

УДК 336.71(477)

**Боровок Євгеній**

Харківський інститут банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ФОРМ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ**

*Анотація.* Розглянуто теоретично-практичні аспекти визначення реструктуризації банківських установ України у контексті адаптації банківського законодавства України до вимог Базельського комітету з банківського нагляду. Викладено економіко-правові основи та стратегії реорганізації банків, метою яких є підвищення надійності та стійкості банківської системи України.

**Ключові слова:** банківська система, економічне зростання, реформування, реорганізація та реструктуризація.

**Боровок Евгений**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ РЕОРГАНИЗАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ УКРАИНЫ**

*Аннотация.* Рассмотрено теоретически практические аспекты определения реструктуризации банковских учреждений Украины в контексте адаптации банковского законодательства Украины к требованиям Базельского комитета по банковскому присмотру. Изложено экономико-правовые основы и стратегии реорганизации банков, целью которых является повышение надежности и стойкости банковской системы Украины.

**Ключевые слова:** банковская система, экономический рост, реформирование, реорганизация и реструктуризация.

**Borovok Evgeniy**

## **PERSPECTIVE OF CONTEMPORARY FORMS OF REORGANIZATION AND RESTRUCTURING OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE**

*Abstract.* The theoretical determination of the practical aspects of the restructuring of banking institutions of Ukraine in the context of adaptation of Ukrainian legislation to the banking requirements of the Basel Committee on Banking supervision. Set out the economic and legal framework and strategy of reorganization of banks, which aim to improve the reliability and stability of the banking system of Ukraine.

**Keywords:** banking system, economy growing, reformation, reorganization and restructuring.

**Постановка проблеми.** Процеси реорганізації та реструктуризації банків, як інструмент перетворень у банківському секторі, набули значного поширення в багатьох країнах протягом останніх десятиліть. До основних чинників, що визначають їхню

необхідність і доцільність, відносять: підвищення рівня капіталізації банків, зниження рівня витрат і собівартості банківських послуг, вихід на нові ринки; збільшення частки банку на ринку кредитів, депозитів та інших видів банківських послуг.

Світова фінансова криза спричинила нову «хвилю» процесів реорганізації та реструктуризації в банківській сфері. Причому, така вимушена активізація зазначених процесів спрямована не лише на досягнення вище перелічених цілей, а радше на порятунок банків, які опинилися у фінансовій скруті. Влив кризи на банківський сектор України неминуче буде супроводжуватися проявом у країні загальносвітових тенденцій концентрації банківського капіталу. Відтак дослідження питання як економічної, так і соціальної ефективності процесів реорганізації та реструктуризації банків набувають значної актуальності. У цьому зв'язку дослідження питань реорганізації та реструктуризації набуває особливого значення, що зумовлює доцільність проведення досліджень.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Невирішеними залишається ціла низка конкретних науково-прикладних і практичних завдань щодо вдосконалення банківського нагляду, управління банками, в тому числі в стані фінансової скрути, порядку ліквідації, злиття та приєднання банків, шляхів підвищення рівнів капіталізації й ліквідності тощо. Тобто існує практична необхідність у розробці та вдосконаленні конкретних схем і механізмів реорганізації та реструктуризації комерційних банків з метою забезпечення їх стабільного функціонування в інтересах економіки й суспільства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в розкритті діючої практики реструктуризації та реорганізації, а також визначення напрямків удосконалення цього дослідження на основі систематизації й існуючих пропозицій щодо цього питання.

**Виклад основного матеріалу.** За певних умов функціонування господарський суб'єкт під впливом макро– і мікро чинників постає перед необхідністю реорганізації та реструктуризації форми власного бізнесу. Діяльність банків пов'язана з високим рівнем ризику, постійними коливаннями ринкової кон'юнктури, підвищеною увагою з боку органів банківського нагляду, конкуренцією на ринку фінансових послуг, амбіційністю цілей власників. Ці та інші причини створюють передумови для активізації процесів, пов'язаних із реорганізацією та реструктуризацією кредитних установ. Особливе місце серед спектру реорганізаційних перетворень у банківському секторі України займають такі способи, як злиття та приєднання. Глобалізація фінансових ринків, інтернаціоналізація діяльності та диверсифікація продуктового ряду банків, удосконалення вітчизняної банківської системи, входження України в європейський і світовий економічні простори ставлять додаткові питання щодо доцільності та ефективності процесів злиття та приєднання банків України.

Розвиток банківської системи призводить до концентрації банківського капіталу як вагомого чинника ефективності, стабільності та конкурентоспроможності функціонування банків. Локальними мотивами реорганізації банківського бізнесу є такі: фінансова економія банку (зменшення витрат, зниження вартості банківських послуг); територіальне розширення обслуговування (географічна диверсифікація, доступ до інвестиційно привабливих регіонів); збільшення функціонального потенціалу (збільшення ресурсів, укрупнення продуктів, ріст ринкової частки). У зарубіжних методиках для оцінювання економічної ефективності злиття і приєднання у банківській сфері, як правило, застосовуються такі показники: вартість банку, ціна та дохідність його акцій, рівень витрат тощо. Обґрунтування доцільності злиття чи приєднання, насамперед, має базуватися на ретельному аналізі майбутніх доходів та витрат. Необхідно оцінити ринкову віддачу нової структури та розмір прибутку, що отримають акціонери обох банків внаслідок реорганізації [6].

Теорією та практикою сучасного корпоративного менеджменту визначено низку причин злиття та приєднання банків. Реорганізація та реструктуризація стала важливим інструментом перетворень у банківській сфері багатьох країн. Це дало змогу кредитним установам рухатися разом із клієнтами на нові ринки та модернізувати свій продуктивний ряд. Крім того, злиття та приєднання значно дешевші процеси, ніж створення нових банків чи відкриття філій.

Для вітчизняних банків мотиви реорганізації визначаються, насамперед, вибором стратегії подальшого розвитку. В цьому аспекті чітко окреслюються дві тенденції: досягти синергетичного ефекту (взаємодія активів декількох банків підвищує загальний стан і результат діяльності окремо взятих структур) з метою формування конкурентоспроможної позиції на ринку банківських послуг; підвищити рівень та ефективність управління в консолідованих структурах, формуючи привабливий торговий вигляд для іноземних інвесторів.

Розробка стратегії злиття є віддзеркаленням загальної стратегії банку, яка включає оцінку положення банку на ринку, аналіз сильних і слабких сторін, розгляд можливостей і загроз для розвитку бізнесу, аналіз конкурентів. Стандартні параметри аналізу конкурентів включають оцінку стратегії, продуктового ряду, клієнтської бази і ринків, технологій доставки банківських продуктів. За наслідками формування загально банківської стратегії формуються цілі злиття чи приєднання. Таким чином, стратегія злиття чи приєднання виробляється на основі загальної стратегії розвитку банку. На найвищому рівні оцінюється відповідність злиття місії і цілям банку, визначається наскільки вписується цей процес у загальну стратегію банку, чи може злиття органічно увійти до плану заходів щодо реалізації стратегії. Сам процес злиття складається із шести етапів. Перші три етапи є процесом планування злиття, проведення аналітичних досліджень щодо потенційного об'єкта злиття, переговорів про можливе злиття, підписання відповідної угоди. Наступні три етапи – практична реалізація проекту [2].

Важливим орієнтиром ефективності управління банківським бізнесом є зниження собівартості продуктів. Однак, на певному етапі функціонування банку не може скорочувати витрати за рахунок інтенсивних технологій. Відтак банк звертається до засад екстенсивного розвитку однією з яких є укрупнення банківського бізнесу через приєднання чи поглинання інших банківських установ. Головними претендентами на приєднання стають, зазвичай, малі банки, а також банки, створені під певне підприємство чи галузь, у яких погіршилася ринкова кон'юнктура. Крім того, такі банки дуже вразливі до змін політичної ситуації, загострення конкурентної боротьби. За 17 років існування банківської системи України в 37 випадках реорганізації банками- правонаступниками стали різні за розмірами банки, більшість із яких мали (мають) юридичну адресу в м. Києві. Розширення географічних кордонів ринку банківських послуг завдяки приєднанню сприяло суттєвому фінансовому росту цих банків.

Питання необхідності функціонування різноформатних банків в Україні є актуальним як для учасників ринку – банків другого рівня, так і для базового органу банківського регулювання та нагляду – Національного банку України. Структура банківської системи має бути диференційованою структурі економіки країни в цілому. Саме великі банки спроможні забезпечити належний рівень (розміри, строки, умови) банківських продуктів для великих корпоративних клієнтів [5].

Не менш важливим чинником є також регіональні (економічні) особливості України. Територіальний розподіл банків-юридичних осіб підтверджує і рівень концентрації, і розміри банків, які діють у тому чи іншому регіоні країни. В столиці, містах східного та південного регіонів сконцентрована лівова частка банків. На території майже половини областей України фізичні та юридичні особи (в тому числі, і державні структури різних рівнів) отримують банківські послуги на територіально відокремлених підрозділах (філіях, відділеннях) банків вищезгаданих регіонів, оскільки місцеві банки не існують взагалі. Найбільш актуальним питанням в цьому аспекті проблеми стає якість та доступність обслуговування. Кожній області притаманні свої історичні та економічні особливості, які можуть бути враховані місцевими невеликими банками. У своїй діяльності банки оперують усією сукупністю інформації про стан і тенденції розвитку суб'єктів регіону. Місцевий банк не потребує узгодження своїх дій щодо обслуговування клієнтів у головному офісі чи дирекції. Довіра населення і підприємств-клієнтів місцевих банків спирається на сформовану репутацію та гарантії використання їхніх коштів для розвитку регіону. Адже саме

банківський бізнес може стати одним із локомотивів економічного розвитку області. Кредитні (інвестиційні) вкладення в розвиток реального сектору підвищують рівень доходів населення, який, у свою чергу, формує додаткові можливості для розвитку споживчого кредитування. Все це сприяє росту обсягів виробництва товарів та надання послуг [7].

Досягнуті передові позиції на ринку стимулюють великі вітчизняні банки до пошуку реальних способів подолання ними «пікових» (нормативних) розмірів діяльності (розміри активів, рівень ризику, адекватність капіталу) [4]. Разом із такими ринковими, але не завжди доступними, способами як сек'юритизація активів, формування субординованих зобов'язань, додаткові емісії дієвим способом стає приєднання інших банків. Для багатьох банків більш вагомим чинником, ніж ріст конкуренції на ринку банківських послуг є послідовне підвищення нормативних вимог Національного банку України. Проблема нарощування капіталу на сьогодні притаманна практично кожному четвертому діючому на ринку банку. В результаті приєднання банки збільшують власний капітал.

Альтернативним способом концентрації капіталу можна вважати створення банківських холдингів чи груп. У таких корпоративних структурах може відбуватися чіткий розподіл роздрібного та інвестиційного напрямків ведення банківського бізнесу. Банківські групи працюють з юридичними та фізичними особами, займаючись їхнім кредитуванням, здійсненням валютних операцій, прийманням комунальних та інших платежів, обслуговуванням платіжних карток. На їхній базі концентрується мережа філій, відділень, додаткових підрозділів (наприклад, консалтингових, іпотечних центрів), пунктів обміну валют та банкоматів. Інший банк займається інвестиційною діяльністю як за рахунок власних інвестиційних ресурсів групи, так і за рахунок залучених іноземних ресурсів (синдикованих кредитів, облігаційних (інвестиційних) запозичень). Подібні банківські об'єднання мають можливість доповнювати власну структуру ресурсами фінансових та промислових підприємств, схиляючись до фінансово-промислової інтеграції функціонування. Включення банками до своїх об'єднань фінансових компаній (наприклад, страхових, брокерських) створює для перших передумови для диверсифікації можливих капіталовкладень та надання своїм клієнтам повного спектру фінансових послуг. За необхідності, маючи спільних власників (акціонерів), ці банківські об'єднання легко можуть бути реорганізовані, в тому числі і шляхом злиття чи приєднання.

Вагомим чинником до активізації процесів злиття та приєднання у вітчизняній банківській системі можна вважати вступ України до Світової організації торгівлі, що, у свою чергу, може у майбутньому загострити конкуренцію з боку іноземних банків, представлених у формі філій. З технічної точки зору дозвіл на створення філій іноземних банків дещо спрощує процедуру відкриття банківських установ та збільшує потенційні можливості щодо обсягів кредитів, які можуть бути надані такою установою (оскільки власний капітал материнських банків значно більший, ніж капітал дочірніх банків за кордоном). Останнє, враховуючи можливість доступу іноземних банків до більш дешевих кредитних ресурсів, може спричинити досить сильний тиск на національну банківську систему: Посилення міжбанківської конкуренції внаслідок збільшення кількості та активізації діяльності іноземних банків може викликати процеси реорганізації українських банків [1].

Процеси злиття та приєднання банків забезпечують відповідний ефект у довгостроковій перспективі і разом з тим вимагають значних витрат у короткостроковому періоді. Порівняно молодий вітчизняний банківський менеджмент поки що не має можливостей та інструментів планування на такі значні строки, як західний банківський менеджмент. Для того, щоб банки могли вільно та безпомилково об'єднуватися один з одним, вітчизняній банківській системі необхідно сформулювати належний досвід здійснення різнопланових консолідації та реорганізації. В умовах, що склалися, менеджмент вітчизняних банків часто відмовляється від реалізації таких способів реорганізації, як злиття та приєднання через ризик отримати збитки від діяльності та втрату контролю власників над банком. Інший, не менш важливий чинником є те, що фізичні та юридичні особи

потрапляють у залежність від політичної ситуації, що не завжди позитивно впливає на економічну ситуацію в країні і фінансову стійкість банків. Крім того, саме рівень політизації визначає можливості доступу банків до бюджетних ресурсів та великих урядових програм.

Розробка та запровадження нових принципів діяльності банків, організація системи банківської нагляду, менеджменту, використання зарубіжного та накопичення власного досвіду зробили вітчизняну банківську систему важливою складовою кредитної системи країни. Реорганізація та реструктуризація банків передбачає фінансове оздоровлення та забезпечення стабільною функціонування банківської системи в цілому, підвищення рівня концентрації банківського капіталу на основі об'єднання банків, злиття та приєднання банків, а також удосконалення відповідних аспектів банківського регулювання та нагляду. Важлива умова ефективності подальшого розвитку – підвищення рівня капіталізації, конкурентоспроможності та ліквідності вітчизняних банків [3]. На жаль, сьогодні регулятивне стимулювання реорганізації банків може створювати додаткові проблеми в процесі побудови стабільної і конкурентної банківської системи. Прискорювати процеси злиття та приєднання Національного банку України може, жорстко регулюючи дотримання нормативів розміру та адекватності капіталу банків. Однак, підвищені нормативи можуть не тільки негативно вплинути на діяльність великих банків. У такому разі банки шукатимуть шляхи штучного збільшення капіталу, ніж прийнятого способу реорганізації та реструктуризації. Шоковим може бути і такий стимул, як дозвіл відкривати філії іноземним банкам. Ще одна важлива умова – вдосконалення корпоративного законодавства, зокрема в частині регламентації процесів злиття та приєднання корпоративних структур. Тільки за умови наявності законодавства, що забезпечує захист прав акціонерів, власники банків сміливіше об'єднуюватимуть свої капітали.

Таким чином, для належної оцінки доцільності та способів процесів реорганізації банків дотепер не вистачало такої рушійної сили, як фахівців у цій сфері. Цілком можливо, що ситуацію змінить поява в Україні великих іноземних банків, у яких менеджмент та спеціалісти мають досвід проведення таких операцій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.** На основі узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду реорганізації та реструктуризації банківських установ і дослідження фінансового стану банків України і роботі обґрунтовано конкретні механізми реорганізації і реструктуризації. Вони здійснюються з метою фінансового оздоровлення та забезпечення стабільного функціонування банківської системи, підвищення рівня концентрації банківського капіталу на основі об'єднання банків, створення банківських холдингів, злиття і приєднання банків, підвищення ліквідності та платоспроможності банків, а також вдосконалення системи банківського нагляду і контролю за діяльністю банків у стані фінансової скрути.

Основними методологічними принципами реорганізації та реструктуризації банків є пріоритетність інтересів суспільства і держави перед інтересами окремого банку, застосування реорганізації як методу оздоровлення проблемних банків і банківської системи в цілому, підвищення стійкості та ефективності діяльності банків, забезпечення стабільної капітальної грошової одиниці.

Основними методами запобігання негативним наслідкам реорганізації та реструктуризації комерційних можуть бути: зміна керівництва або принципів формування керівних органів банку; чергова емісія акцій є додатковими правами акціонерів; реструктуризація активів і пасивів; збільшення або зменшення кількості акціонерів; викуп акцій у своїх акціонерів з премією; адміністративні заходи та юридичні процедури.

#### **Використана література:**

1. Горшкова Н. Валютно-курсова політика: практичний досвід та рекомендації / Н. Горшкова // Вісник Національного банку України. – 2007. – № 1. – С. 62-66.
2. Дзюблюк О. Стратегія монетарної політики Національного банку України та її вплив на економічний розвиток / О. Дзюблюк // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 1. – С. 8-15.

3. Зміни до положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства, затвержені Постановою Правління Національного банку України від 23.09.2005 р. № 346 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
4. Іщенко О. Перспективи розвитку вітчизняної системи страхування депозитів у світлі євро інтеграції / О. Іщенко // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 5. – С. 52-58.
5. Кот О. Прогнозування фінансового стану банків з метою попередження їх банкрутства / О. Кот // Вісник Національного банку України. – 2008. – №3. – С. 34-39.
6. Лютий І. Особливості глобального економічного середовища діяльності банків / І. Лютий, О. Юрчук // Вісник Національного банку України. – 2008. – №4. – С. 46-51.
7. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України, схвалені Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361 – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

*Статтю отримано 27 вересня 2011 року*