

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.200](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.200)

УДК 336.71

*С. Г. Мамедов,
аспірант, ДВНЗ "Університет банківської справи"*

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

*S. G. Mamedov
doctoral student of Banking University*

METHODICAL PRINCIPLES OF RESTRUCTURING IN THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE BANK

У статті запропоновано науково-методичний підхід до здійснення реструктуризації фінансової діяльності банку. Реструктуризацію банку доцільно розглядати як засіб його адаптації до змінних умов зовнішнього середовища і забезпечення балансу між внутрішньою структурою банку і зовнішнім середовищем, і як, наслідок, - досягнення стійкості в стратегічній перспективі. Проект реструктуризації, як і в будь-якому іншому інвестиційному проекті, містить передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази, в межах яких визначено комплекс дій і заходів щодо реструктуризації. Розроблено послідовність визначення потреби банку у реструктуризації і попереднього вибору виду реструктуризації залежно від індикаторів стратегічної і фінансової стійкості, а також соціальних індикаторів та індикаторів безпеки. Залежно від фінансового стану банку і цілей реструктуризації, автор виокремлює природну, ділову та кризову реструктуризацію. Аргументовано, що бізнес-планування процесу реструктуризації, на нашу думку, повинно базуватися на використанні дохідного підходу при визначенні ринкової вартості реструктуризації, оскільки зміна ринкової вартості в даній ситуації є результатом реструктуризації, а сам процес реструктуризації - інвестиційним проектом розвитку банківського бізнесу, здійснюваного за допомогою проведення структурних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування. Запропоновано оцінювати ефективність реструктуризації на співставлення трьох ринкових вартостей банку: фактичної до реструктуризації, прогнозованої після реструктуризації і фактичної після реструктуризації. Пропонований автором підхід до процесу реструктуризації діяльності банку має такі переваги: адекватна оцінка перспектив розвитку банку та можливість виявлення проблем банківського бізнесу; використання моделі дисконтування грошових потоків при складанні бізнес-плану реструктуризації; можливість прогнозування ринкової вартості банку після реструктуризації методом дисконтування грошових потоків з метою визначення орієнтирів реструктуризації; можливість попереднього вибору першочергових заходів щодо анулюванню проблем банківського бізнесу або нівелювання наслідків їх виникнення.

The article proposes a scientific methodical approach to restructuring the financial activity of the bank. It is advisable to consider restructuring a bank as a means of adapting it to changing environmental conditions and ensuring a balance between the bank's internal structure and the

external environment, and, as a consequence, achieving sustainability in the strategic perspective. The restructuring project, like any other investment project, includes pre-investment, investment and operational phases, within which a set of restructuring activities and measures are identified. A sequence has been developed to determine the bank's need for restructuring and the pre-selection of a type of restructuring depending on the indicators of strategic and financial sustainability, as well as social indicators and safety indicators. Depending on the financial condition of the bank and the objectives of the restructuring, the author distinguishes between natural, business and crisis restructuring. It is argued that the business planning of the restructuring process, in our opinion, should be based on the use of an income approach in determining the market value of the restructuring, as the change in market value in this situation is the result of restructuring, and the restructuring process itself - an investment project for the development of banking business, carried out with the help of carrying out structural transformations aimed at increasing the efficiency of its functioning. It is proposed to assess the efficiency of the restructuring to compare the three market values of the bank: the actual before the restructuring, predicted after the restructuring and the actual after the restructuring. The author's approach to the restructuring process of the bank has the following advantages: an adequate assessment of the prospects of the bank's development and the ability to identify problems in the banking business; use of the model of discounting of cash flows while drawing up of business plan of restructuring; possibility of forecasting the market value of the bank after restructuring by the method of discounting cash flows in order to determine the guidelines for restructuring; the opportunity to pre-select the immediate measures to eliminate the problems of the banking business or to minimize the consequences of their occurrence.

Ключові слова: банк; ефективність реструктуризації; інвестиційний проект; реструктуризація; фінансовий стан.

Key words: bank; efficiency of restructuring; financial condition; investment project; restructuring.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичним завданнями. В країнах з розвинутою ринковою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося в образ життєдіяльності підприємств, банків та інших організацій. Реструктурування для зарубіжних корпорацій означає постійний, природний і по суті перманентний процес перебудови, їх перепроєктування для адаптації в мінливому середовищі. Це пов'язано з тим, що у мінливих умовах ведення бізнесу стає очевидним, що актуальним і найбільш важливим стратегічним завданням будь-якого економічного суб'єкта є здатність зберігати стійкість в умовах впливу негативних чинників зовнішнього середовища. Тому, ефективна політика реструктуризації стає головним засобом досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості банку.

Щоб відновити розвиток банківського бізнесу в Україні, необхідно проводити постійну реструктуризацію банків, яка повинна торкнутися всіх аспектів їх функціонування (фінансова діяльність, маркетинг, організаційна структура, організаційна культура, стратегія та ін.). Адже, по-перше, з її допомогою наводяться в оптимальне співвідношення всі ресурси установи банку, а по-друге, реструктуризація служить засобом адаптації банку до кризових мінливих умов зовнішнього середовища і забезпечення балансу між його внутрішньою структурою і зовнішнім середовищем. Усе це зумовлює необхідність вироблення змістовних підходів до визначення потреби банків у реструктуризації та ефективних механізмів її здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Дослідженню концептуальних засад реструктуризації банків присвячено низку праць відомих вчених-науковців таких як: О. Д. Вовчак, І. Б. Івасів, В. І. Міщенко, Л.М. Примостка, Т. С. Смовженко, О. О. Чуб, та ін. Однак питанням розроблення методичних підходів до оцінювання потреби у реструктуризації у банківській сфері як на макро-, так і мікроекономічному рівнях, не приділено належної уваги у науковій літературі. Не зважаючи на достатньо широкий діапазон наукових досліджень та значну кількість праць, пов'язаних процесами реструктуризації, що відбуваються в банках України, сучасний стан діяльності останніх та постійні економічні виклики останніх років викликають потребу постійного поглиблення наукових напрацювань із застосуванням відповідного методичного інструментарію.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є обґрунтування методичних засад щодо здійснення реструктуризації у фінансовій діяльності банку та визначення потреби у ній. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення сукупності наукових завдань, зокрема обґрунтування послідовності здійснення реструктуризації у фінансовій діяльності банку, розроблення науково-методичного підходу до

визначення потреби банку у реструктуризації і попереднього вибору виду реструктуризації залежно від індикаторів стратегічної і фінансової стійкості, обґрунтування показників оцінювання ефективності впровадження проекту реструктуризації банку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На практиці використовуються різні методичні підходи до організації проведення реструктуризації компаній, що пояснюється відмінністю цілей перетворень в організації, рівнем її організаційного та економічного розвитку, ступенем підготовленості персоналу та керівництва до проведення реструктуризації.

Реструктуризація розглядається як основний засіб антикризового менеджменту. А оскільки реструктуризація банків часто пов'язана з інвестиціями (пошук нових акціонерів, отримання стабілізаційного кредиту та ін.), то необхідно володіти засобами оцінювання сценаріїв виходу із кризи, побудованих на залученні інвестицій. Тому управління процесом реструктуризації у фінансовій діяльності банку передбачає застосування методології управління і координації фінансових і людських ресурсів впродовж життєвого циклу проекту реструктуризації банку, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів управління дотримання визначених у проекті результатів. В межах проекту реструктуризації, як і в будь-якому іншому інвестиційному проекті, слід виділяти передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази. Нижче наведено послідовність дій щодо здійснення реструктуризації компанії (рис. 1).

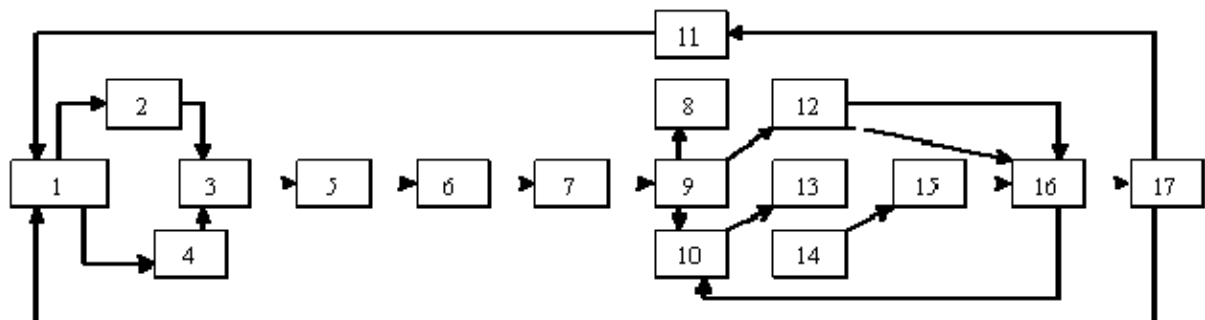


Рис. 1. Модель організації здійснення реструктуризації компанії [1, с. 236]

Умовні позначення: 1 - визначення цілей розвитку і критеріїв їх досягнення; 2 - аналіз сильних і слабких сторін компанії; 3 - загальна діагностика стану і тенденцій; 4 - аналіз фінансового стану; 5 - аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем; 6 - формування шляхів і проектів вирішення проблеми; 7 - оцінка інноваційного матеріалу; 8 - виокремлення пріоритетних напрямків діяльності (стратегій); 9 - прогноз, аналіз і оцінка варіантів реструктуризації; 10 - розробка програми і бізнес-плану реструктуризації; 11 - оцінка джерел ресурсів; 12 - розподіл ресурсів; 13 - виділення першочергових проектів; 14 - формування команд; 15 - опрацювання та захист першочергових проектів; 16 - вибір і фіксація стратегії програми реструктуризації; 17 - визначення першочергових організаційних кроків.

На даний час у зарубіжній і вітчизняній практиці існує безліч методик фінансового аналізу діяльності банків, проте, їх основний недолік – відсутність комплексного підходу до оцінки фінансового стану банку. За дослідженнями, проведеними російською вченою Чапкіною О.Г. виявлено, що 33% дослідження фінансового стану банку ґрунтуються на вертикальному і горизонтальному аналізі основних форм його звітності, 50% присвячено вивченню проблем деяких видів банківських ризиків, і нарешті, що залишилися 17% мають на меті зважування активів за рівнями ризику і визначення надлишку (нестачі) капіталу [1, с. 238]. Однак, як бачимо, у світовій практиці при здійсненні аналізу банківської діяльності практично не приділяється увага зі сторони фахівців на предмет визначення потреби у реструктуризації.

На рис. 2. нами запропоновано методичний підхід до здійснення реструктуризації фінансової діяльності банку. В межах проекту реструктуризації, як і в будь-якому іншому інвестиційному проекті, виділяємо передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази.

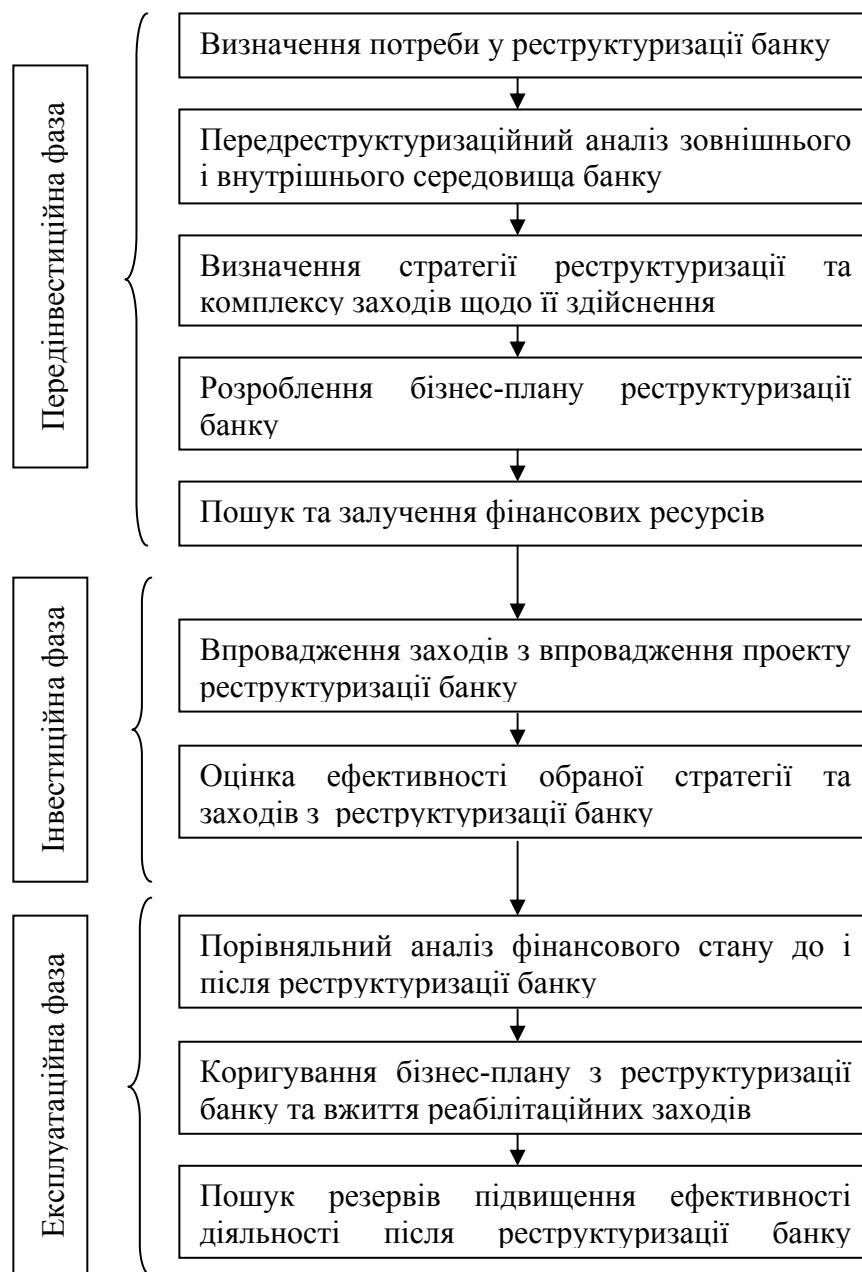


Рис. 2. Послідовність здійснення реструктуризації у фінансовій діяльності банку
(розробка автора)

Першим етапом передінвестиційної фази є визначення потреби у реструктуризації. Це найбільш відповідальний етап, оскільки від нього у подальшому залежатиме правильність вибору стратегії та комплексу заходів з реструктуризації фінансової діяльності банку. Послідовність визначення потреби банку у реструктуризації містить 5 блоків та зображений на рис. 3.

На наш погляд, однією з важливих причин невчасного проведення реструктуризації українських банків є відсутність розроблених показників, які б сигналізували керівництву щодо втрати стійкості і необхідності розроблення плану проведення реструктуризації. Ми пропонуємо для визначення потреби у реструктуризації банку використати такі групи індикаторів (блок А, рис. 3):

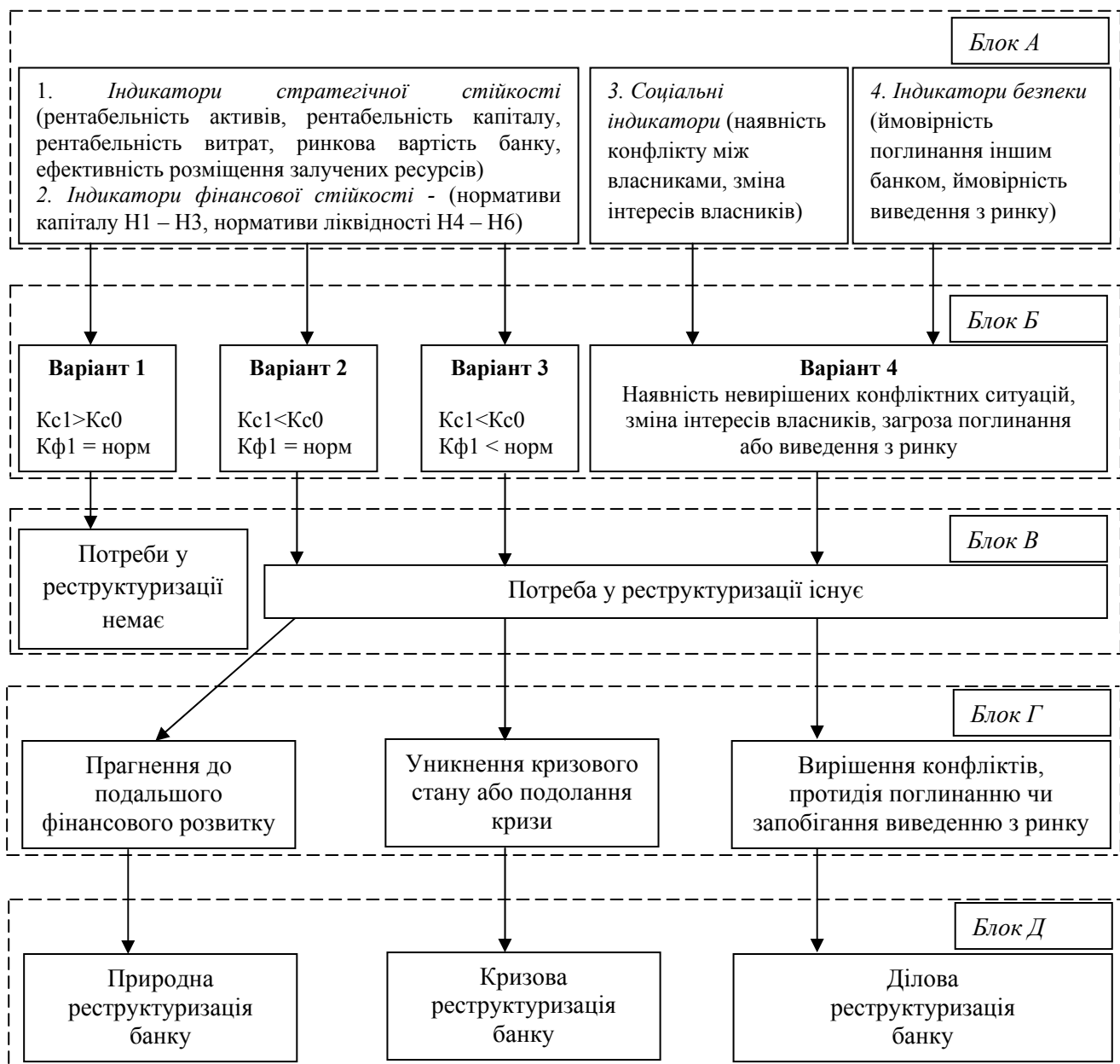


Рис. 3. Послідовність визначення потреби банку у реструктуризації і попереднього вибору виду реструктуризації залежно від індикаторів стратегічної і фінансової стійкості
 (розробка автора)

1. *Індикатори стратегічної стійкості* - Kc (рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність витрат, ринкова вартість банку, ефективність розміщення залучених ресурсів). Оскільки стратегічна стійкість є результатом здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги [2, с.94], ці показники найкраще, на нашу думку, підходять для даної характеристики.

2. *Індикатори фінансової стійкості* - $Kф$ (нормативи капіталу Н1 – Н3, нормативи ліквідності Н4 – Н6).

3. *Соціальні індикатори* (наявність конфлікту між власниками, зміна інтересів власників).

4. *Індикатори безпеки* (ймовірність поглинання іншим банком, ймовірність виведення з ринку).

Що ж стосується перших двох груп показників, їх слід розраховувати на базі даних фінансової і статистичної звітності банку за кілька звітних періодів діяльності банку, а також бажано визначити прогнозні значення даних показників.

При визначенні соціальних індикаторів нами рекомендується використовувати такі методи: інтерв'ювання (співбесіду), соціологічне опитування, спостереження, аналіз конкретних ситуацій [3, с. 169].

При визначенні індикаторів безпеки ми рекомендуємо – маркетингові дослідження, інтерв'ювання з власниками та керівниками банку.

Блок Б містить варіанти тенденцій змін показників стійкості банку. У блоці В міститься відповідь на питання: чи необхідна даному банку реструктуризація чи потреби в її здійсненні немає. У блоці Г є інформація причини, які служать підставою для проведення реструктуризації. Блок 5 містить рекомендації по вибору виду реструктуризації.

На основі розрахунку даних коефіцієнтів можливі наступні варіанти:

А. Якщо на кінець звітного періоду коефіцієнти стратегічної стійкості не знижуються, коефіцієнти фінансової стійкості відповідають нормативним значенням, потреби в реструктуризації банку немає.

Б. Зниження коефіцієнтів стратегічної стійкості при нормативних значеннях коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про втрату стратегічної стійкості банком і необхідності проведення природної реструктуризації. Причиною її проведення є прагнення керівників відновити фінансовий розвиток банку.

В. Якщо на кінець звітного періоду коефіцієнти стратегічної стійкості знижуються і хоча б один з коефіцієнтів фінансової стійкості є нижчим нормативного значення, керівництву банку необхідно терміново проводити кризову реструктуризацію. Причиною її проведення є бажання запобігти кризовому стану, поліпшити фінансові показники, а якщо банк перебуває в кризовому стані – прагнення відновити фінансову стійкість і платоспроможність.

Г. Якщо в банку є нерозв'язні конфлікти між власниками або існує реальна загроза його фінансовій безпеці, то рекомендується проводити ділову реструктуризацію.

На *другому* етапі передінвестиційної фази здійснюється передреструктуризаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банку. Це пов'язано з тим, що реструктуризацію банку доцільно розглядати як засіб його адаптації підприємства змінних умов зовнішнього середовища і забезпечення балансу між внутрішньою структурою банку і зовнішнім середовищем, і як, наслідок, - досягнення стійкості в стратегічній перспективі. На цьому етапі видається доцільним формування прогнозу розвитку ситуації в банку без здійснення реструктуризації.

Третій етап передбачає формування стратегії реструктуризації та комплексу заходів щодо її здійснення. На цьому етапі важливо визначити цілі реструктуризації, до яких слід віднести: досягнення стратегічної стійкості, підвищення ринкової вартості банку, подолання кризи, відновлення фінансової стійкості і платоспроможності, вирішення конфліктів, запобігання поглинанню чи виведенню з ринку, збереження активів і пасивів.

Залежно від фінансового стану банку і цілей реструктуризації, пропонуємо виокремити наступні її види.

Природна реструктуризація – це реструктурування нормально функціонуючих, так званих благополучних банків. Метою її є: збільшення ринкової вартості банку; збереження і примноження власності; прискорений відрив від найближчих конкурентів; створення унікальних конкурентних переваг; залучення довгострокових фінансових ресурсів у вигляді інвестицій.

Ділова реструктуризація - реструктурування банків, поточний стан яких задовільний, проте прогнози їх діяльності невтішні, є загрози захоплення його сторонніми організаціями, конфлікти між власниками і т. п. Здійснюючи ділову реструктуризацію, менеджери ставлять перед собою мету запобігання захоплення сторонніми організаціями, вирішення конфліктів.

Кризова реструктуризація - реструктуризація банків, що перебувають в передкризовому або кризовому стані. Метою її є: поліпшення економічних і фінансових показників; фінансове оздоровлення банку; виплата боргів кредиторам.

У вітчизняній практиці реструктуризація поки ще не стали природним і циклічним процесом, як це прийнято за кордоном, тому розробка методичних підходів до планування проведення реструктуризації як успішними банками, так і банками, що відчувають тимчасові труднощі чи перебувають у кризі, є особливо актуальною.

Четвертий етап передбачає розроблення бізнес-плану реструктуризації банку. Послідовність цього процесу відображена на рис. 4.



Рис. 4. Складові процесу розроблення бізнес-плану реструктуризації банку
(розробка автора)

Вихідним моментом процесу розробки проекту реструктуризації є формування команди проекту. Її основними функціями є: залучення інвестицій; організація фінансування; підготовка необхідного пакету документів; зв'язки з громадськістю; управління проектом; фінансово-економічний аналіз; інформаційно-аналітичне забезпечення.

На наступному етапі необхідно привести організаційну структуру банку відповідно до виробленої на попередньому етапі стратегією його розвитку. Перетворення організаційної структури здійснюється на основі: перетворення бізнесу установи банку, яка підлягає реструктуризації (у тому числі реорганізація) – зміни функціональної структури; реструктуризації майнового комплексу – зміни фізичної структури.

Також змінам в процесі реструктуризації підлягає і фінансова структура банку, яка виражається в реструктуризації статутного капіталу і заборгованості. Таким чином, весь вказаний вище комплекс заходів щодо реструктуризації банку повинен знайти адекватне відображення в бізнес-плані реструктуризації.

Бізнес-планування процесу реструктуризації, на нашу думку, повинно базуватися на використанні доходного підходу при визначенні ринкової вартості реструктуризації, оскільки зміна ринкової вартості в даній ситуації є результатом реструктуризації, а сам процес реструктуризації - інвестиційним проектом розвитку банківського бізнесу, здійснюваного за допомогою проведення структурних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування. Основою даного підходу є: грамотне проектування процесу реструктуризації; використання моделі дисконтованих грошових потоків при складанні фінансового плану реструктуризації; прогнозування ринкової вартості банку після реструктуризації методом дисконтування грошових потоків з метою визначення орієнтира реструктуризації.

Логічною також видається постановка питання про структуру бізнес-плану реструктуризації банку. На нашу думку, бізнес-план реструктуризації повинен мати наступну структуру: загальні відомості про установу банку; причини виникнення фінансових труднощів; відомості про фінансовий стан на момент прийняття рішення про проведення заходів щодо реструктуризації; перелік і обґрунтування заходів з реструктуризації тощо.

П'ятий етап передінвестиційної фази передбачає здійснення пошуку та залучення фінансових ресурсів, що також може передбачати участь акціонерів і третіх осіб у реструктуризації банку, яка реалізується на наступній фазі проекту реструктуризації.

На *інвестиційній* фазі здійснюється реалізація заходів з впровадження проекту реструктуризації банку. Це проявляється у наступному: 1) надання безоплатної допомоги банку, у тому числі відстрочка погашення частини зобов'язань, збільшення терміну запозичення, розміщення додаткових коштів на рахунках; надання забезпечення кредитів, що залучаються банком; відмова акціонерів від отримання дивідендів; 2) продаж активів, які не приносять дохід або у зв'язку з утриманням яких якими банк несе високі необґрунтовані витрати; повернення боргів, виявлення неправомірних і сумнівних угод; задоволення вимог кредиторів за рахунок переуступки їм активів, реалізації заставних цінностей. Скорочення витрат може бути досягнуто за рахунок скорочення штату співробітників та зниження адміністративно-господарських витрат; 3) закриття нерентабельних напрямків бізнесу, філій, представництв; зменшення процентних витрат; 4) розміщення коштів під конкретні рентабельні операції, надання в оренду майна банку, розміщення коштів у високоліквідні активи; 5) використання фінансових ресурсів на інші заходи реструктуризації (реструктуризація системи управління фінансами, організація (вдосконалення) системи внутрішнього фінансового контролю). Інформацію про найбільш поширені заходи у сфері реструктуризації фінансової діяльності банків, які використовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці, відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Перелік заходів з реструктуризації фінансової діяльності банків, які використовуються у світовій практиці

Група заходів	Конкретизація заходів
1. Збільшення капіталу банків	1.1. Перетворення вимог кредиторів, за їхнім бажанням, на участь в статутному капіталі банку (капіталізація боргу)
	1.2. Залучення коштів нових інвесторів, в тому числі іноземних, в капітал банку
	1.3. Залучення субординованих позик, в тому числі в іноземній валюті
	1.4. Придбання державою акцій при їх додатковому розміщенні в обмін на державні облігації України
	1.5. Надання державою позики у вигляді державних облігацій України на умовах субординованого боргу
2. Поліпшення якості активів	2.1. Передача непрацюючих активів (прострочених кредитів, дебіторської заборгованості, неліквідних цінних паперів, важкореалізованої нерухомості) в розпорядження спеціальному органу натомість прийому працюючих активів або строкових вимог
	2.2. Міжбанківський обмін одних активів на інші, більш прийнятних для даного банку, через систему багатостороннього міжбанківського обміну активів і пасивів
	2.3. Здійснення реальної оцінки активів за ринкову вартістю або за вартістю їх можливої реалізації за розумний період
	2.4. Списання частини вартості "поганих" активів за рахунок резервів, створених раніше під можливі втрати, пов'язані з цими активами; створення більш сприятливих регулятивних

	можливостей для таких дій банків
3. Реструктуризація зобов'язань банків	3.1. Досягнення домовленості з кредиторами про переоформлення їх вимог на субординовані позики
	3.2. Досягнення домовленості з кредиторами про продовження терміну вимоги кредиторської заборгованості
	3.3. Перетворення кредиторської заборгованості в боргові цінні папери: облігації, депозитні сертифікати ("сек'юритизація" боргів)
	3.4. Досягнення домовленості з кредиторами про розстрочення або перегляд графіка виплати відсотків
	3.5. Передача зобов'язань перед приватними вкладниками в інші банки
	3.6. Законодавче введення мораторію на виконання позовних вимог, пред'явлених до кореспондентських рахунків банків в центральному банку, на період дії плану фінансового оздоровлення
4. Підвищення ліквідності балансу	4.1. Прийом центральним банком цінних паперів, раніше внесених урядом країни в капітал банків, в якості забезпечення під надані банкам кредити
	4.2. Обмін активами між банками і спеціальним органом: замість працюючих, але низьколіквідних активів банкам надаються ліквідні активи
	4.3. Уточнення, реструктуризація і збалансування термінів виконання зобов'язань і вимог банків, необхідних для виконання таких зобов'язань
5. Управління фінансовими результатами	5.1. Скорочення адміністративних і капітальних витрат, ,
	5.2. Звільнення зайвого персоналу, скасування "незарплатних" форм заохочення менеджерів і співробітників
	5.3. Реалізація невикористаного та морально застарілого майна, або здача у фінансовий лізинг
	5.4. Здача в оренду зайвих площ і обладнання
	5.5. Скасування виплат дивідендів власникам банків протягом певного періоду часу
	5.6. Спрямування прибутку на покриття збитків минулих років
	5.7. Скорочення витрат, які не пов'язані з банківською діяльністю
	5.6. Закриття нерентабельних підрозділів, передача окремих функцій на аутсорсинг
7. Зміна організацій-ної структури банків	7.1. Скорочення збиткової філіальної мережі, продаж філій і деяких структурних підрозділів, оформлених як окремі "бізнес"
	7.2. Спрощення адміністративної структури, ліквідація зайвих управлінських ланок
	7.3. Застосування різних форм реорганізації юридичної особи (злиття, приєднання, поділ, виділення)
	7.4. Залучення до участі в керівництві окремими банками управлінських команд, сформованих з іноземних фахівців, робота яких фінансується на кошти іноземної технічної допомоги
	7.5. Залучення до участі у вищому керівництві банків високопрофесійних вітчизняних менеджерів, які звільняються з середньої ланки керівництва ліквідованих банків і не були раніше залучені в операції, що суперечать законодавству або діловій етиці
8. Тимчасові адміністрації та представники	8.1. Введення в разі потреби тимчасових адміністрацій з метою сприяння персоналу банку в правильному складанні і реалізації планів фінансового оздоровлення і управління банком
	8.2. Залучення до складу тимчасових адміністрацій, іноземних фахівців і фахівців фінансово стабільних банків для надання підтримки при складанні та реалізації планів фінансового оздоровлення, а також для проведення переговорів з кредиторами
	8.3. Визначення в рамках планів фінансового оздоровлення банків порядку і термінів приведення обов'язкових нормативів до загальноновстановлених вимог
	8.4. Розробка і впровадження в практику методичних рекомендацій бухгалтерського обліку і фінансової звітності щодо окремих специфічних операцій, які використовуються в ході реструктуризації

Примітка: складено автором

Також ця фаза передбачає здійснення оцінки ефективності обраної стратегії та заходів з реструктуризації банку. Оскільки в нашому дослідженні ми розглядаємо реструктуризацію як інвестиційний проект, це позначиться на виборі показників оцінки ефективності стратегії реструктуризації. До таких показників слід віднести такі (таблиця 2).

Експлуатаційна фаза передбачає низку етапів, *першим* з яких здійснення порівняльного аналізу фінансового стану до і після реструктуризації банку. Зміст даного етапу передбачає розрахунок низки фінансових показників (ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, ефективності діяльності банку) з урахуванням проведених заходів з реформування і порівняння їх з прогностичними величинами, наміченими при аналізі фінансового стану банку. При проведенні такого аналізу виявляються можливі відхилення. Таким чином,

закладаються передумови процесу подальшого саморозвитку сконструйованої моделі, метою якого є максимальне її наближення до реального прототипу.

Таблиця 2.
Основні показники оцінювання інвестиційного проекту

Показники	Спосіб розрахунку	Зміст показника
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	$WACC = \sum_{i=1}^n \omega_i k_i,$ де ω_i – частка капіталу (інвестиційних ресурсів), отриманого з і-го джерела; k_i – необхідна доходність (норма прибутку) по капіталу, отриманому з і-го джерела	Відображає вартість авансованого капіталу
Чистий приведений дохід (NPV)	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^n} - IC,$ де P_1, P_2, P_k, P_n – річні грошові надходження впродовж n років; IC – стартові інвестиції; i – ставка дисконтування;	Показує величину коштів, отриманих шляхом дисконтування різниці між усіма річними припливами та відпливами коштів впродовж життєвого циклу проекту
Індекс рентабельності (PI)	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^n} / IC,$	Характеризує доходність інвестицій
Внутрішня норма доходності (IRR)	$IRR = i1 + \{NPV(i1) / [NPV(i1) - NPV(i2)]\} \times (i2 - i1)$	Характеризує відносний рівень витрат на реалізацію проекту
Бухгалтерська рентабельність інвестицій (ROI)	$ROI = [E(1 - H)] / [C2 - C1] / 2,$ де H – ставка оподаткування; E – величина доходу; $C1$ – вартість активів на початку періоду; $C2$ – вартість активів на кінець періоду	Характеризує середню норму прибутковості проекту
Термін окупності інвестицій (TI)	$TI = CI / P_c,$ Де CI – сукупні інвестиції; P_c – щорічний середній чистий прибуток	Характеризує термін, впродовж якого окупиться проект

Примітка: складено автором на основі [1, 2]

Другий етап експлуатаційної фази – коригування бізнес-плану з реструктуризації банку та вжиття реабілітаційних заходів. Цей етап передбачає:

попередню діагностику – аналіз виконання реструктуризаційних заходів з метою визначення потреби у реабілітації проекту.

діагностику – визначення слабких сторін здійснення реструктуризації банку, а також можливість реабілітації;

короткострокові заходи з реабілітації – проведення заходів, які не потребують великих капіталовкладень (реорганізація фінансового управління, управління наявними активами і пасивами, фінансового контролю);

оцінку проекту і збільшення фінансування – вирішення питання про залучення додаткових інвестиційних коштів для фінансування реабілітаційних проектів;

реабілітацію як заключний процес – додаткове навчання з усіх аспектів реабілітації, покращання фінансового та загального управління, консультування з питань стратегії, планування та інвестування.

Таким чином, знову починається фаза передінвестиційних досліджень.

Третім, завершальним етапом експлуатаційної фази процесу реструктуризації є пошук резервів підвищення ефективності діяльності після реструктуризації банку.

Особливу увагу на третьому етапі слід звернути на співставлення трьох ринкових вартостей банку: фактичної до реструктуризації, прогнозованої після реструктуризації і фактичної після реструктуризації. Розрахунок впровадження проекту реструктуризації банку відображено на рис. 5.

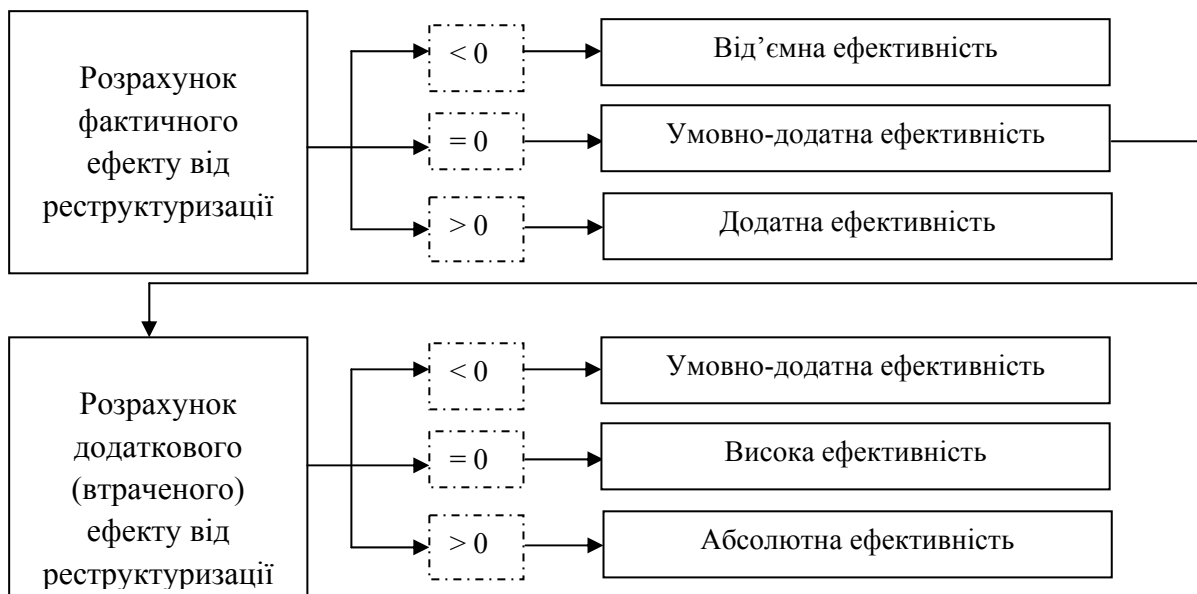


Рис. 5. Розрахунок ефекту від впровадження проекту реструктуризації банку
(розроблено автором)

Здійснення подібних розрахунків дасть змогу підвищити рівень достовірності оцінки ефекту від заходів, які реалізуються в межах проекту реструктуризації, виявити додаткові або ж втрачені ефекти і таким чином визначити рівень успішності реструктуризації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підбиваючи підсумки зазначимо, що запропонований автором підхід до процесу реструктуризації діяльності банку має такі переваги: 1. Адекватна оцінка перспектив розвитку банку та можливість виявлення проблем банківського бізнесу. 2. Можливість здійснення грамотного проектування процесу реструктуризації. 3. Використання моделі дисконтування грошових потоків при складанні бізнес-плану реструктуризації; 4. Можливість прогнозування ринкової вартості банку після реструктуризації методом дисконтування грошових потоків з метою визначення орієнтирів реструктуризації. 5. Можливість попереднього вибору першочергових заходів щодо анулюванню проблем банківського бізнесу або нівелювання наслідків їх виникнення.

Однак для досягнення зазначених вище переваг, необхідно забезпечити низку умов для успішного застосування авторського підходу до здійснення реструктуризації банку: прозорість фінансової звітності; автоматизований документообіг; чіткий розподіл функцій в процесі аналізу; незмінність методик розрахунку фінансових коефіцієнтів; забезпечення порівнянності вихідних даних. Цей підхід може бути використаний не тільки для визначення потреб банку в реструктуризації, але і в інших цілях, наприклад: поточного управління банківською діяльністю; фінансового планування; економічного обґрунтування інвестиційних проектів; інформаційної підтримки рекламної компанії (якщо результати є позитивними), а також при формуванні звітів для акціонерів про підсумки і перспективи розвитку установи банку. Саме адаптація розробленого підходу є перспективним напрямом для подальших досліджень.

Література.

1. Пшик Б.І. Інвестиційний банкінг. Київ, 2017, 490 с.
2. Бідюк П. Оцінювання ризиків інвестування при реструктуризації підприємств / П. Бідюк, О. Омельченко // Світ фінансів. – 2011. – № 4. – с. 167 – 175.
3. Крисько Ж. Визначення потреби і вибір виду реструктуризації будівельного підприємства/ Ж.Крисько // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – с.92-98.

References.

1. Pshyk, B.I. (2017), *Investytsiynyy bankinh [Investment Banking]*, Banking University, Kyiv, Ukraine.
2. Bidyuk, P. and Omel'chenko, O. (2011), "Evaluation of investment risks in the restructuring of enterprises", *Svit finansiv*, vol. 4, pp. 167 – 175.
3. Krysko, J. (2010), "Definition of the need and choice of type of restructuring of a construction company", *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk*, vol. 3(28), pp.92-98.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2018 р.