

2. Ваш Банкір [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані.– [Основні показники банку]. – Режим доступу: <http://vashbankir.com/> – Назва з екрана.

3. Просяник І.В. Кредитування фізичних осіб та його особливості в Україні / І.В. Просяник // Мукачівський державний університет – 2016. –№ 2.

4. Мстоян К.В. Надійність банку: сутність, складові та фактори впливу / К.В. Мстоян// «Ефективна економіка» – 2016. –№ 5.

5. Фориншурер [Електронний ресурс]: [Інтер-

нет-портал]. – Електронні дані.– [Рейтинг самых надежных банков Украины в 2017 году]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/>– Назва з екрана.

6. Finbalance [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані.– [ТОП-20 збиткових і прибуткових банків у першому кварталі 2016]. – Режим доступу: <http://finbalance.com.ua/>– Назва з екрана.

7. Kredobank. Проміжна фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності за перший квартал 2017 року: [Електронний ресурс]. – <https://www.mistobank.com.ua/ua/>

## РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УГОД ЗІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В УКРАЇНІ

### THE DEVELOPMENT OF EVENTS DIRECTED TO INCREASE THE ECONOMICAL SAFETY OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN UKRAINE

*Розкрито сутність процесів злиття та поглинання, охарактеризовано їх види, проаналізовано позитивні та негативні наслідки даних процесів. Узагальнено основні методи оцінки ефективності процесів злиття та поглинання. Проаналізовано динаміку, структуру та ефективність діяльності банків з іноземним капіталом в Україні. Запропоновано заходи з підвищення ефективності регулювання процесів злиття та поглинання в Україні, розроблено алгоритм оцінки та аналізу портфеля банківських продуктів в умовах консолідації банківських установ.*

**Ключові слова:** злиття, поглинання, консолідація, банк з іноземним капіталом, ефективність консолідаційних процесів.

*Раскрыта сущность процессов слияния и поглощения, охарактеризованы их виды, проанализированы позитивные и негативные последствия данных процессов. Обобщены основные методы оценки эффективности процессов слияния и поглощения. Проанализирована динамика, структура и эффективность деятельности банков с иностранным капиталом в Украине.*

*Предложены меры по повышению эффективности регулирования процессов слияния и поглощения, разработан алгоритм оценки и анализа портфеля банковских продуктов в условиях консолидации банковских учреждений.*

**Ключевые слова:** слияние, поглощение, консолидация, банк с иностранным капиталом, эффективность консолидационных процессов.

*The essence of mergers and acquisitions is described, the types of these processes are characterized, the positive and negative effects of these processes are analyzed. The major methods of evaluating the effectiveness of mergers and acquisitions are summarized. The dynamics, structure and efficiency of foreign capital banks' activity in Ukraine are analyzed. The measures for improvement of the effectiveness of regulation of mergers and acquisitions are proposed, the algorithm of evaluation and analysis of the portfolio of banking products in the conditions of banks' consolidation is developed.*

**Key words:** merger, acquisition, consolidation, the bank with foreign capital, the effectiveness of the consolidation processes.

УДК 336.71

Галушко А.В.

к.е.н., доцент кафедри фінансів  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується подальшим розвитком тісних взаємозв'язків між національними господарствами, перетворенням кожного з них в органічну складову світового господарства. Зростання міжнародного поділу праці, що базується на деталізації та спеціалізації, створило умови для розвитку міжнародної виробничої кооперації. На ряду з об'єднанням ресурсів та можливостей на рівні підприємницької діяльності відбувається і консолідація фінансових ресурсів, яка перш за все стосується банківської

системи. Поштовхом для активізації процесів консолідації банківського капіталу, окрім пошуку нових джерел коштів та ринків для діяльності, є також обмін досвідом у сфері менеджменту та співпраця в області розробки нових банківських продуктів та послуг.

З огляду на подібні мотиви, вітчизняні банківські установи доволі часто розглядають іноземних інвесторів як більш перспективних та досвідчених і надають їм перевагу у процесах злиття та поглинання. Таким чином, частка іноземного капіталу у загальному обсязі капіталу банків України

невпинно зростає, а отже підвищується і його вплив на функціонування банківської системи зокрема та економіки країни в цілому. Світовий досвід свідчить про те, що реалізація процесів злиття та поглинання має як позитивні, так і негативні наслідки, а тому потребує не лише регулювання та контролю, а й забезпечення ефективності діяльності новостворюваної установи.

Для досягнення позитивного результату необхідно по-перше, виявити існуючі недоліки та проблеми, які виникають під час процесів злиття та поглинання. По-друге, визначити шляхи їх вирішення та розробити конкретні заходи щодо подолання існуючих недоліків. По-третє, впровадити розроблені заходи та дослідити результати їх впровадження з метою визначення наступних цілей та завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням особливостей процесів злиття та поглинання банківських установ у країні та світі, впливу іноземного капіталу на економіку України в цілому та банківську систему зокрема займалися такі вчені, як Г.Р. Балянт, С.Д. Богма, Т.А. Васильєва, З.М. Васильченко, А.В. Грицаєнко, Я.О. Гусєв, М.І. Диба, О.М. Діденко, І.М. Месеєчко, Т.В. Однороженко, В.В. Пилипенко, Ю.Ю. Присяжник, Д.М. Самчук, О.І. Фітель та інші. Т.А. Васильєва та С.Д. Богма досліджували ризики консолідаційних процесів у банківській системі України. Я.О. Гусєв вивчав вплив іноземного капіталу на банківську систему, порівнюючи світовий досвід із вітчизняними реаліями. Г.Р. Балянт та І.М. Месеєчко аналізували ефективність діяльності іноземних банків на вітчизняному ринку.

Проте досі не було проведено комплексного аналізу ефективності діяльності банків з іноземним капіталом в Україні та не запропоновано заходів щодо підвищення ефективності процесів злиття та поглинання, а тому дане питання потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення ступеня впливу іноземного капіталу на розвиток банківської системи України, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості регулювання діяльності банків з іноземним капіталом та вдосконалення системи підтримки прийняття рішень в умовах злиття та поглинання установ на основі комплексної оцінки ефективності їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на існуючі недоліки та загрози необхідним є посилення ролі держави у регулюванні процесу входження іноземного капіталу в український банківський сектор. Проблема регулювання діяльності іноземних банків набуває винятково важливого значення в умовах України.

Важливими проблемами стратегічного характеру перед регуляторами іноземних банків є [1]:

- проблема діалектики стратегії та тактики;
- проблема невизначеності майбутнього;
- подвійна агентська проблема.

Проблема діалектики стратегії та тактики пов'язана з суперечністю між принципами регулювання та короткостроковими потребами економічного розвитку, для задоволення яких регулятор вимушений йти на порушення чи зміну декларованих довгострокових орієнтирів.

Суттєва проблема стратегічного державного планування в Україні – концентрація на методах (кредитування в МВФ, інтеграція в ЄС, тощо), замість чіткого і безумовного слідування до основних цілей вищого порядку. Внаслідок руйнації ієрархії цілей Україна потрапляє в залежність від стратегічних рішень інших держав, міжнародних організацій та транснаціональних корпорацій. Зокрема, у сфері національного регулювання іноземних банків впроваджуються правила, які носять не стільки внутрішній характер, скільки пов'язані з зовнішніми вимогами. Це призводить до фрагментарності, порушення цілісності правового поля. Регулятори втрачають стратегічний простір для маневрування, звужуються рамки прийняття тих рішень, які були б пріоритетними в першу чергу для національної економіки [1].

Рішення даної проблеми полягає в утвердженні узгоджених макроекономічних цілей вищого порядку та державному контролі за дотриманням обраного курсу реформ.

Проблема невизначеності майбутніх процесів експансії та поведінки іноземних банків ускладнює адекватну оцінку стратегій регулювання іноземних банків.

Від сценарію майбутньої експансії іноземного капіталу залежить характер регулювання. Якщо домінуватиме тенденція проникнення нових іноземних інвесторів через появу нових іноземних банків, регуляторам слід сконцентруватись на етапі започаткування діяльності іноземних банків, щоб не допустити фінансово слабкі установи з поганою репутацією. Якщо відбуватиметься експансія іноземного капіталу через розширення частки існуючих іноземних банків, регуляторам слід фокусуватися на контролі за дотриманням чесної конкуренції та регулюванні специфічних аспектів діяльності [1].

Другий сценарій є більш ймовірним та актуальним. Приділення уваги процесам консолідованого нагляду та моніторингу фінансової стійкості іноземних банків є необхідним і з огляду на слабку розробленість у порівнянні з правилами започаткування діяльності.

Подвійна агентська проблема поглиблюється внаслідок інституційної слабкості регуляторів та систем корпоративного управління банків. Декларовані стратегічні цілі замінюються прихованими індивідуальними цілями державних

та корпоративних зацікавлених сторін внаслідок асиметрії інформації, низького рівня знань банківських клієнтів та міноритарних акціонерів, слабкості механізмів захисту їхніх прав. Негативний вплив подвійної агентської проблеми на розвиток банківської системи України полягає в тому, що зацікавлені сторони намагаються підтримувати ілюзію руху до стратегічної мети, одночасно максимізуючи власну корисність шляхом реалізації тактичних рішень, що шкодять інтересам суб'єктів з нижчим рівнем повноважень, дійсних прав чи контролю.

В умовах посилення агентського конфлікту, навіть ідеально продумана стратегія регулювання іноземних банків стає неефективною через деформацію механізму її реалізації. Відтак, зниження моральних ризиків та агентських проблем на корпоративному та державному рівні – першочергове завдання для системи державного регулювання і нагляду за іноземними банками.

Вітчизняні та зарубіжні вчені [1, 2, 3] виділяють три основні стратегічні підходи держави до реагування на виклики глобалізації в цілому та регулювання іноземних банків зокрема (табл. 1).

І.Б. Івасів, р. В. Корнилюк вважають, що з огляду на зовнішньоекономічний курс України

та потреби банківської системи України в зовнішніх фінансових ресурсах та технологіях, найбільш оптимальним видається третій стратегічний підхід до регулювання іноземних банків, який дозволяє мінімізувати загрози і максимізувати переваги транскордонного припливу капіталу. З іншого боку, даний шлях найскладніший, оскільки передбачає постійне балансування між полюсами лібералізму та протекціонізму.

Відповідно до існуючих підходів, регулювання діяльності іноземних банків в Україні може здійснюватися на основі трьох принципів: «принципу національного режиму», «принципу взаємності» та «принципу верховенства національних інтересів» (рис. 1) [4].

«Принцип взаємності» означає врахування як національних інтересів, так і інтересів іноземного інвестора, створення умов для залучення іноземних інвестицій. Під «принципом національного режиму» розуміють протекціоністську економічну політику держави, блокування діяльності іноземних інвесторів. Під «принципом верховенства національних інтересів» необхідно розуміти, що політика регулювання діяльності іноземних банків повинна спиратися на верховенство політичних та економічних пріоритетів країни без врахування

«умов взаємності» та характеризуватися активним застосуванням обмежувальних заходів по відношенню до іноземних інвесторів. У світовій практиці перелічені три принципи регулювання діяльності банків з іноземним капіталом є своєрідними «полюсами», які реалізуються у сполученні з перевагою одного з цих підходів.



Рис. 1. Принципи регулювання діяльності іноземних банків

Таблиця 1

Стратегічні підходи до регулювання діяльності іноземних банків

Назва підходу	Прихильники підходу	Сутність підходу
Ліберальний	П. Ромер, Дж. Акерлоф	Втручання в економіку спричинює кризові явища в господарстві, а урядові інтервенції та обмежувачі заходи посилюють проблему морального ризику і знижують переваги ефективної ринкової системи, що здатна до саморегуляції, а тому банківська система має бути відкритою для приливу іноземного капіталу, а обмеження повинні усуватись.
Протекціоністський	П. Кругман, Дж. Стігліц, Дж. Тобін	Національна економіка уразлива до негативних наслідків фінансової глобалізації, а тому транскордонні рухи іноземного капіталу мають обмежуватись, а діяльність нерезидентів – жорстко регулюватись.
Змішаний	І.Б. Івасів, Р.В. Корнилюк	Створення системи регулювання та нагляду іноземного капіталу нарівні з вітчизняним, однак з посиленням функції моніторингу генерованих банками ризиків. Особливої ваги за змішаного підходу набуває контроль за транскордонним рухом капіталу та ліквідністю, вимоги до формування банківських резервів, фінансова прозорість, а також система консолідованого нагляду, без якої в умовах глобалізації національні регулятори позбавлені можливості контролювати транзакції зарубіжних материнських банків.

Стратегічним вектором банківського сектору України повинна стати її інтеграція в світовий фінансовий простір, проте збільшення відкритості вітчизняного ринку банківських послуг має супроводжуватися адекватною політикою держави щодо зменшення ризиків використання «принципу верховенства національних інтересів».

В рамках стратегії регулювання ключовим завданням для НБУ має бути визначення системи пріоритетних цілей регулювання іноземних банків і безумовне слідування до них з можливістю модифікації стратегії відповідно до мінливих умов середовища. В. Геєць, Т.І. Міщенко та А.І. виділяють три основні напрямки діяльності для створення фінансово потужного та конкурентоспроможного банківського сектора, як основи запобігання негативного впливу з боку іноземних банків:

- рекапіталізацію;
- організаційні зміни у напрямі підвищення ролі державних банків, регіональних банків та посилення спеціалізації окремих банків;
- стимулювання банків до підвищення ефективності ведення бізнесу (банки мають змістити акценти системи показників ефективності від розширення частки ринку до якості доходів та ефективності витрат).

До основних стратегічних напрямів регулювання та нагляду у секторі іноземних банків слід віднести:

- регулювання процедури приходу іноземного інвестора в банківську систему України (допуск виключно фінансово надійних інвесторів та уточнення відповідних критеріїв відбору; удосконалення критеріїв відбору країн походження капіталу; встановлення вимог щодо розкриття і перевірки цілей входження іноземного капіталу);
- регулювання та нагляд за діяльністю іноземного банку (постійний моніторинг ризиків іноземних банків на індивідуальній та консолідованій основі з використанням індексної методики; посилені наглядові заходи щодо іноземних банків, що демонструють аномальні значення рівнів фінансового ризику чи потенціалу впливу; контроль за рівнем корпоративного управління, фінансовою прозорістю банків);
- регулювання реорганізації та припинення діяльності іноземного банку (створення чітких і прозорих процедур для реорганізації банків згідно міжнародних стандартів; забезпечення прав вклад-

ників та кредиторів іноземного банку, що припиняє діяльність; недопущення суттєвих відтоків капіталу закордон унаслідок ліквідації іноземних банків).

На думку деяких вчених, режим допуску та подальша присутність іноземних банків в банківській системі України повинні мати низу суттєвих тимчасових обмежень. Заходи протекціоністського характеру для національної економіки транзитивного типу повинні захищати вітчизняні банківські установи від конкуренції та поглинання з боку транснаціональних банків. Рівень цього захисту повинен мати поступову тенденцію до зниження.

Забезпечення фінансової безпеки держави під впливом транснаціоналізації банківського сектору повинне здійснюватися на трьох рівнях (рис. 2).

Держава, в особі органів виконавчої влади, бере на себе вирішення проблем загальнонаціонального характеру; комерційні фінансові установи повинні забезпечувати зростання ефективності діяльності фінансової системи в цілому шляхом підвищення власної ефективності діяльності; законодавчі та регулятивні органи мають регулювати доступ та визначати умови входження іноземного капіталу до українського банківського сектору.

Серед регулятивних заходів, рекомендованих вченими для застосування у достатньо відкритій банківській системі України, можна знайти ряд протекціоністських заходів та обмежень:

- обмеження частки іноземного капіталу в банківській системі;
- обмеження присутності іноземного державного капіталу;
- обмеження частки іноземців в органах управління банків;
- квотування банківських інвестицій з однієї і тієї ж країни;
- обмеження частки іноземців в органах управління банків;

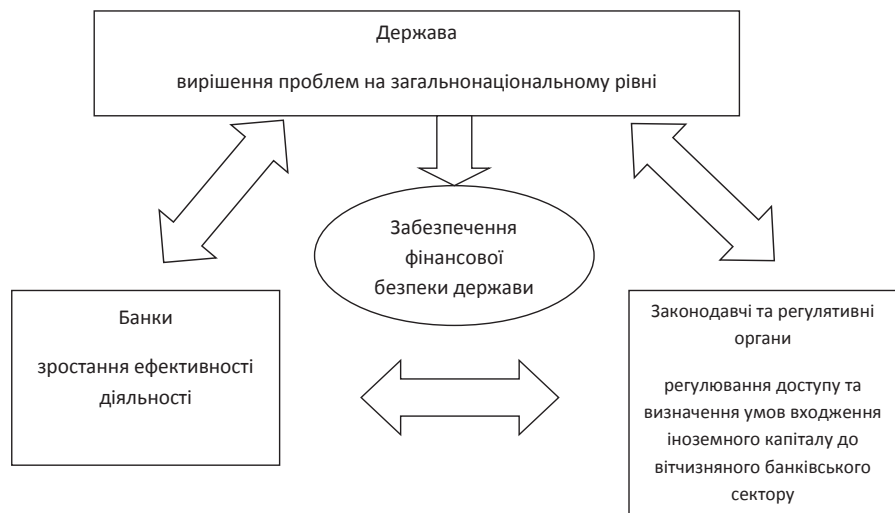


Рис. 2. Забезпечення фінансової безпеки держави в умовах припливу іноземного капіталу [5]

- підтримка вітчизняних банків;
- обмеження притоку іноземного капіталу за міжнародним рейтингом інвестора чи країни базування, у тому числі заборона для банків з офшорних зон;
- сприяння розвитку банків з державним капіталом та збільшення їхньої частки у банківській системі, шляхом до капіталізації;
- включення в зобов'язання іноземних банків надання пільгових кредитів компаніям АПК, високотехнологічного сектору економіки, або сфери малого та середнього бізнесу;
- посилення обов'язкового нормативу максимального розміру кредиту, виданого одному інсайдеру виключно для банків з участю іноземного капіталу.

Частина прихильників ідеї обмеження припливу і функціонування іноземного банківського капіталу в Україні обґрунтовує свої жорсткі рекомендації необхідністю укріплення національного фінансово-кредитного ринку протягом певного інкубаційного періоду. На їхню думку, лібералізація здатна принести позитивний ефект лише після підвищення конкурентоспроможності банківської системи України. Відтак, постає необхідність впровадження «м'якіших» інструментів регуляторного впливу на сектор іноземних банків, які, в свою чергу, були б ефективнішими за існуючі.

В окремих екстрених випадках застосування арсеналу обмежуючих регуляторних заходів може бути виправданим, тому їх не варто повністю відкидати. Такими екстреними можуть бути ситуації, пов'язані з різким виведенням капіталу за кордон, нав'язуванням іноземними банками дій, що суперечать національним інтересам чи різким погіршенням фінансового стану іноземних банків.

Утім, замість загальних обмежуючих або дискримінаційних заходів стосовно групи банків з іноземним капіталом, слід проводити адекватну оцінку існуючої ситуації у банківській системі, зміцнювати готовність до захисту національних інтересів, розвивати систему вчасного виявлення конкретних індивідуальних, а не загальних ризиків групи іноземних банків. Поглиблення аналізу та врахування українськими регуляторами специфіки іноземних банків залишаються вкрай актуальними, однак не повинні перетворюватись на сегрегацію і подальшу дискримінацію усієї групи банків, що належать нерезидентам.

НБУ та іншим суб'єктам регулювання іноземного банківського капіталу доречніше діяти за принципом «сталеві руки в оксамитовій рукавичці»: дозволяючи, однак контролюючи процес експансії іноземних банків. Адже звинувачення зовнішніх агентів чи обставин у власних проблемах – це ознака безвідповідальності та безпорадності перед дією зовнішніх факторів, що не сумісне з суттю ефективного національного регулювання та нагляду. На даному етапі розвитку банківської системи потрібно максимально використовувати вигоди від присутності іноземних інвесторів, одночасно мінімізуючи ризики шляхом встановлення ефективної, а не формальної, системи регулювання, що базується на принципах транскордонного консолідованого нагляду.

З метою утвердження фінансової безпеки держави в умовах зростання частки іноземного капіталу в банківській системі України вітчизняними вченими пропонується комплекс заходів (рис. 3).

Загальні заходи регулювання включають в себе заходи, здійснювані на макроекономічному рівні та направлені на вдосконалення економічної та фінансової систем в цілому. До організаційних відносяться заходи, які передбачають створення нових та розвиток існуючих методів управління, оцінки та нагляду за діяльністю банків з іноземним капіталом в Україні. Галузеві заходи стосуються змін всередині банківської системи, забезпечення умов її ефективного функціонування.

Побудова ефективної системи регулювання іноземних банків є ключовим та необхідним завданням на шляху до мінімізації ризиків та негативного впливу діяльності іноземних банківських установ на банківський сектор України, а тому набуває важливого



Рис. 3. Комплекс заходів із регулювання діяльності іноземних банків в Україні

значення і потребує невідкладного вирішення. Реалізація комплексу запропонованих макро-економічних, організаційних та галузевих заходів сприятиме зниженню ризиків, притаманних іноземному банківському капіталу та укріпленню стабільності банківської системи України. В той час як жорсткі протекціоністські методи регулювання обмежуючого та дискримінаційного характеру по відношенню до іноземних банків є такими, що суперечать інтеграційному зовнішньополітичному курсу України та внутрішнім економічним потребам у підвищенні капіталізації, ліквідності, транспарентності та обсягів іноземних інвестицій, а тому застосування подібних заходів має бути мінімальним.

Процес злиття та поглинання у банківській системі є складним та містким. В результаті такого процесу відбувається консолідація ресурсів, оптимізація власних активів банків відповідно до ринкової ситуації. Для більшості організацій такі угоди є важливим засобом здійснення корпоративної стратегії, одним з головних шляхів досягнення конкурентних переваг. Шляхом злиття та поглинання невеликих банків вирішується також проблема підвищення капіталізації.

Сучасні тенденції на світовому ринку банківських послуг свідчать, що головна увага провідних західних банків сфокусована, в першу чергу, на зміні структури та іміджу банку. Так з'являються нові організаційні структури, змінюється методологія взаємовідношень з клієнтами та принципи управління офісами, менеджерам відділень надаються окремі додаткові повноваження та права.

Сьогодні в банківській сфері помічається зменшення частки традиційних операцій банків, натомість спостерігається зростання частки нових, згідно потреб клієнтів. З однієї сторони, виникнення нових банківських послуг зумовлено активним розвитком економіки та збільшенням попиту на них з боку суб'єктів економіки. З другої сторони, їх пропозиція підштовхує до більшої взаємодії фінансових інститутів, суб'єктів фінансового та реального секторів економіки. В свою чергу це підтримує активний ріст підприємницької діяльності та розвиток національної економіки. Таке становище характерне і для економік розвинених країн, і економік країн, що розвиваються.

Внаслідок об'єднання двох різних банків керівництво стикається з необхідністю внесення змін у всі сфери діяльності банку – від організації до контролю. Так само переглядається і портфель наявних банківських продуктів. За допомогою зміни асортименту продуктів та послуг керівники банків змінюють структуру їх фінансових ресурсів задля збільшення власного капіталу та прибутку, проникнення на нові ринки, створення сприятливих умов у фінансовій сфері.

Постійний розвиток банківської системи призводить до того, що клієнти банків вже віддають перевагу у розміщенні коштів не на депозитах, а їх вкладанням у цінні папери, які характеризуються вищою дохідністю та ліквідністю. З метою отримання додаткового фінансування корпорації та фірми віддають першість не банківським кредитам, а випуску власних цінних паперів. Таким чином, доходи банків від кредитування зменшуються, проте розширюється діапазон банківських послуг, з'являються нові. Як наслідок процентні видатки банків зменшуються, а натомість відбувається пошук нових джерел непроцентних доходів банків.

Аналіз інноваційних змін в банках із зарубіжним капіталом вказує на зростаючу інтенсивність використання зон самообслуговування клієнтів, що дозволяє суттєво знизити навантаження на фахівців операційно-касового залу банку і, відповідно, скоротити кількість операціоністів і касирів, що виконують рутинні операції, і збільшити число менеджерів, які займаються обліково-позиковими, консалтинговими та іншими видами послуг.

Організаційно-економічні механізми забезпечення ефективності злиття та поглинання, а також діяльності створеного об'єднання, базуються переважно на суб'єктивних баченнях і досвіді суб'єктів, які ухвалюють рішення про здійснення угоди. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває удосконалення управління ресурсами та функціями банків з ціллю підвищення ефективності прийняття рішень, у тому числі, з питань оптимізації портфеля банківських продуктів.

У вирішенні даної проблеми на перше місце виходить застосування інформаційних технологій. Новітні інформаційні системи та технології стали невід'ємною складовою сучасного банку, без яких він не зможе нормально функціонувати у сучасному глобалізованому світі, де практично усі трансакції здійснюються в електронній формі. Активному розвитку інформаційних та комунікаційних технологій у банківському секторі сприяли процеси злиття та поглинання, оскільки внаслідок злиття та поглинання відбувається введення новітніх інформаційних технологій і у поглинутому банку, що сприяє уніфікації банківських інформаційних систем і мереж.

Сучасні інформаційні технології надають можливість банкам організовувати дистанційні канали дистрибуції своїх послуг, таких як «клієнт-банк», Інтернет-банкінг, відеобанкінг, телефонний банкінг (телебанкінг), мобільний банкінг, SMS-банкінг, Web-money, мережі банкоматів (АТМ) та ін. Дистанційні банківські послуги забезпечують цілодобове обслуговування клієнтів з будь-якого регіону країни без потреби фізичного візиту до банку. Популярність електронної банківської системи зумовлена тим, що скорочуються розрахункові

витрати, а також вона характеризується великою зручністю у використанні. Тому така форма розрахунків розвивається набагато швидше, ніж традиційні розрахунки.

Розвиток технологій призвів до того, що навіть установи, які не належать до банківських, можуть надавати деякі банківські послуги.

У зв'язку з цим банки намагаються зменшити витрати, щоб ціни на їхні послуги залишалися конкурентоспроможними. Проте виникає дилема: з одного боку, банки стараються скоротити витрати на послуги, а з іншого боку – введення новітніх інформаційних технологій вимагає значних витрат на них. З цією метою багато економістів, банкірів пропонують банкам, а особливо в умовах кризи, використовувати аутсорсинг ІТ-послуг, який дозволяє значно скоротити банківські витрати на інформаційні технології. Проте і в даному випадку виникає проблема, яка пов'язана із питанням конфіденційності інформації щодо діяльності банку, який користується послугами ІТ-компанії, чи закріплені права та відповідальність сторін на законодавчому рівні і т.д.

А втім, як свідчить практика економічно розвинутих країн, на введення сучасних інформаційних технологій банки витрачають 9–11% доходу,

і навіть більше. Такі інвестиції банків у інформаційно-комунікаційні технології мають вважатися як стратегічно важливі інвестиції.

Таким чином, головним напрямом в банківській діяльності стане те, що більшість операцій банку з клієнтами будуть перенесені із реального світу у світ віртуальний через використання різноманітних каналів дистанційного банківського обслуговування. Ті банки, які не будуть застосовувати інноваційні технології, а натомість використовувати застарілі технології, ризикують просто припинити свою діяльність на ринку. Крім того, використання не просто новачій технологічного прогресу, а найновіших досягнень науки, менеджменту, технологій нададуть можливість країнам, що розвиваються не просто догнати розвинуті держави, але й можливо і перегнати їх у найближчому майбутньому по багатьох вагомим показниках. Отже, від правильного вибору стратегії і тактики банківської діяльності, ефективного використання наявних фінансових ресурсів, умілого застосування інноваційних технологій залежить майбутній успішний розвиток фінансових інститутів сучасного глобалізованого світу. І провідна роль належить саме інформаційно-комунікаційним технологіям.

Отже, якщо нова система підтримки прийняття

рішень повинна бути створена відповідно до визначених вимог, то процес оптимізації банківських продуктів за умови злиття та поглинання банків буде більш ефективним, потребуватиме менше трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та часу на виконання поставлених завдань.

Процес оптимізації портфеля банківських продуктів новостворюваного банку полягає у перегляді існуючих продуктів та вибору з них найбільш якісних, вигідних та привабливих для клієнта. Для оцінки банківських продуктів можна застосувати експертний аналіз на основі методу аналізу ієрархій. Проте оцінка має бути проведена комплексно – як з точки зору банку, так і за критеріями клієнта, адже банк завжди намагається знизити витрати, тоді як клієнт навпаки – максимізувати власний дохід.

Для використання даного методу необхідно

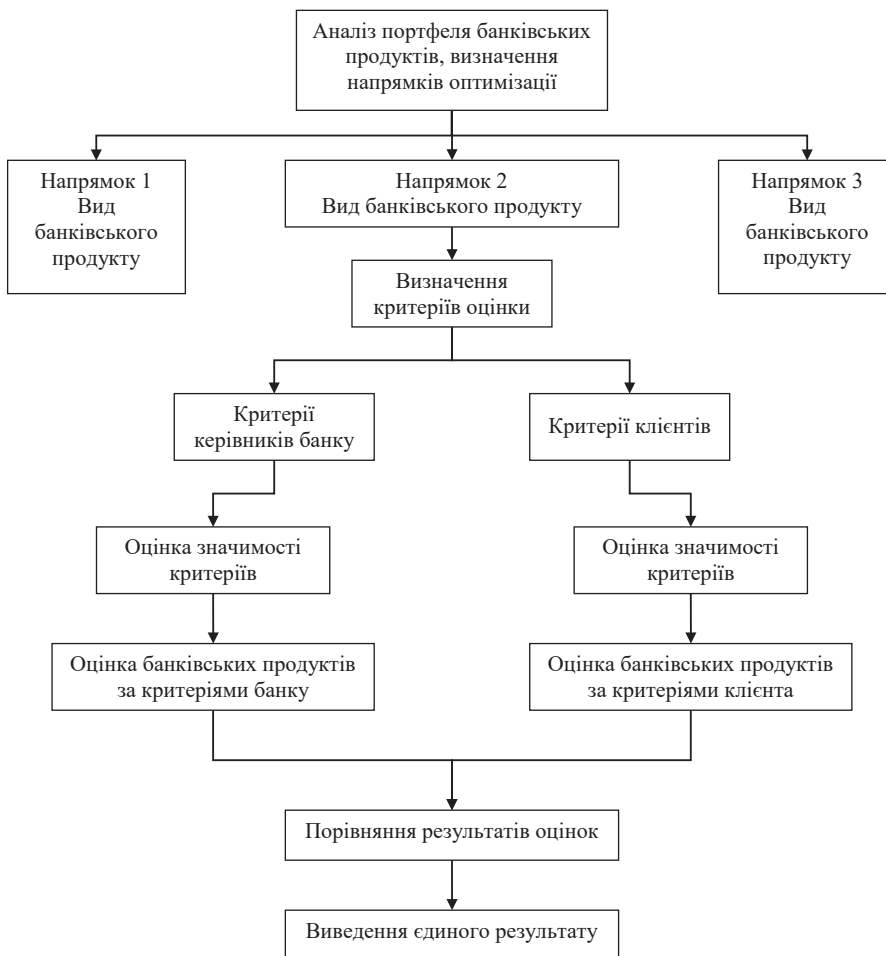


Рис. 4. Алгоритм процесу оптимізації портфеля банківських продуктів

розробити механізм його застосування саме до процесу оптимізації портфеля банківських продуктів. Метод аналізу ієрархій передбачає визначення пріоритетності того чи іншого предмета чи явища. У даному випадку це стосується як безпосередньо досліджуваних банківських продуктів, так і критеріїв їх оцінки. Тому здійснення оцінки за допомогою даного методу потребує розробки послідовного алгоритму дій (рис. 4).

Наступним етапом аналізу є визначення критеріїв оцінки обраних банківських продуктів, які є важливими для керівництва банку, та тих, що мають значення для клієнтів. Далі визначається значимість обраних критеріїв, тобто відбувається їх ранжирування від більш до менш важливих. Наприклад, під час оцінки кредитних програм для банку важливими є висока дохідність у короткі строки, надійність клієнта, для споживача – рівень відсоткової ставки, сума кредиту, строки та умови надання. На вибір критеріїв певним чином впливає економічна ситуація в країні в цілому. Так, наприклад, в період падіння цін на ринку нерухомості меншою популярністю будуть користуватися іпотечні кредити і для клієнтів будуть більш важливими умови споживчого та інших видів кредитування.

Після визначення критеріїв та їх пріоритетності відбувається безпосередньо оцінка банківських продуктів та обчислюється підсумкова значимість кожного з них з точки зору банку та з точки зору клієнта. Таким чином, на основі порівняння двох отриманих результатів, стає можливим обрання найбільш привабливих та вигідних із існуючих банківських продуктів.

Даний метод оцінки має наступні переваги:

- він дозволяє відійти від суб'єктивної оцінки, оскільки враховує не лише інтереси банку, а й загальну економічну ситуацію та інтереси клієнтів банку;
- даний метод слугує аналітичною основою для прийняття рішення та спирається на точні кількісні оцінки;
- він є універсальним для оцінки будь-якого банківського продукту;
- він є достатньо простим та зручним, не потребує значних витрат коштів та часу на проведення дослідження;
- може бути основою для розробки системи підтримки прийняття рішень.

Отже, процес прийняття рішень в умовах злиття та поглинання банків є достатньо складним через необхідність об'єднання різних систем менеджменту та стилів управління різних керівників. А тому, даний процес має спиратися на об'єктивну аналітичну основу оцінки предметів та явищ у діяльності банківської установи. Одним із універсальних методів оцінки є метод аналізу ієрархій, який може бути застосований до процесу

оптимізації портфеля банківських продуктів, що є звичним в умовах консолідації різних банків, об'єднання їх ресурсів та подальшого сумісного функціонування. Також даний метод може бути застосований як база для розробки нового програмного продукту в області підтримки процесу прийняття рішень керівниками банківських установ, адже інформаційні технології вже активно діють в усіх сферах банківської діяльності і можуть також бути використані задля вдосконалення системи управління.

Застосування запропонованого методу для оптимізації портфеля банківських продуктів приведено на прикладі банків Групи UniCredit.

На сьогоднішній день в Україні Група UniCredit представлена двома фінансовими організаціями: ПАТ «Укрсоцбанк» і ПАТ «Унікредит Банк», які працюють як дві окремі юридичні особи і з 1 вересня 2011 р. працюють під однією торговельною маркою «UniCredit Bank». Перспектива подальшого об'єднання двох банків в одну юридичну особу і під єдиний бренд є стратегічною метою Групи, яка спрямована на посилення присутності бренду UniCredit на українському ринку. Тому доцільним бути розглянути портфель банківських продуктів двох даних банків та визначити можливості його оптимізації за умов майбутнього злиття.

На основі даних балансів ПАТ «Укрсоцбанк» і ПАТ «Унікредит Банк» можна зробити висновок, що за 2012 р. обсяги залучених коштів банків істотно зменшились. Подібна ситуація у ПАТ «Укрсоцбанк» пояснюється відтоком вкладів банків, юридичних осіб та депозитів фізичних осіб на вимогу. Щодо ПАТ «Унікредит Банк» ситуація аналогічна, відбулося зменшення обсягів залучених коштів за всіма видами клієнтів та строками розміщення вкладів. Це свідчить про необхідність оптимізації депозитного портфеля банків, особливо за умови їх об'єднання та подальшої сумісної діяльності.

ПАТ «Укрсоцбанк» пропонує своїм клієнтам 9 постійно діючих депозитних програм – депозити Класичний, Тижневий, Чемпіон, Класичний новий, Активний, Ощадний +, Капітал, Прогресивний, Цільовий.

ПАТ «Унікредит Банк» має у своєму депозитному портфелі 6 пропозицій – депозити Гарантовані відсотки, Строковий, Доходний, Зростаючий, Довгостроковий, Мобільний.

Визначимо критерії оцінки досліджуваних депозитів, які мають значення для клієнта і які важливі для банку. Обираючи депозит, вкладник більш за все цікавиться розміром відсоткової ставки, строком розміщення коштів та умовами користування коштами, а саме – можливістю зняття та поповнення рахунку.

Для банку ці умови також є важливими разом із іншими, такими, як валюта вкладу, мінімальна



сума розміщення, умови сплати відсотків, можливість дострокового вилучення клієнтом коштів та наявність механізму капіталізації.

Проте усі ці критерії мають різний ступінь значення як для банку, так і для клієнта, а отже не однаково впливають на визначення найкращого з депозитів. Результати оцінки критеріїв клієнта наведені у табл. 2.

Отже, найбільш суттєвим із критеріїв оцінки депозитів для клієнта є розмір відсоткової ставки (питома вага даного критерію – 0,55), на другому місці – можливість поповнення вкладу. Найменш суттєвим критерієм для клієнта є можливість часткового зняття коштів (питома вага – 0,078). Тобто клієнт, вирішивши відкрити депозит, налаштований зберігати та примножувати власні кошти і в останню чергу розглядає можливість вилучення вкладу.

Оцінка значимості коефіцієнтів є суб'єктивною, оскільки залежить від суджень особи, що приймає рішення, а тому необхідно визначити, чи є дані судження узгодженими, а значення оцінок співвідносними та пов'язаними між собою. Для визначення ступеня узгодженості даної матриці розраховуємо індекс узгодженості. (табл. 3).

Матриця вважається узгодженою, якщо відношення індексу узгодженості до еталонного значення не перевищує 10%. Таким чином дана матриця є узгодженою, оскільки відношення індексу узгодженості до еталонного значення дорівнює 1,15%.

Найбільш важливими для банку критеріями є розмір відсоткової ставки (0,22), умови сплати відсотків (0,19), можливість поповнення вкладу (0,17)

та строк його розміщення (0,14); найменш важливою є мінімальна сума вкладу (0,03). Тобто банк оцінює вартість залучених ресурсів та умови розрахунку за них, а також розраховує на перспективу збільшення обсягів залучених коштів та на довгий строк користування ними. Індекс узгодженості матриці наведено в табл. 4.

Таким чином дана матриця є узгодженою, оскільки відношення індексу узгодженості до еталонного значення дорівнює 8,36%.

Далі необхідно оцінити наявні депозитні програми за критеріями клієнта та за критеріями банку шляхом попарного порівняння депозитів за кожним окремим критерієм. Оцінюючи депозитні програми, клієнт віддаватиме перевагу високим відсоткам за короткі строки та гнучким умовам користування коштами. Результати оцінки клієнтом депозитів за критерієм оптимальності наведено у табл. 5.

Виходячи з табл. 5, найпривабливішими для клієнтів є депозити Чемпіон (0,1233), Активний (0,1029) та Класичний (0,094), найменш привабливими – Тижневий (0,0273), Класичний новий (0,0367) та Доходний (питома вага – 0,0492).

Керівництво банку, оцінюючи депозити, надаватиме перевагу низьким відсотковим ставкам (дешевшим ресурсам) та довшим строкам розміщення, а отже – можливості довшого користування залученими коштами. Крім того важливими факторами є можливість збільшити обсяг залучених коштів. Визначаємо підсумкові оцінки депозитів з позиції керівництва банку (табл. 6).

Таблиця 2

**Аналіз критеріїв оцінки депозитів клієнтом**

Критерії	%	строк	можливість зняття коштів	можливість поповнення	Середнє геометричне	Питома вага
%	1,00	4,00	6,00	3,00	2,912951	0,558303
строк	0,25	1,00	2,00	0,50	0,707107	0,135526
можливість зняття коштів	0,17	0,50	1,00	0,33	0,408248	0,078246
можливість поповнення	0,33	2,00	3,00	1,00	1,189207	0,227926
				Сума	5,217513	1

Таблиця 3

**Розрахунок індексу узгодженості матриці**

Сер. геом.	Питома вага	Aw	Лямбда	Лямбда сер.	4,03
2,9129	0,5583	2,253657	4,03662	Індекс узгодженості	0,01
0,7071	0,1355	0,545555	4,02548	Еталонне значення	0,90
0,4082	0,0782	0,315034	4,026216	Відношення	1,15%
1,1892	0,2279	0,919815	4,035587		

Таблиця 4

**Результати розрахунку індексу узгодженості матриці**

Лямбда сер.	9,97
Індекс узгодженості	0,12122
Еталонне значення	1,45
Відношення	8,36%

Отже, найбільш вигідними для банку є депозити Мобільний (0,1013), Довгостроковий (0,08271), Цільовий (0,08919) та Ощадний + (0,0844); найменш вигідними – Доходний (0,04696), Капітал (0,04257) та Прогресивний (0,03582).

Об'єднаємо отримані результати оцінок депозитів за критеріями клієнта та за критеріями банку та визначимо, як саме банку необхідно оптимізувати власний депозитний портфель. Результати

сумарної оцінки депозитних програм банків наведено у (табл. 7).

Виходячи з табл. 6, найменш привабливим для клієнтів та одночасно найменш вигідним для банку є депозит Доходний. Тому у перспективі доцільно виключити його із депозитного портфелю. Однозначно вигідними для установи та дуже привабливими для клієнтів є депозити Чемпіон, Мобільний, Активний, Ощадний +, Довгостроковий та Зростаючий.

Таблиця 5

Підсумкова оцінка депозитів за критеріями клієнта

Оцінка критеріїв	0,558302	0,13552	0,078245	0,227926	Підсумкові оцінки альтернатив за критерієм оптимальності
Альтернативи	%	строк	можливість зняття коштів	можливість поповнення	
Класичний	0,15	0,03	0,04	0,02	0,094320069
Тижневий	0,03	0,01	0,04	0,02	0,027335574
Чемпіон	0,16	0,02	0,04	0,12	0,123308515
Класичний новий	0,04	0,04	0,04	0,02	0,036766514
Ощадний +	0,02	0,18	0,13	0,12	0,07089341
Активний	0,13	0,02	0,04	0,11	0,102991453
Капітал	0,05	0,14	0,06	0,02	0,057771043
Прогресивний	0,08	0,09	0,04	0,02	0,062448408
Цільовий	0,02	0,09	0,04	0,12	0,053223042
Гарантовані відсотки	0,07	0,02	0,06	0,02	0,053223399
Строковий	0,09	0,04	0,10	0,02	0,067550393
Доходний	0,06	0,03	0,10	0,02	0,04927429
Зростаючий	0,06	0,03	0,04	0,12	0,06457525
Довгостроковий	0,04	0,09	0,04	0,12	0,063047782
Мобільний	0,01	0,17	0,21	0,12	0,073270859
				Сума	1

Таблиця 6

Підсумкова оцінка депозитів за критеріями банку

Оцінка критеріїв	0,22	0,14	0,03	0,04	0,19	0,05	0,07	0,17	0,10	Підсумкові оцінки альтернатив за критерієм оптимальності
Альтернативи	%	строк	мін. сума вкладу	валюта	умови виплати%	можливість дострокового повернення	можливість зняття коштів	можливість поповнення	капіталізація	
Класичний	0,02	0,07	0,06	0,08	0,10	0,12	0,08	0,02	0,03	0,05606
Тижневий	0,08	0,16	0,06	0,03	0,03	0,12	0,08	0,02	0,03	0,06869
Чемпіон	0,02	0,10	0,21	0,03	0,05	0,12	0,08	0,12	0,03	0,06895
Класичний новий	0,06	0,05	0,11	0,08	0,10	0,02	0,08	0,02	0,03	0,06032
Ощадний +	0,15	0,01	0,02	0,08	0,04	0,04	0,02	0,12	0,17	0,08440
Активний	0,02	0,15	0,02	0,03	0,04	0,02	0,09	0,11	0,03	0,06252
Капітал	0,05	0,02	0,02	0,08	0,04	0,03	0,05	0,02	0,08	0,04257
Прогресивний	0,03	0,03	0,04	0,08	0,03	0,02	0,09	0,02	0,03	0,03582
Цільовий	0,12	0,03	0,06	0,08	0,07	0,04	0,09	0,12	0,13	0,08919
Гарантовані відсотки	0,04	0,10	0,12	0,08	0,12	0,02	0,05	0,02	0,03	0,06262
Строковий	0,03	0,06	0,06	0,08	0,13	0,12	0,03	0,02	0,03	0,0583
Доходний	0,04	0,08	0,06	0,08	0,03	0,12	0,03	0,02	0,03	0,04696
Зростаючий	0,05	0,08	0,06	0,08	0,10	0,12	0,09	0,12	0,03	0,07944
Довгостроковий	0,07	0,03	0,06	0,08	0,10	0,04	0,09	0,12	0,13	0,08271
Мобільний	0,23	0,01	0,02	0,08	0,03	0,04	0,02	0,12	0,18	0,1013
									Сума	1

Сумарна оцінка депозитних програм

Депозити	Оцінка банком	Оцінка клієнтом	Сумарна оцінка
Класичний	0,056061617	0,094320069	0,150381685
Тижневий	0,068690607	0,027335574	0,096026181
Чемпіон	0,068957161	0,123308515	0,192265676
Класичний новий	0,060322892	0,036766514	0,097089405
Ощадний +	0,084409955	0,07089341	0,155303365
Активний	0,062523113	0,102991453	0,165514565
Капітал	0,042578025	0,057771043	0,100349069
Прогресивний	0,035829739	0,062448408	0,098278147
Цільовий	0,089195927	0,053223042	0,142418969
Гарантовані відсотки	0,062628848	0,053223399	0,115852247
Строковий	0,058352279	0,067550393	0,125902672
Доходний	0,046963201	0,04927429	0,09623749
Зростаючий	0,079446079	0,06457525	0,144021329
Довгостроковий	0,082718095	0,063047782	0,145765876
Мобільний	0,101322464	0,073270859	0,174593323

таючий. Вони мають залишитись у складі нового портфеля.

Дуже вигідним для банку та достатньо привабливим для клієнта є депозит Цільовий, тому він також має бути включений до портфеля. Також до портфеля депозитів доцільно включити вклад Класичний, оскільки він є дуже привабливим для клієнта та достатньо вигідним для банку.

Депозити Тижневий та Класичний новий є дуже вигідними для банку, проте не користуються популярністю у клієнтів, а тому доцільно розглянути можливість заміни даних депозитів більш привабливими для клієнтів або повного їх виключення із депозитного портфеля. Депозит Прогресивний навпаки є дуже привабливим для клієнтів, проте не дуже вигідним для банку. Банк має або позбутися його, або регулювати кількість залучених коштів саме за цією програмою.

Депозити Капітал, Гарантовані відсотки та Строковий отримали середні оцінки, а тому можуть бути переглянуті та вдосконалені шляхом зміни умов (розміру відсоткової ставки, строків, умов користування коштами та ін.).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність у банків проблем з організацією поточної оцінки власної діяльності та ефективності роботи ресурсів.

Підвищити ефективність діяльності можливо за допомогою застосування комплексної оцінки портфеля банківських продуктів за методом ана-

лізу ієрархій та його оптимізації на основі отриманих результатів аналізу.

В подальшому доцільною є розробка програмного продукту, що забезпечуватиме підтримку в прийнятті рішень не лише з питань оптимізації портфеля банківських продуктів, а й щодо інших сфер діяльності банківської установи. Застосування даних рекомендацій дозволить адаптувати діяльність банків з іноземним капіталом до вітчизняних умов та досягти позитивних наслідків від реалізації процесів злиття та поглинання у банківській системі України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Івасів І.Б., Корнилюк Р.В. Стратегічні аспекти регулювання діяльності іноземних банків в Україні / І.Б. Івасів, р. В. Корнилюк. // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – № 17. – С. 82–101.
2. Akerlof G.A., Romer P.M. Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit. / G.A. Akerlof, P.M. Romer // Brookings Papers on Economic Activity, 2. – 1993. – pp. 1–60 and 70–74.
3. Блог Пола Кругмана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.krugman.blogs.nytimes.com](http://www.krugman.blogs.nytimes.com).
4. Присяжник Ю.Ю. Злиття та поглинання комерційних банків: механізми реалізації і принципи застосування / Ю.Ю. Присяжник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 206–214.
5. Філонова І.Б. Вплив іноземного капіталу на фінансову безпеку України / І.Б. Філонова // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2011. – № 2(11). – С. 178–183.