

ming]: Textbook. Nizhyn: Mykola Gogol Nizhyn State University Publishing. [in Ukrainian].

6. On–layn samouchitel' Visual FoxPro [Visual FoxPro Online Tutorial] (2010). Resheniye zadach po informatike [Solving computer science problems]: Website. Retrieved from <http://pascal.dnovo.ru/foxpro/> [in Russian].

7. Frolov, A. V., & Frolov, G. V. (2003). Yazyk S#. Samouchitel' [C# language. Tutorial]: Textbook. Moscow: Dialog–MEPhI. [in Russian].

Дані про автора

Колодійчук Анатолій Володимирович,

к.э.н., доцент, Ужгородський торговельно–економічний інститут Київського національного торговельно–економічного університету

e–mail: kolodiychuka@i.ua

Данные об авторе

Колодийчук Анатолий Владимирович,

к.э.н., доцент, Ужгородский торгово–экономический институт, Киевского национального торгово–экономического университета

e–mail: kolodiychuka@i.ua

Data about the author

Anatoliy Kolodiychuk,

PhD, Associate Professor of Uzhgorod Trade and Economic Institute of the Kyiv National Trade and Economic University

e–mail: kolodiychuka@i.ua

УДК 336. 719 G21, G33, G34

ЧЕРКАШИНА К.Ф.

Застосування інноваційних інструментів ефективного менеджменту при злитті чи поглинанні як перспективного напрямку у подоланні кризових явищ у банківському секторі

У статті аналізується ситуація, що склалася у банківському секторі протягом останніх років. Сучасний стан банківської системи можна вважати кризовим, оскільки вона не виконує значної кількості покладених на неї функцій та характеризується ліквідацією 98 банківських установ. Негативні явища у банківському секторі негативно впливають на економіку країни в цілому, що виражається і у зниженні темпів зростання ВВП, оскільки на нейтралізацію банківських криз витрачається його до 17%. На основі матриці можливостей вирішення проблем у банківському секторі визначено, що ліквідація банку має відбуватися лише у крайньому випадку. Оптимальним вирішення багатьох проблем у банківському секторі може бути злиття чи поглинання. При цьому важливим моментом є досягнення позитивного синергетичного ефекту, який можливо отримати лише при ефективному менеджменті процесу об'єднання. У статті запропоновано інноваційні підходи до інструментів реалізації процесів злиття чи поглинання. Запропоновано виділяти шість етапів проведення процедури об'єднання. Важливим моментом при цьому є вибір оптимального банку для злиття чи поглинання, на основі розрахунку коефіцієнту вибору. Залежно від основної мети об'єднання складові коефіцієнту вибору мають різну значущість. Використання даного коефіцієнту вибору дасть змогу банкам оптимізувати злиття чи поглинання.

Ключові слова: злиття, поглинання, синергетичний ефект, реорганізація, ліквідація, коефіцієнт вибору, капіталізація банку.

ЧЕРКАШИНА Е.Ф.

Применение инновационных инструментов эффективного менеджмента при слиянии или поглощении как перспективного направления в преодолении кризисных явлений в банковском секторе

В статье анализируется ситуация, сложившаяся в банковском секторе в последние годы. Современное состояние банковской системы можно считать кризисным, поскольку она не выполняет значительного количества возложенных на нее функций и характеризуется ликвидацией 98

банковських учреждений. Явления в банковском секторе негативно влияют на экономику страны в целом, что выражается и в снижении темпов роста ВВП, поскольку на нейтрализацию банковских кризисов используется его до 17%. На основе матрицы возможностей решения проблем в банковском секторе определено, что ликвидация банка должно происходить только в крайнем случае. Оптимальным решением многих проблем в банковском секторе может быть слияния или поглощения. При этом важным моментом является достижение положительного синергетического эффекта, который можно получить только при эффективном менеджменте процесса объединения. В статье предложены инновационные подходы к инструментам реализации процессов слияния или поглощения. Предложено выделять шесть этапов проведения процедуры объединения. Важным моментом при этом является выбор оптимального банка для слияния или поглощения, на основе расчета коэффициента выбора. В зависимости от основной цели объединения составляющие коэффициента выбора имеют разную значимость. Использование данного коэффициента выбора позволит банкам оптимизировать слияния или поглощения.

Ключевые слова: слияние, поглощение, синергетический эффект, реорганизация, ликвидация, коэффициент выбора, капитализация банка.

CHERKASHYNA K. F.

Application of innovative tools of effective management for merger or acquisition

The situation in the banking sector in the last years are analyzed in the article. The current state of the banking system can be considered as a crisis, because it does not perform main banking functions. The liquidation of 98 banking institutions are happened during last five years. Negative phenomena in the banking sector impacts on the country's economy. It has reflected in the lower GDP growth rates, because it uses about 17% GDP for neutralizing banking crises. According on the matrix of solving problems in the banking sector, it has been determined that liquidation of a bank should take place only in the extreme situation. The main goal of the article is to develop innovative tools for effective management of the banking sector to avoid liquidation of banks. The optimal solution for many problems in the banking sector are mergers or acquisitions. At the same time, the important point is to obtain a positive synergistic effect. It can only be achieved with the effective management. Innovative approaches to the instruments of realization of merging or acquisitions are proposed in the article. We proposed six stages of the procedure of merging. The first stage is to set optimal objective. The second stage what is prefer merger or acquisition? The third stage are collecting and analyzing information about bank's history, range of services (pay attention on the most promising), number of affiliates, main shareholders, bank's image on the national and international level, etc. The fourth stage is selection most competitive banks. The fifth stage is choosing the leading bank. An important point is the choice of an optimal bank for mergers or acquisitions. It is based on the calculation of the factor of choice such as: capital of bank, rate growth of profit, price policy, image and rating, customers, quality and quantity of assets, banks strategy, ownership structure. These 10 indicators are selected by the expert method, which based on the survey. They characterize the activities of the bank and make it possible to determine the prospects of the bank's development. Each of the indicators was assigned a ballistic characteristic from 1 to 4. The bank, which is the best in this category, receives four points. Every factor has priority according to Saaty scale. Depending on the main purpose of the combination, the components of the coefficient of choice will have different meanings. Using this coefficient of choice banks can optimize mergers or acquisitions. There are many purposes for mergers or acquisitions. Main popular are the next: avoiding liquidation of a bank is the most important and relevant of them, increasing the size of the bank's capital, change the product policy of the bank in the direction of expansion, improving the image of the banking institution, to increase of the bank's share in the market of some services, to reduce of the cost of banking services, to get competitive advantages, to change the ownership structure of the bank, to increase the value of shares of the bank, geographic expansion of the bank, the adaptation for new business conditions. At the sixth stage, the final decision about the choice of the potential object for the conclusion of the transaction. After that, negotiations with the management of the bank begin.

Key words: merger, acquisition, synergy effect, reorganization, liquidation, coefficient of choice, capitalization of the bank.

Постановка проблеми. Останнім часом банківська система України зазнає значних кількісних та якісних змін. Так, станом на 01.06.2020 року кількість діючих банків в Україні становила 75, з них 34 з іноземним капіталом, 23 при цьому зі 100%. У порівнянні на 01.01.2014 року їх кількість становила 180 банківських установ, з них 49 банків з іноземним капіталом [1].

Виникає логічне питання чому така вражаюча різниця у цифрах, яким чином це сталося? Згідно даних, розміщених на сайті Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у 2014 році було реорганізовано та ліквідовано 33 банки, у 2015 – 33, у 2016 – 21, 2017 – 9, у 2018 – 2 відповідно [2].

Керівництво Національного банку стверджує, що таким чином відбулося очищення банківської системи. З фінансового ринку пішли банківські установи, що мали непрозору структуру власності, здійснювали неправомірні операції та були недокапіталізованими. При цьому значна кількість банків звертається з судовими позовами щодо неправомірності їх ліквідації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема щодо подолання кризових явищ в Україні привертає увагу багатьох науковців. Так, Міщенко В.І. та Міщенко С.В. пропонують різноманітні механізми координації монетарної та бюджетної політики задля подолання наслідків банківської кризи [3]. Береславська наголошує на тому, що причин виникнення банківських криз є досить багато, а тому кожна країна повинна, відповідно до особливостей обирати напрямки їх подолання та запобігання повторної появи [4]. Більшість науковців вважають однією з проблем банківської системи низьку її капіталізацію. Тому окремі праці таких вчених як Коваленко В.В. наголошує на тому, що стабільний розвиток банківської системи напряму пов'язаний з достатністю капіталу [5]. Науменкова С.В. обґрунтовує макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків в Україні [6].

Невирішена раніше частина проблеми, що є частиною загальної проблеми.

Також відкритим залишається питання щодо доцільності ліквідації майже половини банків за останні п'ять років. Адже банківська система, безперечно, відіграє значну роль у перерозподілі ресурсів, забезпеченні економіки коштами. Актуальним питанням наразі є розробка ефективних механізмів вирішення проблем банківського

сектору як на рівні окремого банку так і банківської системи в цілому.

Метою статті є розробка інноваційних інструментів ефективного менеджменту банківського сектору з метою уникнення ліквідації банків.

Виклад основного матеріалу. При цьому найбільш негативним наслідком ліквідації такої значної кількості банківських установ є те, що у кожного з ліквідованих банків були вкладники, яким повернення депозитів гарантує держава в особі Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Отже, за борги збанкрутілих банків відповідають інші. Так, за даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, вкладникам збанкрутілих банків було виплачено на 01.01.2018 року 88 273,5 млн.грн, що є досить значною сумою коштів, які можна було б використати ефективніше для економіки України.

Виходячи з цього, виникає потреба у розробці ефективного менеджменту банківської системи України. У першу чергу це стосується розробки підходів, що дадуть змогу банківській системі виконувати свої основні функції, бути системою, що самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями та працює як збалансований механізм.

Протягом певного періоду однією з ключових проблем вітчизняної банківської системи була проблема низької капіталізації. Як свідчить світова практика, погіршення ситуації стосовно рівня достатності капіталу впливає на зниження ліквідності та рентабельності діяльності банківської установи, а при збереженні даної тенденції може призвести до банкрутства банку. Слід зазначити, що за підрахунками вчених, на ліквідацію масштабної банківської кризи центральними банками витрачається близько 17 % річного обсягу ВВП.

Отже, виникає потреба у розробці ефективного менеджменту банківської системи взагалі, що дасть змогу уникнути банкрутству такої кількості банків.

Таким чином, керівництво банку повинно усвідомлювати, що банкрутство і ліквідація є не досить вдалим вирішенням проблеми низької капіталізації та інших проблем. На підтвердження цього слід розглянути розроблені ФСКД у 80-ті роки ХХ ст. заходи щодо боротьби з банківськими кризами на підставі побудови матриці, в рамках якої вирішуються проблеми, пов'язані з банкрутством банку. На основі аналізу матриці можна побудувати власну, яка є адекватною у сучасних умовах в Україні (таблиця 1).

Таблиця 1. Матриця можливостей вирішення проблем у банківському секторі

Можливості вирішення проблеми банківської установи	Продовження діяльності банку як самостійної юридичної особи	Створення нової юридичної особи	Припинення банківської діяльності
За рахунок внутрішніх ресурсів	так	ні	ні
Шляхом додаткової емісії акцій	Так	ні	ні
Залучення коштів від Національного банку України	Так	ні	ні
Пошук зовнішніх інвесторів	Так	можливо	ні
Пошук іншого банку для здійснення злиття чи поглинання	Ні	так	ні
Оголошення банку банкрутом та його ліквідація	Ні	ні	так

Джерело: власна розробка

Аналізуючи матрицю можна зробити висновок, що банк припиняє банківську діяльність та підлягає ліквідації тільки на останньому етапі, коли в ситуацію втручається регулятор. Спочатку вирішувати ситуацію, наприклад у випадку низького рівня капіталу, повинен банк самостійно шляхом внутрішніх ресурсів, також можна залучити інвесторів, запропонувавши як прямі так і портфельні інвестиції. Якщо ж такий шлях вирішення проблеми неможливий або не дає позитивного результату, тоді слід звернути увагу на пропозиції інших фінансово-кредитних установ щодо злиття чи поглинання з останніми. Не зовсім привабливим, але ж все ж таки кращим варіантом є націоналізація банку. Слід зазначити, що у запропонованих вище шляхах пряме втручання держави не є обов'язковим, тобто банк вирішує свої проблеми методами, характерними для ринкових умов. І лише після того, як йому не вдається підвищити рівень свого капіталу за рахунок коштів акціонерів або шляхом об'єднання, у вирішення ситуації втручається держава шляхом рефінансування банку під гарантії держави чи його націоналізації. Але найгіршим виходом, причому не лише для банку, а й для всієї фінансової системи і економіки країни в цілому, є ліквідація банку. Як правило, припинення діяльності фінансової установи певною мірою підриває довіру до банківської системи, а також може призвести до кризи банківської системи взагалі.

Проаналізуємо переваги та недоліки окремо взятих напрямків вирішення проблем. Емісія нових акцій приводить до зменшення частки окремих акціонерів, існує, навіть ймовірність переходу деяких мажоритарних акціонерів у міноритарні, а також можлива зворотна ситуація. Це одним

з негативних моментів є ймовірність виникнення асиметрії інформації між акціонерами та керівництвом банку, що досить часто приводить до зниження ціни акцій банку та, як наслідок, до зниження вартості усього банку. З метою зниження асиметрії інформації менеджмент банку повинен проводити загальні збори акціонерів, приділяючи увагу при цьому не лише мажоритарним, але й міноритарним інвесторам. У порядку денному повинні бути питання стосовно поточної діяльності, існуючі проблеми, а також перспективи. При цьому одним з найважливіших питань, повинні бути ті, що стосуються необхідності проведення додаткової емісії акцій. Доречно буде пропозиція щодо викупу додаткових акцій існуючим акціонерам або ж можливість виплати дивідендів у вигляді акцій.

На сучасному етапі розвитку банківської системи України для вирішення актуальних проблем найбільш прийнятними формами реорганізації є злиття та поглинання.

Про позитивний вплив, навіть самої звістки про наміри щодо злиття чи поглинання свідчать дослідження Дж. Сінкі (мол.). Проаналізувавши досвід США у сфері злиттів та поглинань вчений виявив, що протягом тижня після оголошення про здійснення угоди, ціна акцій банків, що приєднуються, зростає на 11,5%, а ціна акцій банків-покупців знижується на 1,5%. У разі відмови регулюючих органів від поглинання ціна акцій банку, який приєднують, знижується на 7,3%, але виграш все рівно становить 4,2%, що є позитивним моментом для банку [7].

В Україні зазначеній проблемі приділяється також достатньо уваги. Згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність» основними формами реорганізації банків є злиття,

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно–правової форми [8]. Також було прийнято закон «Про спрощення процедури реорганізації та капіталізації банків» від 23.03.20017, основною метою якого є забезпечення стабільності банківської системи шляхом оптимізації процедур реорганізації та капіталізації банків [9]. Даний закон містить формальні процедури, які пов'язані з процесами реорганізації банківських установ, у ньому відсутні конкретні механізми, що дадуть змогу оптимізувати процеси злиття та поглинання в Україні.

Доцільність проведення угоди злиття чи поглинання визначається після аналізу майбутніх доходів та витрат. Важливою є відповідь на запитання: «Чи буде досягнуто мету, з якою здійснюється злиття чи поглинання?», а також «Зросте ринкова вартість об'єднання?».

Найбільш важливим результатом проведення злиття чи поглинання є отримання ефекту синергії. Даний ефект виникає, якщо загальні витрати на дві або більше банківські послуги будуть менші, ніж їх вартості окремо. Схематично ефект синергії можна зобразити наступним чином: з точки зору витрат $2 + 2 = 3$ та $2 + 2 = 5$ – на виході.

Виходячи з цього, слід розробити механізм і форми реорганізації, передбачити міру втручання в цей процес держави та центрального банку.

При цьому слід зазначити, що злиття чи поглинання частіше за все відбуватися з таких причин як:

1. Уникнення ліквідації банку є найбільш головною та актуальною з них.
2. Підвищення розміру капіталу банку.
3. Зміна продуктової політики банку у напрямку розширення.
4. Покращення іміджу банківської установи.
5. Збільшення частки банку на ринку окремих послуг.
6. За рахунок розширення зменшення собівартості банківських послуг.
7. Отримання конкурентних переваг.
8. Зміна структури власності банку.
9. Підвищення вартості акцій банку.
10. Географічне розширення діяльності банку.
11. Адаптація до новим умов господарювання.

Отже, злиття та поглинання, на нашу думку, дозволять українським банкам вирішувати проблемами, пов'язані з банкрутством та ліквідацією банківських установ.

В Україні процеси злиття та поглинання відбувалися з різною інтенсивністю, що дало змогу умовно виділити різні етапи:

1. Об'єднання відбуваються, в основному між вітчизняними банками (1999–2005 рр.). Синергетичний ефект невідчутний.

2. Купівля іноземними інвесторами українських банків (2006–2007 рр.). Так, у 2005 році кількість банків з іноземним капіталом становила 23 одиниці, у червні 2007 р. – 42 банки, з них 17 – зі 100% – ним іноземним капіталом, питома вага яких становить близько 30% усього банківського сектора України.

3. Уповільнення процесів об'єднання у банківському секторі. Присутні поодинокі угоди з купівлі іноземних інвесторів частки українських банків, а також об'єднання банків у певних регіонах (наприклад поглинання Першим Українським міжнародним банком Донгорбанку). Серед найбільш масштабних подій є націоналізація КБ «Приватбанк» з метою недопущення ліквідації останнього.

Проведений аналіз злиттів та поглинань у фінансовому секторі України свідчить про відсутність досягнення позитивного синергетичного ефекту у більшості угод. Це спричиняє необхідність розробки ефективного механізму здійснення об'єднань банківських установ, який має складатися з певних етапів, що приведуть до виконання поставленої мети.

Отже, перший етап є визначення мети, з якою буде проводитися об'єднання банків, а також встановлення конкретної цілі, що планується досягнути. Серед цілей можуть бути, наприклад, уникнення ліквідації банку, збільшення капіталізації банку, розширення банку за рахунок відкриття нових філій та інше.

На другому етапі слід визначитися з видом реорганізації, тобто, що буде більш привабливим: злиття чи поглинання? Адже злиття приводить до створення нової юридичної особи з іншою назвою, а поглинання – збереження однієї з існуючих.

Третій етап – це збір необхідної інформації відносно тих банківських установ, з якими банк планує здійснити об'єднання. Це стосується структури власності банку, його історії, спектру послуг та асортименту банківських продуктів, місця розташування банку та його філій, розвитку інфраструктури банку, іміджу банку в цілому, вітчизняному та світовому ринках та інше.

На четвертому етапі проходить вибірка з банків, які є більш конкурентоздатними на ринку банківських послуг, мають прозору структуру власності, достатньо розвинену інфраструктуру та використовують інноваційні технології.

На п'ятому етапі визначаються банки, що займають лідируючі позиції у наданні тієї чи іншої послуги. При цьому розраховується частка ринку, що займає кожен з банків у наданні певного виду послуг зокрема: депозитній діяльності, кредитуванні, інтернет-банкінгу, операціях з цінними паперами, інвестиційній діяльності, надання послуг з розрахунково-касового обслуговування та інші. Для поліпшення проведення п'ятого етапу ми пропонуємо використовувати певний конфідент, що спростить вибір.

Експертним методом, на основі опитування банків, було відібрано 10 показників, які характеризують діяльність банку та дають змогу визначити перспективи розвитку банку. Слід зазначити, що кожному з показників було присвоєно бальну характеристику від 1 до 4. Отже банк, який найкращій у даній категорії, отримує чотири бали. Чим більше відхилення у кожного з показників від оптимального значення тим менше балів він отримує (таблиця 2).

Важливе місце при розрахунку коефіцієнту вибору оптимального банку для проведення злиття чи поглинання займає визначення значущості кожного з десяти запропонованих показників.

Для вирішення цієї задачі було використано метод ієрархій Т. Сааті, що використовується для

Таблиця 2. Визначення найбільш привабливого об'єкту для злиття чи поглинання для банку, що ставить на меті підвищення рівня капіталізації

Показник	Бали			
	4	3	2	1
Капітал банківської установи	Перевищує встановлені вимоги	Знаходиться в межах норми	Рівень капіталу значно нижче за норму	Капітал банку дуже низький
Динаміка прибутку	Прибуток зростає більш швидкими темпами з кожним роком	Темпи зростання прибутку однакові щорічно	Зростання не відбувається	Прибуток відсутній
Кількісні та якісні характеристики активів	Низький рівень простроченої кредитної заборгованості при значних обсягах активних операцій	Низький рівень простроченої кредитної заборгованості при незначних обсягах активних операцій	Рівень простроченої кредитної заборгованості середній по системі	Рівень простроченої кредитної заборгованості значний
Загальні рейтинги та імідж банку	Рейтинг і імідж високі	Рейтинг невисокий, а імідж високий	Рейтинг високий, а імідж невисокий	Рейтинг і імідж невисокі
Продуктова політика банку	Банк пропонує значну кількість послуг та продуктів	Кількість послуг та продуктів середня	Кількість послуг та продуктів обмежені	Спеціалізація на одному продукті чи одній послугі
Клієнтська база банку	Банк має значну кількість клієнтів у всіх сегментах	Кількість клієнтів не значна, але охопений кожен сегмент	Клієнти банку знаходяться у декількох сегментах	Орієнтація на певному клієнтському сегменті
Стратегія банку	Чітко визначені цілі та механізм їх досягнення	Банк визначив декілька векторів свого розвитку	Основним завданням для банку є залишитися на ринку банківських послуг	Чітка стратегія відсутня
Структура власності банку	Банк з іноземним капіталом	Власники банку резиденти країни	Банк знаходиться у державній власності	Структура непрозора
Інфраструктура банку	Банк має розвинену інфраструктуру, яку використовують інші банки	Банк має розвинену інфраструктуру, користувачем якої більшою мірою є лише він	Банк створює власну інфраструктуру	Власна інфраструктура відсутня
Цінова політика банку	Цінова політика банку гнучка	Цінова політика банку консервативна	Банк працює за середньо ринковими цінами	Ціни банку занижені

Джерело: власна розробка

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

даних, які утворюють нечітку множину [10]. Для визначення пріоритетності показників необхідно побудувати матрицю попарних порівнянь, яка є квадратною, діагональною та зворотньою симетричною та має наступний вигляд:

$$A = a_{ij}, \quad (1)$$

де A – матриця попарних порівнянь;
 a_{ij} показує у скільки разів більший ступінь переваги елементу u_i над елементом u_j ;

i, j – від 1 до n ;

n – кількість елементів.

Рівень пріоритетності визначаємо за шкалою Сааті, відповідно до якої:

1 – перевага u_i над u_j відсутня;

3 – незначна перевага u_i над u_j ;

5 – значна перевага u_i над u_j ;

7 – явна перевага u_i над u_j ;

9 – абсолютна перевага u_i над u_j ;

2, 4, 6, 8 – проміжні порівняльні оцінки.

Залежно з того, яка основна мета об'єднання банків власний вектор може мати різний вигляд.

Так, наприклад, якщо основною метою об'єднання банків є збільшення капіталу банку, тоді власний вектор буде мати наступний вигляд (див. табл.3).

де u_1 – цінова політика банку;

u_2 – продуктова політика банку;

u_3 – клієнтська база;

u_4 – кількісні та якісні характеристики активів;

u_5 – стратегія банку;

u_6 – інфраструктура банку;

u_7 – загальні рейтинги та імідж банку;

u_8 – структура власності банку;

u_9 – динаміка прибутку;

u_{10} – капітал банківської установи.

За допомогою програмного пакета Matlab було побудовано матрицю попарних порівнянь та отримано наступні ступені значущості:

• для капіталу банківської установи – 0,2500;

• загальні рейтинги та імідж банку, динаміка прибутку та структура власності банку – 0,1250;

• інші показники у 0,0625.

Виходячи з цього інтегральний показник оптимального вибору банку – «мішені» матиме такий вигляд:

$$I_k = 0,2500 \cdot C + 0,1250 \cdot P_r + 0,1250 \cdot O_s + 0,1250 \cdot I_r + 0,0625 \cdot P_p + 0,0625 \cdot PS_p + 0,0625 \cdot K + 0,0625 \cdot A_{qq} + 0,0625 \cdot S + 0,0625 \cdot I \quad (2)$$

де I_k – інтегральний коефіцієнт оптимального вибору банку для злиття чи поглинання;

C – капітал банківської установи;

P_r – динаміка прибутку;

O_s – структура власності банку;

I_r – загальні рейтинги та імідж банку;

P_p – цінова політика банку;

PS_p – продуктова політика банку

K – клієнтська база;

A_{qq} – кількісні та якісні характеристики активів;

S – стратегія банку;

I – інфраструктура банку.

Як вже зазначалося раніше, залежно від того яку мету буде мати об'єднання, власний вектор може мати наступний вигляд.

Отже, якщо основною метою об'єднання банків є розширення банку територіально, в площині клієнтської бази та продуктової політики, тоді власний вектор буде мати наступний вигляд (табл. 4):

При цьому коефіцієнт оптимального вибору банку буде мати вже такий вигляд:

$$I_k = 0,250 \cdot K + 0,125 \cdot I + 0,125 \cdot O_s + 0,125 \cdot I_r + 0,125 \cdot PS_p + 0,050 \cdot P_p + 0,050 \cdot C + 0,050 \cdot A_{qq} + 0,050 \cdot S + 0,050 \cdot P_r \quad (4)$$

Після розрахунку інтегрального коефіцієнту оптимального вибору для обраних банків можна перейти до наступного шостого етапу.

На шостому етапі приймається остаточне рішення про вибір потенційного об'єкту для укладення угоди. Після цього починаються перемовини з менеджментом банку, з яким планується здійснити злиття чи поглинання.

Таблиця 3. Власний вектор пріоритетностей за умови мети об'єднання – збільшення капіталу банків

u_1	u_2	u_3	u_4	u_5	u_6	u_7	u_8	u_9	u_{10}
5	5	5	5	5	5	3	3	3	1

Таблиця 4. Власний вектор пріоритетностей за умови мети об'єднання – кількісне розширення банку

u_1	u_2	u_3	u_4	u_5	u_6	u_7	u_8	u_9	u_{10}
5	3	1	5	5	3	3	3	5	5

Якщо злиття чи поглинання відмінно сплановане та організоване висококваліфікованими спеціалістами, то воно приведе до збільшення конкурентоздатності банків.

При цьому слід зазначити, що вирішальними для банку є перші 100 днів після об'єднання. На цьому етапі необхідно зберегти ті позитивні сторони, які мав кожен з банків до об'єднання, а також враховуючи відмінності двох різних корпоративних культур, не допустити назрівання конфлікту і ускладнення ситуації. Після того як ситуація стабілізувалася, не існує прямої загрози, слід використовувати позитивні сторони обох банків, проаналізувати нові можливості, які з'явилися в результаті злиття. Після детального аналізу слід перейти до реалізації нових можливостей.

Висновки

Отже можна зробити наступні висновки:

1. Ліквідація протягом останніх років 98 банківських установ свідчить про наявність значних проблем не лише у банківському секторі, а й в економіці в цілому. Про це свідчить той факт, що на 01.01.2018 року вкладникам збанкрутілих банків було виплачено 88 273,5 млн. грн.

2. Більшість вітчизняних науковців серед причин банкрутства банків виділяють проблему низької капіталізації банків в Україні та пропонують різноманітні підходи до її вирішення.

3. Ліквідація банку та припинення ним надання банківських послуг є крайнім та найгіршим виходом вирішення проблем у банку. Підтвердженням даного факту є запропонована матриця можливостей вирішення проблем у банківському секторі.

4. Найбільш прийнятним способом вирішення певних проблем у банківській установі (у тому числі проблем низької капіталізації) є проведення процедур злиття чи поглинання.

При проведенні процедур об'єднання важливе місце займає вибір банку, з яким планується здійснити угоду на основі коефіцієнту. Даний коефіцієнт розраховується по-різному залежно від мети, з якою буде проводитися об'єднання банків. Коефіцієнт вибору містить низку показників-критеріїв, яким надано ступінь значущості, а саме: цінова політика банку, продуктова політика банку, клієнтська база, кількісні та якісні характеристики активів, стратегія банку, інфраструктура банку, загальні рейтинги та імідж банку, струк-

тура власності банку, динаміка прибутку, капітал банківської установи.

5. При цьому напрямком для подальших розробок є механізм проведення безпосередньо об'єднання банків, а також менеджмент у вирішальні 100 днів.

Список використаних джерел

1. Показники банківської системи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id= [in Ukrainian].

2. Береславська О. І. Сучасні банківські кризи: причини та ймовірність повторення / О. І. Береславська // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2013. – № 3. – С. 78–84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvudpsu_2013_3_12.

3. Коваленко В.В. Достатність капіталу у забезпеченні стабільного розвитку банків України / В. В. Коваленко // Стратегічні пріоритети. – 2017. – № 2. – С. 73–80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_2_9

4. Naumenkova, S.V., Mishchenko, V.I., Mishchenko, S.V. (2017). Макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків в Україні, 2, 23, 4–16. DOI: doi.org/10.18371/fcapter.v2i23.120876.

5. Дж. Синки Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джо-зеф Синки мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

6. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=679-14>

7. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

References

1. Pokaznyky bankivskoi systemy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id= [in Ukrainian].

2. Bereslavska O. I. Suchasni bankivski kryzy: prychny ta ymovirnist povtorennia / O. I. Bereslavska // Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo). – 2013. – № 3. – S. 78–84. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvudpsu_2013_3_12.

3. Kovalenko V.V. Dostatnist kapitalu u zabezpecheni stabilnoho rozvytku bankiv Ukrainy / V. V. Kovalen-

ko // Stratehichni priorityety. – 2017. – № 2. – S. 73–80. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_2_9

4. Naumenkova, S.V., Mishchenko, V.I., Mishchenko, S.V. (2017). Makroekonomichni aspekty otsiniuvannia dostatnosti kapitalu bankiv v Ukraini, 2, 23, 4–16. DOI: doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.120876.

5. Dzh. Synky Fynansovyyi menedzhment v komercheskom banke y v yndustryi fynansovykh usluh / Dzhozef Synky ml.; Per. s anh. – M.: Alpyna Baznes Buks, 2007. 1018 s.

6. Zakon Ukrainy «Pro banky i bankivsku diialnist» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=679-14>

7. Saaty T. Pryniate reshenyi. Metod analiza yerarkhyi / T. Saaty ; per. s anhl. R. H. Vachnadze. – M.: Radyo y sviaz, 1993. – 278 s.

Дані про автора

Черкашина Катерина Федорівна,

к.е.н., доцент, Університет державної фіскальної служби України, докторант кафедри банківської справи та фінансового моніторингу
e-mail: portosik29@gmail.com

Данные об авторе

Черкашина Екатерина Федоровна,

к.э.н., доцент, Университет государственной фискальной службы Украина, докторант кафедры банковского дела и финансового мониторинга
e-mail: portosik29@gmail.com

Data about the author

Kateryna Cherkashyna,

Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor University of the State Fiscal Service of Ukraine, Associate Professor of the Department of Banking and Financial Monitoring.

e-mail: portosik29@gmail.com