



# ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.71

**СКАЛОЗУБ Леонід**, к. ю. н., заступник голови правління з питань безпеки комерційного банку "ПУМБ"

**ГОРБАТЮК Лілія**, аспірант кафедри менеджменту банківської діяльності ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

## БЕЗПЕКА ОПЕРАЦІЙ ЗІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ БАНКІВ

*Виокремлено і критично проаналізовано актуальні проблеми забезпечення операцій зі злиття та поглинання у банківському бізнесі, висвітлено їх пріоритетні напрями. Сформовано алгоритм процесу забезпечення безпеки операцій зі злиття та поглинання банків.*

*Ключові слова:* банк, безпека банківського бізнесу, злиття та поглинання.

*Скалозуб Л., Горбатюк Л. Безопасность операций по слиянию и поглощению банков. Выделены и критически проанализированы актуальные проблемы обеспечения безопасности операций по слиянию и поглощению в банковском бизнесе, освещены их приоритетные направления. Сформирован алгоритм процесса обеспечения безопасности операций по слиянию и поглощению банков.*

*Ключевые слова:* банк, безопасность банковского бизнеса, слияние и поглощение.

**Постановка проблеми.** Зростання злочинності в кредитно-фінансовій сфері потребує від банків більш високої відповідальності, насамперед, перед клієнтами, вкладниками та акціонерами. Належний рівень безпеки банківського бізнесу є однією з фундаментальних умов його життєздатності в динамічному економічному середовищі стабільності та конкурентоспроможності на ринку [1].

Однак на практиці цим питанням приділяється недостатньо уваги: проблеми усвідомлюються лише тоді, коли кризові явища набувають загрозливих масштабів або незворотного характеру, тоді як заходи безпеки є особливо ефективними, коли мають упереджувальний та профілактичний характер [2]. Проблема формування і підтримання безпеки операцій зі злиття та поглинання у банківському бізнесі є відносно новою і поки що не дослідженою, проте у сучасній банківській справі вона є важливою складовою безпеки банку в цілому.

---

© Скалозуб Л., Горбатюк Л., 2014

48 \_\_\_\_\_ ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2014. № 3

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження таких вчених, як М. Зубок [1], О. Барановський [2], Л. Стрельбицька [3], Д. Артеменко [4], А. Єпіфанов [5], присвячені проблемним питанням безпеки окремих операцій банку, стосувались й проблематики безпеки банку загалом. Проте проблеми забезпечення безпеки операцій зі злиття та поглинання банків залишаються недостатньо розкритими та обґрунтованими.

**Метою** статті є дослідження проблемних аспектів процесу забезпечення безпеки операцій зі злиття та поглинання банків, виділення його пріоритетних напрямів, а також формування алгоритму цього процесу.

**Результати дослідження.** Кожна угода зі злиття і поглинання банків (далі – ЗіП) є унікальною, має свою кінцеву мету та реалізується в умовах ризиків, загроз і небезпек, спричинених формуванням та розвитком ринкових відносин. Забезпечення безпеки таких операцій, що є окремим аспектом безпеки банківської діяльності в цілому, має ряд особливостей. Насамперед цією проблемою опікуються власники банку, його акціонери, які несуть за свій бізнес матеріальну, моральну і соціальну відповідальність. Як показує практика банківської діяльності, наразі безпека операцій злиття та поглинання банків (далі – БОЗПБ) реалізується шляхом інтеграції теорій антикризового управління, управління у надзвичайних ситуаціях та відновлення діяльності через застосування певних економічних механізмів управління безпекою та дотримання відповідних організаційних процедур.

Діяльність із забезпечення БОЗПБ спрямована на виключення можливості заподіяння банку збитків або упущення вигоди у результаті злиття або поглинання, підтримання стабільної діяльності банку і якісну реалізацію ним операцій на кожному етапі укладення угоди зі злиття або поглинання. Вона передбачає планування, здійснення, контроль та поліпшення комплексних заходів, що охоплюють правові, організаційні, технічні, технологічні й економічні аспекти угоди, з метою протидії навмисним несанкціонованим діям у ході операцій, запобігання і виявлення правопорушень, притягнення винних осіб до відповідальності та зниження втрат.

Відповідно до мети можна виділити такі завдання забезпечення БОЗПБ: створення надійного режиму охорони; збереження існуючих цінностей, фінансових та матеріальних ресурсів; попередження завдання збитків; організація взаємодії з державними та правоохоронними органами; забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників та відвідувачів банку.

Безпека операцій зі злиття та поглинання банків забезпечується через: приведення у відповідність існуючих систем безпеки банків; готовність систем безпеки банків та робітників усіх підрозділів згуртовано працювати в нових умовах; призначення відповідальних осіб, допущених до сховищ цінностей та матеріальних ресурсів, виключення

допуску осіб, які не виявили бажання працювати у новій структурі; зміну кодів доступу до сховищ цінностей, банкоматів та інших сховищ; вивчення охоронних структур, задіяних для забезпечення безпеки банківських приміщень, та зв'язок керівництва охоронних компаній з керівництвом банків – учасників процесу злиття або поглинання.

При проведенні заходів із забезпечення БОЗПБ необхідно врахувати такі чинники: виконання вимог Національного банку України стосовно захисту приміщень банку; наявність на всіх об'єктах банку сертифікатів, ліцензій та інших дозвільних документів в системі забезпечення фізичної безпеки; наявність проектів та актів вводу в експлуатацію систем пожежної безпеки.

Як свідчить міжнародна практика, операції із ЗіП у банківському секторі економіки є найбільш ризиковими, а тому важко прогнозованими і керованими. Завдання ускладнюється тим, що злиття банків вимагає високого рівня конфіденційності цих операцій [6].

Загалом злиття та поглинання вважається успішним, якщо: точно поставлено цілі, які необхідно досягти у результаті цієї угоди; правильно обрано об'єкт для об'єднання; кожний етап досконало спланований та розроблений висококваліфікованими фахівцями; завдання, які необхідно виконати, відповідають поставленим цілям та конкретній ситуації; здійснюється ефективний менеджмент протягом першого року після реалізації такої угоди [7].

Основними причинами, що призводять до негативних результатів злиття та поглинання банків, є:

- *брак досвіду у працівників, які очолюють чи супроводжують злиття або поглинання.* Зусилля управлінців та персоналу банків не завжди сконцентровано на забезпеченні безпеки операцій із ЗіП згідно із спільною стратегією, тому їх дії можуть бути не в повному обсязі узгодженими та організованими;

- *недосконала політика наглядових та регулюючих органів відносно банківських злиттів і поглинань.* Процеси банківських злиттів (поглинань) потребують нагляду і цілеспрямованого регулювання, виходячи з міркувань доцільності з боку, насамперед, центрального банку. В Україні Національний банк здійснює регулювання процесів злиття та поглинання через механізм вхідних бар'єрів, систему нормативів та обов'язкових умов діяльності комерційних банків України. Також реалізація процесів ЗіП має бути предметом уваги державних антимонопольних органів. Здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції покладено на органи Антимонопольного комітету України;

- *переоцінка синергетичного та інших позитивних ефектів від злиття або поглинання.* Основною метою придбання нового бізнесу через процеси злиттів і поглинань є створення банком стратегічної

переваги за рахунок приєднання та інтегрування нових елементів бізнесу, що має стати більш ефективним, ніж внутрішній розвиток в рамках даного банку. Перевагою ЗіП у банківському секторі економіки перед зростанням банку за рахунок внутрішніх джерел є можливість використання синергетичного ефекту від зниження витрат і диверсифікації ряду банківських продуктів і послуг, що обумовлює більш швидке досягнення поставлених цілей розвитку перед кредитною організацією і приводить до ослаблення конкурентного тиску завдяки збільшенню масштабів діяльності, а також сприяє розширенню клієнтської бази та географічної присутності. Негативним результатом в аспекті ціноутворення при здійсненні угод ЗіП може стати те, що банк-покупець у результаті угоди отримує недооцінений актив, ринкова вартість якого нижче його реальних можливостей генерувати доходи в майбутньому.

Так, спеціалісти міжнародної консалтингової компанії McKinsey при проведенні дослідження підкреслюють, що за досвідом розвинених економік, злиття та поглинання не завжди є відносно простим і дешевим способом зростання бізнесу. Компанії, як правило, купують зі значною премією до їх ринкової вартості (за добровільну відмову від контролю власники зазвичай вимагають 30-40 % надбавки до ринкової ціни акції, а при спробі придбати значний пакет акцій на відкритому ринку їх курс різко зростає). За таких умов акціонери компанії-покупця можуть вважати угоду успішною, тільки якщо в її результаті створюється додаткова вартість, яка дозволяє компенсувати премію, тобто підвищується сумарна прибутковість активів і, як наслідок, їх акціонерна вартість. При цьому частка невдалих угод, внаслідок яких вартість не створюється, а руйнується, досягає 70 %. Компанії припускаються помилок та прорахунків на всіх етапах ЗіП: у виборі об'єкта, проведенні угоди і в управлінні інтеграцією [8];

• *відтік кваліфікованого персоналу.* Злиття може бути невдалим ще й тому, що в результаті не вдалося зберегти досвідчених кваліфікованих фахівців, що є цінними для банку. Втрата ключових співробітників може спричинити відтік клієнтів, а це, у свою чергу, – погіршення фінансових результатів діяльності банку. З цих причин навіть при успішному злитті банк втрачає близько 10 % своїх клієнтів. Взагалі прогноз поведінки клієнтури після злиття – вкрай складне завдання. Особливо чутливі до злиттів великі клієнти, які зазвичай закривають рахунки в банку і переводять їх у інший з метою диверсифікації коштів або через небажання обслуговуватися в одному банку зі своїми конкурентами. Іноді клієнти відмовляються від обслуговування в банку у зв'язку зі зміною політики обслуговування. У такому разі банк несе додаткові витрати, пов'язані із ЗіП, які необхідно враховувати при злитті;

• *несумісність корпоративних культур.* Позитивний ефект від злиття буде втрачено і у випадку значної розбіжності систем управління банків, а також складнощі об'єднання різнорідних корпоративних культур. Так, при опитуванні топ-менеджменту 162 компаній, проведеному Hewitt Associates серед недавніх учасників угод із ЗіП, 69 % респондентів найскладнішою проблемою вважають саме інтеграцію корпоративних структур. Різниця корпоративних культур виявлялася не лише на рівні топ-менеджменту, але і між рядовими співробітниками, що зумовлює низку непорозумінь та конфліктів. Корпоративна сумісність рідко враховується під час фінансової або юридичної перевірки. Однак вона повинна бути належним чином оцінена до підписання угоди зі злиття або поглинання. Особливості корпоративної культури банків-учасників угоди мають бути вивчені до початку інтеграційного процесу, нові правила повинні вводитися послідовно і бути зрозумілими для співробітників;

• *невдала інтеграція інформаційних систем банків.* На сьогодні практично відсутня стандартизація в галузі автоматизації банківських технологій та чітко сформульована ІТ-стратегія банку, спостерігається недосконалість інформаційних систем, різносистемна інтеграція додатків і т.п. Оскільки у банках, де всі системи повинні працювати безвідмовно, ІТ-інфраструктура відіграє важливу роль, тому на процес злиття інформаційних систем слід звертати особливу увагу;

• *недобросовісна поведінка, а подекуди і кримінальний характер діяльності одного з учасників угоди.* Особливим різновидом ЗіП є рейдерство, що в умовах вітчизняних реалій часто є незаконним, на відміну від європейської та американської практик, де рейдерство здійснюється легальними методами. Іноземні дослідники трактують рейдерство як сферу діяльності, що забезпечує купівлю бізнесу на замовлення клієнта. Цим процесом займаються досвідчені менеджери, які, використовуючи ринкові методи, здійснюють перерозподіл власності. Банки, що поглинаються, повинні виробляти свою стратегію уникнення ворожого поглинання, спрямовану на запобігання та протистояння рейдерству.

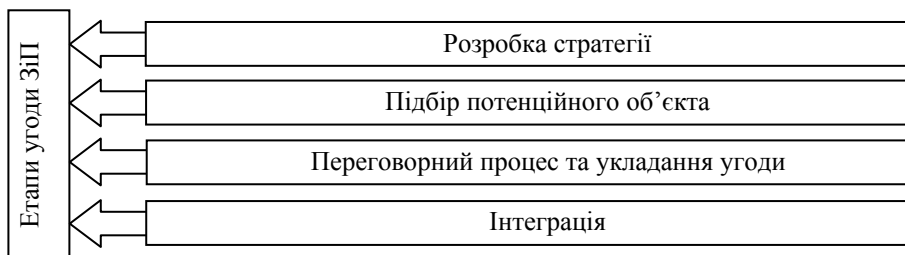
На результати злиттів негативно впливає і такий фактор, як прямий обман та шахрайство з боку банку, що поглинається. Це трапляється, коли менеджмент і акціонери цього банку намагаються прикрасити існуючі недоліки у діяльності, наприклад, через фальсифікацію звітності, про що стане достовірно відомо лише через певний час після злиття. Як свідчить практика роботи правоохоронних органів, подібні випадки зводяться, здебільшого, до отримання фінансових вигод нечесним шляхом внаслідок узгодженості дій за попередньою домовленістю з використанням професійних повноважень топ-менеджменту банку, відповідної кон'юнктури ринку, змін у правовому полі тощо.

Для забезпечення безпеки злиття або поглинання банки, банки, використовуючи чинну законодавчу і нормативну базу, власними силами (самостійно) розробляють комплекс заходів для захисту від можливих загроз, небезпек, негативних впливів та правопорушень, що мають місце у ході операцій із ЗіП. Заходи безпеки повинні проводитись цілеспрямовано і наполегливо, з необхідним ступенем активності протягом усього періоду злиття або поглинання.

Забезпечення БОЗІПБ розпочинається з удосконалення існуючої системи безпеки, посилення взаємодії усіх підрозділів банків із підрозділами безпеки в зазначений період, введення додаткових обмежень на доступ до інформації. При цьому слід враховувати, що ймовірність порушення комерційної таємниці або нормального функціонування банку прямо пропорційна кількості обізнаних осіб. Нікому не слід надавати конфіденційну інформацію, якщо це не потрібно для виконання його посадових обов'язків. Необхідно обмежити фізичний доступ до особливо вразливих зон особам, перебування яких там не передбачено за родом діяльності, в іншому випадку з'являються додаткові можливості для несанкціонованих дій.

Таким чином, найважливішою проблемою забезпечення безпеки укладання угоди зі злиття та поглинання є необхідність попередження фінансово-економічної злочинності.

Загалом процес ЗіП можна структурувати в чотири етапи (рис. 1). Перші два – це процеси планування ЗіП, проведення аналітичної роботи за потенційним об'єктом злиття або поглинання, переговори про можливе злиття або угоду, підготовка і підписання відповідної угоди. Наступні два етапи – практична реалізація проекту.



**Рис. 1. Основні етапи угоди зі злиття або поглинання**  
(власна розробка автора)

Розробка стратегії злиття або поглинання є відображенням загальної стратегії банку, що передбачає оцінку його становища на ринку, виділення сильних і слабких сторін, розгляд можливостей та загроз для розвитку бізнесу, аналіз конкурентів. За результатами формування загальнобанківської стратегії визначаються цілі злиття або поглинання.

Під час підбору потенційного об'єкта злиття або поглинання підрозділ безпеки разом з іншими підрозділами банку здійснює інформаційно-аналітичний аналіз, змістом якого є формування досьє банку-об'єкта поглинання та його діяльності. Стандартні параметри такого аналізу включають оцінку стратегії, банківських продуктів, клієнтської бази, філійної мережі, технологій.

Враховуючи, що етап підбору потенційного об'єкта злиття або поглинання є чи не найголовнішим під час забезпечення БОЗПБ, особливу увагу необхідно приділити *джерелам* інформації про банк для проведення детального аналізу.

*Опубліковані річні звіти.* Важливо, як швидко з'являється річний звіт після закінченні фінансового року (нормальним є строк не більше чотирьох місяців після закінчення фінансового року, хорошим – не більше трьох місяців). Якщо річний звіт публікується значно пізніше, то це може свідчити про невисокий рівень апаратної роботи, недостатньо високий рівень бухгалтерського обліку та звітності (значну кількість часу, витраченого на проведення річного аудиту). Не виключаються спроби приховування інформації. Як правило, річні звіти публікуються на інтернет-сайтах банків. Дуже важливо проаналізувати звітність банку, підготовлену за міжнародними стандартами (якщо така є), і зіставити її з українською звітністю (це дасть більш повну інформацію про якість активів і ліквідність банку).

*Інформація про надані банком послуги (рекламні матеріали, інша інформація для клієнтів).* На основі рекламних матеріалів та інформації для клієнтів формується перелік послуг, що надаються банком, список діючих тарифів і процентних ставок. Оцінка якості й повноти рекламних та інформаційних матеріалів дасть можливість зрозуміти рівень і якість роботи маркетингового підрозділу банку. Зведена інформація про діяльність вітчизняних банків за низкою продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам, регулярно з'являється в інтернеті, але має орієнтовний характер, тому рекламно-інформаційні матеріали для клієнтів залишаються важливим джерелом інформації про конкурента. Враховуючи те, що вказані тарифи та інші фінансові дані не є остаточними (адже, як правило, остаточні тарифи та фінансові дані встановлюються в кожному окремому випадку), можна зробити висновок, що така інформація є цінною та корисною, але оцінити її з точки зору достовірності, повноти, глибини, точності та надійності можливо, лише комплексно проаналізувавши інші джерела інформації.

*Друковані видання банку (а також інтернет-публікації)* можуть бути корисні для розуміння нових продуктів і послуг банку, оцінки рівня та якості підготовки персоналу, відстеження призначень і переміщень посадових осіб. Як правило, внутрішньобанківські публікації досить оперативно відображають зміни в стратегії, місії та цілі організації. Так, на офіційному сайті кожного комерційного банку міститься розділ

"Матеріали та публікації банку", в якому можна ознайомитися з актуальними новинами та публічним життям банку.

*Історія банку.* Її знання корисно для розуміння корпоративної культури, що склалася, організаційної структури, характеру управління, внутрішньобанківських процедур та системи контролю. Ця інформація також необхідна для розуміння співвідношення сил між різними групами акціонерів і вищого керівництва, прогнозування кадрової політики на вищому рівні.

*Реклама.* Розгортання рекламної кампанії обґрунтовується тією чи іншою маркетинговою політикою з метою просування нових продуктів на ринку. Важливо грамотно оцінити, наскільки адекватний і своєчасний вибір того чи іншого засобу масової інформації для досягнення максимального ефекту рекламної кампанії (наприклад, реклама банку, що спеціалізується на обслуговуванні корпоративної клієнтури, під час розважальних телепередач малоефективна).

*Внутрішньобанківські телефонні довідники.* Один з найбільш корисних документів для розуміння організаційної структури банку, пріоритетів за секторами ринку і продуктами, роботи в установі відомих у фінансовому секторі фахівців. Наприклад, наявність великої кількості фахівців, що займаються документарними операціями, розвинена внутрішня структура за визначеним напрямом свідчить про спеціалізацію банку. Посадова структура персоналу дозволяє робити певні висновки про витрати на персонал.

*Засоби масової інформації.* Інформація про банк з газет, журналів (як загального характеру, так і спеціальних) є найбільш доступною, хоча не завжди об'єктивною (останнім часом розповсюджена практика статей "на замовлення", причому замовником може бути як сам банк, так і конкуренти). Активне використання пошукових систем мережі інтернет істотно спрощує збір та обробку інформації зі згаданого джерела і полегшує необхідну аналітичну роботу. Також до інформації, що публікується у ЗМІ та інтернеті, можна віднести звіти брокерських фірм і рейтингових агентств.

*Офіційний сайт банку в мережі інтернет.* Наявність такого сайту свідчить про прагнення до розвитку інформаційних технологій, певної відкритості. Корисна загальна оцінка якості сайту (дизайн, зручність для споживача, своєчасність і точність представленої інформації, інформація про розробника), наявність можливості отримання новин про банк шляхом підписки. Важливо зрозуміти, чи надає банк послуги через інтернет, якщо так, то яка якість цих послуг, характер системи захисту інформації. Слід відзначити, що у періоди фінансових труднощів банки послаблюють контроль за своєчасністю та точністю інформації, що розміщується ними в інтернеті.

*Виступи вищих посадових осіб банку* корисні насамперед для оцінки стратегії, громадської діяльності, не виключено, що аналіз виступів керівників дасть оцінку якості роботи співробітників апарату,



в деяких випадках можна отримати інформацію про ті чи інші проблеми фінансової установи. Зазначені виступи можуть містити відомості про зміни в організаційній структурі, внутрішньобанківські процедури, кадрову політику.

*Звіти регіональних менеджерів про роботу банку – потенційного об'єкта поглинання.* Керівники філій, відділень, що працюють у тих же регіонах, що і підрозділи банку-об'єкта поглинання (за спеціальними завданням), повинні періодично інформувати головний офіс про діяльність банку (продукти, послуги, тарифну політику, клієнтуру, чутки на регіональних ринках). Не виключено, що подібна інформація буде мати, особливо в частині чуток на ринку, суб'єктивний характер, проте такі відомості виявляються дуже корисними для відтворення загальної картини діяльності банку.

*Інформація, що надходить від клієнтів банку.* Найбільший інтерес становить інформація про якість послуг, що надаються, роботу персоналу з клієнтурою, обороти коштів у банку. Можливо, вдасться отримати інформацію про внутрішні процедури банку (насамперед кредитування та інших активних операцій). Великі зусилля слід докласти, щоб отримати найбільш повний список клієнтів банку, насамперед, корпоративних (це дасть можливість зрозуміти потоки клієнтських коштів банку).

*Постачальники.* Інформація про них дозволяє дати непряму оцінку перспективних напрямів розвитку (насамперед це стосується операційних систем та іншого програмного забезпечення, комп'ютерів та оргтехніки). Ця інформація необхідна і для оцінки поточних і потенційних витрат, розуміння якості та рівня господарського управління банком.

*Консультанти.* Банки час від часу залучають позаштатних консультантів, насамперед, для вирішення проблем маркетингу, в процесі стратегічного планування, при розробці систем управлінської інформації, для формування кадрової політики, включаючи підбір персоналу. Сильні і слабкі сторони консультантів та консалтингових фірм, їх спеціалізація відомі на ринку, тому, знаючи, яких консультантів залучив банк, можна з досить високим ступенем ймовірності визначити шляхи його розвитку за напрямком, на якому працюють консультанти.

*Інформація банківських асоціацій.* Може бути корисною інформація, зокрема, Асоціації українських банків, Українського кредитно-банківського союзу та Незалежної асоціації українських банків, інших об'єднань. Інтерес становлять публікації зазначених організацій, багато корисної інформації можна отримати під час неформальних зустрічей і дискусій в ході проведених банківськими асоціаціями з'їздів, конференцій, круглих столів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації. Найчастіше тут вдається отримати інформацію стратегічного характеру.

*Аналіз якості послуг банку* може здійснюватись самостійно (шляхом неформальних опитувань клієнтів банку-об'єкта поглинання, можливо, співробітників банку-конкурента), або із залученням спеціалізованих фірм. Дуже важливо об'єктивно показати як негативні, так і позитивні аспекти.

*Відомості про найманих працівників банку.* Пріоритетною тут є інформація про ключових фахівців. Як показує практика, переманити з банку досвідчених співробітників, які володіють тією чи іншою банківською технологією, виявляється дешевше, ніж створювати "з нуля" цю технологію в своєму банку. Ефективним може виявитися пошук в інтернеті за конкретними особами (можна простежити призначення і переміщення, публікації).

*Відомості, отримані від колишніх керівних співробітників банку, найнятих як консультанти.* Корисно залучати таких людей з метою отримання інформації про банк. При цьому потрібно чітко розуміти, якими угодами про конфіденційність вони пов'язані з колишнім роботодавцем. Подібні консультанти можуть стати джерелом важливої інформації про корпоративну культуру банку, внутрішній контроль та регулювання, системи управлінської інформації, стратегію. Можливе використання цієї категорії для роботи з клієнтами і персоналом конкурента [3].

На основі результатів вивчення банку-об'єкта та його діяльності усім підрозділам, залученим до підготовки угоди ЗіП, необхідно надати до підрозділу безпеки відповідні висновки, в яких аргументовано викласти своє бачення щодо можливості, умов та перспектив діяльності банку у результаті злиття або поглинання. Також цей етап включає перевірку підрозділом безпеки наявних документів з точки зору їх достовірності, правильного оформлення. Залежно від повноти отриманої інформації, її змісту підрозділ безпеки визначає ризик помилки вибору об'єкта поглинання. Установлення відповідного ступеня такого ризику суттєво вплине на подальший розвиток подій у ході операцій з об'єднання банківського бізнесу.

Якщо передбачається вихід банку на нові ринки, потрібно врахувати такі фактори:

- співвідношення ризику та прибутковості;
- мета розвитку бізнесу, основні сфери, в яких ведеться і буде вестися бізнес, спеціалізація та імідж банківської установи;
- вимоги до величини власного капіталу і показників достатності капіталу (при виході на міжнародні ринки слід враховувати і вимоги регулюючих органів країн, в яких передбачається вести бізнес);
- законодавча і нормативна база;
- конкуренція на національному та міжнародних ринках;
- макроекономічні параметри та умови;
- маркетингове дослідження найбільш важливих для бізнесу клієнтських груп.

Стратегія виходу на новий ринок має бути розроблена і здійснюватися на основі ретельного опрацювання можливих варіантів розвитку. Як першу альтернативу практики розглядають варіант "А що буде, якщо нічого не змінювати?"

Переговорний процес (у разі дружньої угоди) та укладання угоди включає зустріч акціонерів та отримання підтвердження взаємного інтересу, взаємоперевірку банків як силами власних фахівців, так і із залученням сторонніх організацій, обговорення результатів перевірки акціонерами, досягнення домовленостей, юридичне оформлення та підписання документів.

Кінцевим етапом є процес детально спланованої інтеграції після злиття, яка проводиться по можливості швидко, щоб компенсувати цінову премію, сплачену за поглинання [8]. При цьому, на думку спеціалістів компанії McKinsey, фатальним для угод, як правило, є інтеграційний етап ЗіП: до 70 % усіх невдалих угод пов'язані з прорахунками на стадії інтеграції [9]. Перш ніж наважитись на злиття та поглинання, банки, зазвичай, виявляють можливості для створення вартості чи ефекту синергії, які "вивільняються" в результаті угод. Як правило, ці можливості оцінюються крізь призму бажання відшкодувати премію, яку сплачує покупець, та ризиків, пов'язаних з інтеграцією. Адаже часто на практиці процесу інтеграції приділяється менше уваги, і контрагенти не намагаються виявити та використати всі можливості, які надає їм ЗіП. У результаті хибно визначаються довго- та короткострокові пріоритети й ухвалюються недалекоглядні рішення, які не дозволяють у подальшому реалізувати сприятливі стратегічні можливості.

Найважливішим у процесі інтеграції є чітке планування, проектне управління і розподіл наявних ресурсів банку, превентивне вирішення поточних питань, своєчасне прийняття управлінських рішень. Необхідне чітке розуміння того, за якими схемами працюватиме банк у певний період часу [10].

Основними правилами успішної інтеграції банків після злиття чи поглинання є:

- наявність чіткої моделі бізнесу, що визначає головні бізнес-процеси та операції новоствореного банку. Найкращий метод управління злиттям вимагає поділу бізнесу на складові, виконання необхідних дій відносно швидко через невеликі незалежні блоки бізнес-процесів. Зокрема слід ідентифікувати можливості досягнення синергетичного ефекту від злиття та визначити напрями створення майбутньої вартості інтегрованого банку;

- майбутні плани про інтеграцію з докладною мотивацією рішення повинні бути оголошені працівникам банку якомога раніше. Інформація щодо зміни статусу, перспектив співробітників банку і продовження навчання на робочому місці також повинна бути чітко визначена і до-

ведена до їх відома. Зазвичай необхідні додаткові інвестиції у перенавчання персоналу, особливо якщо банки, що зливаються, володіють різними технологіями, зокрема, комп'ютерними;

- інформація про злиття або поглинання має бути доступна для широкого загалу, як тільки стадія переговорів це дозволить. При оголошенні про злиття банків варто активно вказувати на вигоди, що одержать від цього кроку окремі сторони. Крім акціонерів, це стосується і клієнтів. Тільки так можна перебороти побоювання, що виникають у зв'язку зі злиттям. Слід відзначити, що операції ЗіП банків практично завжди супроводжуються певною соціальною напругою навколо банку. За таких умов необхідно мати фахівців, здатних організувати і проводити заходи щодо зняття такої напруги, періодично інформуючи громадськість, вкладників та клієнтів банку щодо поточних результатів.

**Висновки.** Забезпечення безпеки злиття та поглинання у банківському бізнесі є досить складним і трудомістким процесом. Необхідної ефективності він може досягти тільки завдяки активним сумісним діям усіх підрозділів банку, які у той чи інший спосіб залучені до операцій ЗіП. Саме організація тісної взаємодії між підрозділом безпеки та іншими підрозділами банку є важливою передумовою для ефективної протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. Концентруючи зусилля підрозділів банку щодо забезпечення безпеки, доцільно використовувати різноманітні заходи шляхом запровадження посиленого контролю за операціями зі злиття та поглинання, охорони банківської таємниці та юридичним закріпленням відповідальності працівників банку за можливі зловживання та шахрайство. Головним критерієм оцінки системи безпеки, з точки зору її надійності, буде стабільність економічного розвитку банку згідно з його планами і завданнями.

Виходячи з викладеного, пріоритетними напрямками забезпечення БОЗПБ є:

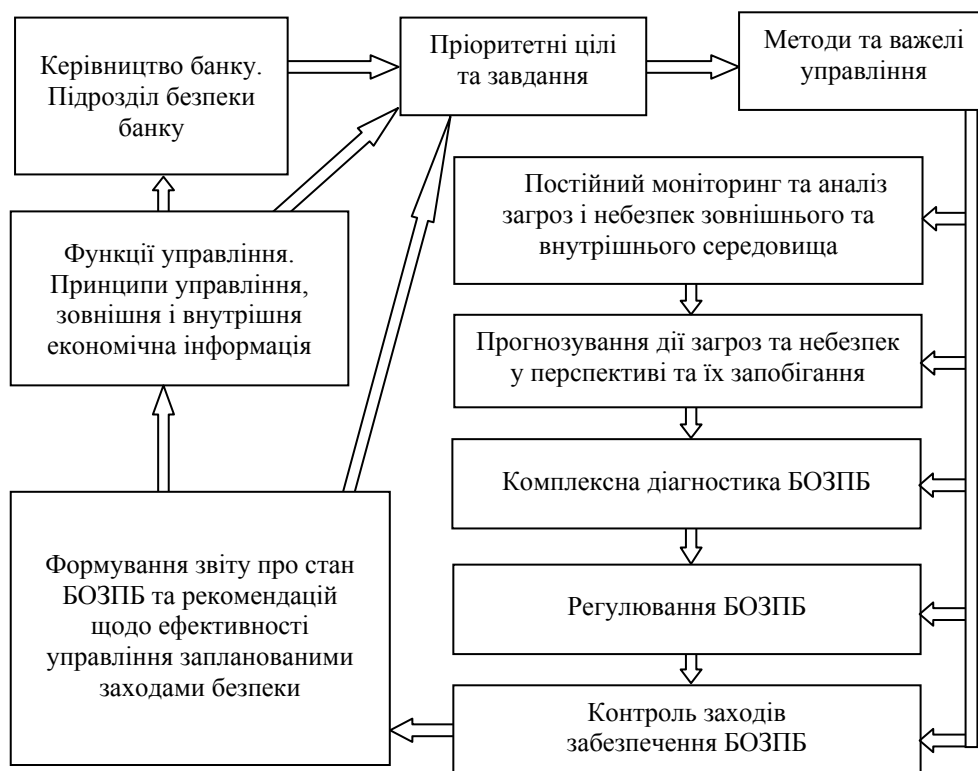
- зміцнення існуючої системи безпеки, розробка комплексу заходів, що охоплюють правові, організаційні, технічні, технологічні й економічні аспекти угоди;

- виокремлення суб'єктів виконання зазначених заходів, строки виконання, бюджет заходів та встановлення рівня відповідальності суб'єктів забезпечення безпеки за невиконану діяльність або виконану неналежним чином;

- створення, крім вищого координуючого підрозділу безпеки, також координуючих та контролюючих регіональних органів впровадження зазначених заходів;

- забезпечення регулярного моніторингу, що надасть можливість максимально ефективно реалізувати угоду.

Для адекватної оцінки стану та напрямів реалізації заходів безпеки необхідно сформулювати певний алгоритм цього процесу (рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм процесу забезпечення безпеки операцій зі злиття та поглинання банків (власна розробка автора)**

За представленим на *рис. 2* алгоритмом суб'єкти управління, а саме керівництво банку та підрозділ його безпеки, які приймають рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу управління безпекою, встановлюють пріоритетні цілі та завдання, які формуються на основі функцій та принципів управління, а також зовнішньої і внутрішньої економічної інформації. Відповідно до сформованої мети та завдань суб'єкти управління, використовуючи методи та важелі управління, переходять до наступного етапу забезпечення безпеки – моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища. В результаті моніторингу можуть бути виявлені загрози та ризики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. До загроз зовнішнього середовища слід віднести загрози з боку: клієнтів, партнерів банку, конкурентів, кримінальних угруповань та самої держави. Загрози внутрішнього середовища представлені загрозами з боку власників, адміністрації банку, менеджерів підрозділів, спеціалістів банку, неформальних груп [4]. На етапі прогнозування та запобігання потенційних загроз та небезпек визначаються можливі варіанти стану безпеки банку та розробляється план заходів щодо запобігання та уникнення ризиків і загроз для досягнення

необхідного результату. Наступний етап – комплексна діагностика операцій зі злиття та поглинання банків є базою для ухвалення управлінських рішень, що дозволяють попередити кризові ситуації, а також оцінити загальну ефективність фінансово-економічної діяльності банків. За результатами діагностики отримуються обґрунтовані висновки про поточний рівень безпеки й основні загрози діяльності банку та розробляється оптимальна модель поведінки в даній ситуації. Результати аналізу мають бути чіткими та ясними, щоб уникнути неправильного їх розуміння, і, як наслідок, помилкових дій з боку керівництва. Після комплексної діагностики стану безпеки банків відбувається його регулювання. На цьому етапі коригується комплекс заходів щодо управління безпекою банку залежно від умов функціонування для досягнення бажаної ефективності. Завершальним етапом забезпечення безпеки є контроль, що функціонально вирішує цілий комплекс завдань і об'єднує між собою всі елементи алгоритму. Він забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням, розробкою і реалізацією ефективних заходів та формуванням висновків. Результатом здійснення контролю за безпекою банків є формування висновків щодо стану безпеки операцій зі злиття та поглинання банків та рекомендацій щодо ефективності управління запланованими заходами безпеки. Сформовані висновки беруться до уваги при коригуванні цілей та завдань управління безпекою банків [5].

Таким чином, розроблений алгоритм процесу забезпечення безпеки операцій зі злиття та поглинання банків, що ґрунтується на тісному взаємозв'язку між цілями, завданнями, методами та важелями управління безпекою, дозволяє визначити і мінімізувати вплив загроз та небезпек, характерних для зазначених операцій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Зубок М. І.* Безпека банківської діяльності : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / М. І. Зубок. — К. : КНЕУ, 2003. — 156 с.
2. *Барановський О. І.* Банківська безпека : проблема виміру / О. І. Барановський // Економіка і прогнозування. — 2006. — № 1. — С. 7–26.
3. *Стрельбицька Л.* Банківське безпекознавство / Л. Стрельбицька, М. Стрельбицький, В. Гіжевський. — К. : Кондор, 2005. — 600 с.
4. *Артеменко Д. А.* Механизм обеспечения финансовой безопасности банковской деятельности : дис. ... канд. экон. наук / Д. А. Артеменко. — Ростов н/Д, 2006. — 172 с.
5. *Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфонов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова.* — Суми : УАБС НБУ, 2009. — 295 с.
6. *Гамза В. А.* Безопасность банковской деятельности / В. Гамза, И. Ткачук. — М. : Маркет ДС, 2010. — 408 с.

7. *Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці* : навч. посіб. / за заг. ред. П. В. Круша. — К., 2007. — 264 с.
8. *Газин Г.* Наука поглищений / Г. Газин, Д. Манаков // Вестник McKinsey. — 2003. — № 2 (4). — С. 7–23.
9. *Пэлтер Р.* Уроки поглотителей / Р. Пэлтер, Д. Шринивасан // Вестник McKinsey. — 2006. — № 14. — С. 14–26.
10. *Интеграция* – это объединение ресурсов и взаимное совершенствование технологических возможностей [Электронный ресурс] / Д. Сотин. — Режим доступа : <http://www.int-bank.ru/articles/542>.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2014.

**Skalozub L., Gorbatiuk L. Safety issues of banks mergers and acquisitions.**

**Background.** *The article highlights and critically analyzes the current problems of mergers and acquisitions security in banking business. It deals with the priority areas of security of mergers and acquisitions of banks.*

*Formation and safety of mergers and acquisitions in banking business is relatively new and has not yet been investigated, but in today's banking business it is an important component of bank security in general.*

**The purpose** of the paper is to investigate the problematic aspects of the security of mergers and acquisitions of banks and the selection of priority areas to ensure the safety of these operations.

**Results.** *Concentrating efforts of bank units on security, it is advisable to use a variety of measures by introducing enhanced control over mergers and acquisitions, bank secrecy and the responsibility of the bank employees for possible abuse and fraud.*

*The priorities of the security mergers and acquisitions of banks are:*

- 1) *strengthening the existing security system, developing a set of measures covering the legal, organizational, technical, technological and economic aspects of the transaction;*
- 2) *identifying subjects performing the above steps, deadlines, budget measures and the establishment of liability levels of security issues responsible for undone or done improperly activities;*
- 3) *establishing besides higher security coordination unit also coordinating and supervising regional authorities implementing these measures;*
- 4) *ensuring regular monitoring for the permanent, organizational functioning foundation that will provide the most efficient implementation of the agreement.*

**Conclusion.** *The algorithm of safety provision of mergers and acquisitions of banks is based on the close relationship between the goals, objectives, methods and instruments of safety management to determine and minimize the impact of threats and hazards specific for the above mentioned transaction.*

**Keywords:** bank, banking business security, mergers and acquisitions.

REFERENCES

1. *Zubok M. I.* Bezpeka bankivs'koi' dijal'nosti : navch.-metod. posib. dlja samost. vyvchennja dyscypliny / M. I. Zubok. — K. : KNEU, 2003. — 156 s.
2. *Baranovs'kyj O. I.* Bankivs'ka bezpeka : problema vymiru / O. I. Baranovs'kyj // Ekonomika i prognozuvannja. — 2006. — № 1. — S. 7–26.
3. *Стрел'б'ус'ка L.* Bankivs'ke bezpekoznavstvo / L. Стрел'б'ус'ка, М. Стрел'б'ус'к'ю, V. Gizhevs'kyj. — K. : Kondor, 2005. — 600 s.

4. *Artemenko D. A.* Mehanizm obespechenija finansovoj bezopasnosti bankovskoj dejatel'nosti : dis. ... kand. jekon. nauk / D. A. Artemenko. — Rostov n/D, 2006. — 172 s.
5. *Finansova bezpeka pidpryjemstv i bankivs'kyh ustanov* : monografija / A. O. Jepifonov, O. L. Plastun, V. S. Dombrovs'kyj ; za zag. red. A. O. Jepifanova. — Sumy : UABS NBU, 2009. — 295 s.
6. *Gamza V. A.* Bezopasnost' bankovskoj dejatel'nosti / V. Gamza, I. Tkachuk. — M. : Market DS, 2010. — 408 s.
7. *Formuvannja ta rozvytok modeli korporatyvnogo upravlinnja v transformacijnij ekonomici* : navch. posib. / za zag. red. P. V. Krusha. — K., 2007. — 264 s.
8. *Gazin G.* Nauka pogloshhenij / G. Gazin, D. Manakov // Vestnik McKinsey. — 2003. — № 2 (4). — S. 7–23.
9. *Pjelter R.* Uroki poglotitelej / R. Pjelter, D. Shrinivasan // Vestnik McKinsey. — 2006. — № 14. — S. 14–26.
10. *Integracija – jeto obedinenie resursov i vzaimnoe sovershenstvovanie tehnologicheskikh vozmozhnostej [Elektronnij resurs]* / D. Sotin. — Rezhym dostupu : <http://www.int-bank.ru/articles/542>.