

Наукова студентська робота

на тему:

«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ БАНКУ «UBS»
НА РИНОК БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ»

Автор: студентка гр. ММЕ-02

Чоловська О.О.

Науковий керівник: к.е.н. Федірко В. В.

Суми-2011

План

Вступ.....	3
1. Загальна характеристика діяльності банку «UBS».....	6
2. Обґрунтування доцільності, переваги та сценарію виходу банку «UBS» на ринок банківських послуг України з послугою «Private Banking».....	15
3. Розробка рекомендацій для банку «UBS» щодо стратегії виходу на український ринок банківських послуг.....	22
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	30
Додатки.....	31

ВСТУП

Динамічний розвиток ринку банківських послуг та загострення конкуренції на ньому змушує банки опановувати нові підходи до підвищення ефективності своєї діяльності. На сучасному етапі розвитку різноманітні банки у всьому світі пропонують своїм клієнтам різноманітні послуги. Так, у швейцарських банках великою популярністю користується послуга «Private Banking» - управління капіталом клієнта та його родини. Послуги VIP-обслуговування та «Private Banking» надаються і українськими великими банками.

Проте слід підкреслити, що на сьогодні практично всі великі банки першої двадцятки починають виокремлювати категорію VIP- клієнтів та пропагують індивідуальний підхід до їх обслуговування. Значна їх кількість вже розробила внутрішні процедури та послуги, орієнтовані винятково на дану групу споживачів. Це пов'язано з тим, що на даний час в суспільстві цілком чітко сформувався прошарок багатих людей, великих підприємств та приватних компаній, що прогресивно розвиваються.

Головним чином, інтерес до вивчення організації обслуговування приватних VIP- клієнтів пояснюється появою в країні верстви заможних людей, які претендують на особливе ставлення з боку банків. За даними соціологічних опитувань, кількість клієнтів, що відносять себе до вищого класу, складає 1,2 % від працездатного населення. Виходячи з цього, а також, враховуючи статистичні дані Державного комітету статистики України, можна припустити наявність потенційного ринку VIP- клієнтів, що становить приблизно 80 тис. чоловік. Крім того, з кожним роком до переліку найбагатших людей планети потрапляють все більше українців. Так, за версією авторитетного в усьому світі журналу «Форбс», до найзаможніших людей планети в 2009 р. потрапило чотири українці. Сім українців увійшли цього ж року до списку ста найбагатших людей Центрально-Східної Європи 2009 року, який готує польський тижневик «Впрост» («Wprost»). Все це

переконливо свідчить про початок формування перспективного ринку VIP-осіб, який вже оцінили банкіри.

Не дивлячись на динамічний розвиток даного сектору банківського обслуговування, в Україні відсутній класичний «Private Banking», який надають своїм клієнтам банки Швейцарії, зокрема «UBS». Існування даного факту є важливим аргументом для банків Європи, які працюють у секторі «Private Banking», для виходу на перспективний ринок України.

Вагомий внесок у розвиток методології стратегій транснаціональних банків при виході на зарубіжні ринки здійснено такими провідними зарубіжними науковцями, як Б. Когут, Г. Сінг, С. Лолл, Дж. Данінг, М. Мірелла, С. Россі, М. Брадлі, П. Додд, Дж. Вестон та інші. Значних наукових результатів було досягнуто російськими вченими, зокрема: С. Гвардін, І. Гельнер, Н. Лапшин, І. Ларіонова, А. Сєдова, В. Столін та інші.

Мета даної роботи полягає в розробленні стратегії виходу банку «UBS» на ринок банківських послуг України у сектор «Private Banking».

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких задач:

- дослідити різницю між «Private Banking» та VIP-обслуговуванням;
- визначити переваги запровадження діяльності банку «UBS» в Україні для банківської системи та економіки країни в цілому;
- розробити теоретичні та практичні рекомендації щодо стратегії виходу банку «UBS» в Україну.

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання як стратегії виходу банку «UBS» на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є фінансові та методологічні аспекти процесу прийняття рішень про реорганізацію банку.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять сучасні концепції банківського обслуговування, а також наукові дослідження

вітчизняних і закордонних вчених-економістів, присвячені проблемам реорганізації банків. У процесі дослідження використовувалися такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації закономірностей взаємодії банку з клієнтами); статистичний і порівняльний аналізи (при проведенні фінансового аналізу діяльності банку «UBS»).

Інформаційно-фактологічну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Міністерства фінансів України; статистичні дані Державного комітету статистики України та Національного банку України; аналітичні огляди та звітні дані банків України; монографічні дослідження та наукові публікації з питань стратегій виходу банків на зарубіжні ринки.

Робота складається з 30 сторінок, а також 4 додатків, які розміщені ще на 4 сторінках, 4 таблиць та 2 рисунків.

1. Загальна характеристика діяльності банку «UBS»

«Union Bank of Switzerland» (далі «UBS») є найбільшим швейцарським банком, який надає різноманітні фінансові послуги по всьому світу, зі своєю штаб-квартирою у Базелі та Цюріху (Швейцарія). «UBS» є другим у світі банком за розміром активів, а також другим за розмірами банком в Європі, виходячи із показників ринкової капіталізації та прибутковості. «UBS» має філіали в більше, ніж в 50 країнах, банк присутній в усіх світових фінансових центрах.

Відповідно до швейцарських законів, «UBS» організований як акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю і функціонує як корпорація, яка розмістила прості акції серед інвесторів. «UBS AG» являється головною компанією Групи «UBS».

«UBS» представляє собою дуалістичну структуру управління та регулюється законодавством Швейцарії. Функції голови Ради директорів і Президента компанії виконують різні люди, що забезпечує ефективний розподіл прав та обов'язків. Крім того, така структура створює незалежність Ради директорів від оперативного управління банком, відповідальність за яке несуть учасники Виконавчої ради (Group Executive Board) [12].

Як показав проведений нами аналіз, основними напрямками діяльності банку є такі:

1. Управління приватним капіталом та швейцарський банк (Wealth Management & Swiss Bank);
2. Управління приватним капіталом в Америці (Wealth Management Americas);
3. Інвестиційний банківський бізнес (Investment Bank);
4. Глобальне управління активами (Global Asset Management);
5. Корпоративні центр (Corporate Center).

Детально розглянемо кожен із вищезазначених напрямків діяльності банку:

В рамках діяльності з управління приватним капіталом слід зазначити, що швейцарський банк є провідним міжнародним постачальником фінансових послуг для заможних приватних клієнтів. Понад 27500 співробітників банку працюють у цьому секторі банківського бізнесу у 44 країнах світу. «UBS» надає широкий спектр комплексних послуг для заможних приватних осіб по всьому світу, крім тих, що обслуговуються в Управління приватним капіталом американського підрозділу, а також для роздрібних клієнтів у Швейцарії.

Підрозділи «Private Banking» банку «UBS» обслуговують 3 сегменти клієнтів:

- 1) Клієнти, активи яких більші, ніж 50 млн. дол. США;
- 2) Клієнти, активи яких складають від 2 до 50 млн. дол. США;
- 3) Клієнти з активами від 250 000 до 2 млн. дол. США.

За результатами дослідження асортименту послуг банку «UBS» для багатьох приватних клієнтів (сектору Wealth Management, Private Banking) нами згруповані послуги банку за такими групами:

1. Стандартні банківські послуги:

- відкриття і ведення поточних рахунків клієнтів в національній і іноземній валюті;
- обслуговування комунальних платежів;
- здійснення термінових грошових переказів;
- розміщення грошових коштів на депозитах в національній і іноземній валюті;
- послуги з кредитування (надання споживчих кредитів, гарантій, встановлення кредитних лімітів);
- операції з платіжними картами;
- послуги віддаленого управління рахунками (Internet-banking, GSM-banking, mobile- banking);

- неторгові операції (валютообмінні та конверсійні операції, операції з банківськими металами);
- продаж послуг передплатеного сервісу;
- консультаційна підтримка.

2. Ексклюзивні:

- довірче управління активами клієнта і членів його родини;
- формування банками індивідуальних інвестиційних портфелів елітних осіб і управління ними;
- забезпечення фінансового управління на підприємствах, якими володіють VIP- клієнти;
- операції з цінними паперами на фондовому ринку України і на провідних майданчиках світу, операції з іноземною валютою на міжнародному валютному ринку (валютний дилінг), інформаційно-аналітична підтримка проведення операцій, рекомендації і консультації пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів;
- депозитарне обслуговування приватних осіб (консультування з питань звернення цінних паперів, виплата дивідендів і т.д.);
- персональне фінансове планування, яке передбачає складання для VIP-клієнта детального плану доходів і витрат на декілька років;
- податкове планування та розробка індивідуальних фінансових схем для оптимізації грошових потоків;
- інші послуги (переміщення готівкових коштів в будь-яку точку України, забезпечення безпеки розрахунків, наприклад, з використанням авальованих векселів).

3. Консалтинг:

- допомога(юридична, консалтингова) у проведенні будь-яких угод на будь-яких ринках;
- навчання самостійному управлінню активами.

4. Управління активами клієнта:

- розміщення цінних паперів, управління нерухомістю, предметами мистецтва;
- консалтинг з вибору стратегії інвестування, розміщення ресурсів, вибір продуктів та послуг банку;
- розміщення ресурсів у небанківські інструменти (нерухомість, пенсійні фонди) [12].

Важливо зазначити, що на сучасному етапі розвитку головний акцент в рамках надання послуг «Private Banking» є розробка індивідуальних сценаріїв управління активами, виходячи з особистих потреб клієнта, різноманітні інвестиційні інструменти, що відповідають інтересам та можливостям клієнта. Зазвичай така схема роботи з клієнтом працює наступним чином: власник великого капіталу, почавши обслуговуватися у системі «Private Banking», повідомляє банк та свого персонального менеджера про певну суму тимчасово вільних коштів, які він хотів би інвестувати. Банк, в свою чергу, в залежності від стану ринку, інвестиційної стратегії клієнта готовий запропонувати один або декілька фінансових інструментів для вкладення цих ресурсів на певний період (як правило, не менше півроку). Клієнту залишається тільки обирати та чекати результату. Крім того, для кожної інвестиційної стратегії прораховується вірогідність доходу та ризик вкладень. Якщо клієнт готовий ризикнути, то його кошти банк може розподілити, наприклад, наступним чином: 10% ресурсів зберігати на депозиті, 80% вкласти у цінні папери певних компаній, а ще 10% інвестувати у золото. Така стратегія є зручною та достатньо обґрунтованою, виходячи з дохідності.

Виходячи з цього, для багатьох VIP-клієнтів «Private Banking» - це можливість не просто заробляти, а завжди мати на зв'язку персонального менеджера, який може надати будь-які поради, наприклад, з податкового планування. Персональний менеджер у будь-який готовий приїхати до офісу

або додому до VIP-клієнту, вирішити будь-яке фінансове питання. Крім цього, персональний менеджер повинен бути не тільки банківським співробітником найвищої кваліфікації, але й хорошим психологом. Інколи відносини VIP-клієнта та менеджера виходять за межі управління фінансами. «Private Banking» може включати в себе консультування з юридичних питань, допомога у виборі туристичного маршруту, бронювання білетів тощо. Усі ці послуги, зрозуміло, не входять у ліцензію на здійснення банківських операцій, але якщо важливість клієнта є вагомою, дані послуги можуть бути виконані його персональним менеджером. Для банку це чудова нагода залучити на обслуговування нових заможних клієнтів, які знають від знайомих про «додатковий сервіс». Більшість VIP-клієнтів з часом починають розуміти, що нестандартні прохання повинні задовольняти не банківські співробітники, а персональні асистенти та секретарі. Але все ж таки на початковому етапі банк майже ніколи не відмовляє у виконанні цих функцій [11].

Крім багатьох вищезазначених переваг та обов'язкових атрибутів обслуговування в рамках «Private Banking» важливим питанням, що заслуговує окремого розгляду є процедура відбору клієнтів банком, що є визначною рисою обслуговування «по-швейцарськи». Деякі країни є членами «білого» списку країн, громадяни яких можуть беззаперечно відкривати рахунки у банках Швейцарії. Цей список є не великим, близько 10 держав (це країни-члени ЄС). Представники всіх останніх країн викликають у швейцарських банкір підозри. Офіційно, «чорного» списку країн не існує. До кожної країни підхід індивідуальний. На практиці це означає, що перед відкриттям рахунку у швейцарському банку майбутнього клієнта з країни «чорного» списку дуже детально перевіряють. У новій редакції правил, які було введено декілька років, зазначається, що обов'язково потрібно оцінювати ступінь потенційних збитків для репутації та ділового іміджу банку при співпраці з певними категоріями клієнтів. До групи ризику

потрапили політики та члени їх родин, власники ризикованих видів бізнесу (наприклад, казино). Також важливим аспектом обслуговування «пошвейцарськи» є обов'язкова присутність клієнта при відкритті йому рахунку. З цього правила є винятки: співробітники банку виїждять до клієнта, але роблять це тільки заради дуже великих сум. Крім багатьох вищезазначених особливостей швейцарського обслуговування клієнтів у банку, на наш погляд варто відмітити, що при відкритті рахунку кожен клієнт повинен довести законність походження своїх коштів, навіть, якщо сума невелика. За період з 2007 по 2009 роки через фінансові інститути Женеви пройшло більше, ніж 1 трлн. дол. США. Важливим є те, що рекомендації FATF виконуються тут беззаперечно, перевіряються джерела доходів кожного клієнта [3].

Потрібно відмітити, що у транскордонному бізнесі, «UBS» зосереджений на діяльності в регіонах, з найбільшим ринковим потенціалом, банк продовжуючи при цьому розвивати регіони, в яких працює вже довгий час. Зокрема, в Азії, «UBS» спрямовує свою діяльність у провідні фінансові центри регіону, а саме у Гонконг та Сінгапур. Крім того, банк ефективно розвиває свій бізнес на ключових ринках Азії, Латинської Америки та Центральної і Східної Європи, на ринках, які пропонують привабливі перспективи росту та сприятливий нормативно-правовий клімат у веденні бізнесу.

Більш того, як зазначається фінансовому звіті («Annual Report 2009») стратегічною ціллю банку в наступні декілька років є вихід на ринку пострадянських країн (окрім Російської Федерації, в даній країні на сьогодні функціонує банк «UBS») [12].

Така структура «UBS», що представлена широкою мережею філій та відділень банку по всьому світу дозволяє використовувати так званий «ефект масштабу», що сприяє динамічному та ефективному використанню капіталу. В деяких випадках, для збільшення ефективності діяльності, для того, щоб діяти за межами контролюючого банку, не порушуючи при цьому

законодавство, і залишаючись платником податків, окремі бізнес-структури діють через місцеві дочірні підприємства, які приєднані до Групи «UBS» шляхом їх злиття та поглинання.

Для того, щоб мати повне уявлення про діяльність банку «UBS» проведемо аналіз його фінансового стану за період з 2004 р. по 2009 р.

Як свідчать дані, активи банку за досліджуваний період зменшилися на 396 580 млн. швейц. франків або на 23%, зобов'язання – на 405 846 млн. швейц. франків або на 24%, тоді як власний капітал зріс на 9 266 млн. швейц. франків або на 124%(див. додаток А). Така ситуація є характерною для більшості транснаціональних банківських структур, оскільки в період кризи (з 2008 р. по теперішній час) відбувалося зменшення активів у зв'язку з припиненням кредитування та згортанням загальноекономічного розвитку фінансових установ в цілому. За даних умов тиск на капітал зростає, а разом з цим зростає і ризик банкрутства банку в цілому. Тому дану ситуацію не можна вважати позитивним явищем (див додаток А).

Що стосується власного капіталу банку «UBS», то вважаємо слід більш детально проаналізувати структуру капіталу банку, оскільки протягом 2004-2009 рр. його структура суттєво змінювалась. Зокрема, найбільшу частку у структурі капіталу займає акціонерний капітал (40%) та емісійний дохід (34%). Всі інші елементи капіталу складають приблизно однакову частку у структурі, що становить 26 %

Проведений нами аналіз ліквідності «UBS» показав, що за аналізований період банк забезпечував високий фактичний рівень коефіцієнтів миттєвої ліквідності (на 01.01.2006 р. 0,086 і на 01.01.2010 р. 0,164. відповідно) і загальної ліквідності (1,56 і 2,25 відповідно). Це забезпечувало спроможність банку погашати будь-які зобов'язання і борги перед клієнтами. Однак, варто зауважити, що за аналізований період значно знизилася забезпеченість робочих активів високоліквідними: з 0,443 на 01.01.2006 р. до 0,285 на

01.01.2010 р. Така ситуація виникла через те, що високоліквідні активи банку зменшувались більш швидкими темпами (66,7%) порівняно з робочими (48,17%) . Це зниження свідчить про необхідність активізації управлінських заходів, спрямованих на усунення появи ризикового фактора, який повинен контролюватися Правлінням банку. Про підвищення забезпеченості дохідними активами всіх зобов'язань банку свідчить коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань, за аналізований період він зріс на 84,23% (з 0,961 до 1,77) [12].

Валютна диверсифікація ліквідних активів та зобов'язань банку «UBS» свідчить про те, що банк здатен підтримувати та нарощувати збалансований диверсифікований по валюті портфель. Структура фінансування в різні валюти подана в додатку Б. Станом на 01.01.2010 р. ліквідні активи банку склали 1340,4 млрд. швейцарських франків, а його зобов'язання 1287,1 млрд. відповідно. Розподіл ліквідних активів за валютою за 2009 р. має наступний вигляд: в національній валюті було зосереджено 19% ліквідних активів, у вільноконвертованих валютах (долар США, євро) – 15% та 23% відповідно, в інших валютах - 43% ліквідних активів банку. У складі ліквідних активів помітно дві протилежні тенденції: 1) зростання долі національної валюти (з 14% у 2005 р. до 19% у 2009 р.) та євро (з 16% у 2005 р. до 23% у 2009 р.). 2) зменшення частки долару США (-1%) та інших валют (-11%). Загалом, така ситуація є позитивною, оскільки збільшення частки національної валюти в активах означає її стабілізацію та підвищення довіри до неї з боку інвесторів та вкладників банку, а зростання долі євро є наслідком розширення діяльності банківської структури «UBS» в країнах «зони євро» більш інтенсивними темпами порівняно з іншими регіонами.

Варто також зазначити, що банк підтримує збалансований портфель своїх активів та зобов'язань, що є широко диверсифікованим за ринковим, продуктовим та валютним критеріями. Основними передумовами стабільного фінансування є домінуюча структура за продуктами і глобальні

масштаби його діяльності. Джерела фінансування банку включають операції РЕПО, кошти на міжбанківському ринку, на ринку цінних паперів, довгострокову заборгованість та депозити. Нами відмічено, що у складі зобов'язань банку за аналізований період відбулися значні зміни: скоротилася частка операцій РЕПО на 26%, міжбанківських угод на 3% та коштів за борговими цінними паперами на 4%. Натомість значне зростання депозитів до запитання (15%), депозитів фізичних осіб (5%) та довгострокової заборгованості (в 2 рази) свідчить про стабільну ресурсну базу банку, довіру вкладників, а також незмінну підвищену увагу до випуску середньо-і довгострокових боргових інструментів.

Основним показником ефективності діяльності будь-якого банку є величина отриманого ним прибутку. Прибуток є різницею між сумою отримуваних доходів та сумою витрат банку, а тому доходи та витрати банку є найважливішими факторами, що впливають на величину отриманого прибутку. З огляду на це, дослідження ефективності функціонування банку доцільно здійснити в розрізі аналізу доходів і витрат. Основні показники фінансових результатів діяльності банку «UBS» наведено у додатку В. Як показують дані, за 2005-2009 рр. доходи банку зростали значно меншими темпами, ніж його витрати. Так, операційні доходи банку зменшилися за досліджуваний період на 53,3%, що відбулося в основному за рахунок зменшення чистого процентного доходу та комісійного доходу. Однак, слід зазначити, що загальне зменшення доходів банку відбувалося на фоні зменшення усіх його складових. В цей час витрати банку зростали більш швидкими темпами та починаючи з 2008 р. перевищили суму його доходів в абсолютному значенні. Таке зростання обумовлене значним збільшенням процентних та загально адміністративних витрат. Вказана тенденція є негативною, оскільки більш швидкі темпи зростання витрат, по відношенню до темпів зростання доходів, призвели до зменшення прибутку на 2 118 млн. швейц. франків та погіршення фінансового стану банку в цілому.

Таким чином, провівши аналіз фінансових показників банку «UBS» за період з 2004 р. по 2009 р. , можна зробити висновок, що банк є стабільним, надійним і навіть в умовах кризи продовжує зберігати свої лідируючі позиції.

2. Обґрунтування доцільності, переваги та сценарію виходу банку «UBS» на ринок банківських послуг України з послугою «Private Banking».

Як зазначалося нами вище, важливою стратегічною ціллю на 2010-2013 рр. банк «UBS» ставить географічну диверсифікацію на ринки Центральної та Східної Європи, зокрема має намір збільшити свою присутність на ринках пострадянських країн.

Як відомо, ще у 2008 році «UBS» відкрив своє представництво в Україні (м. Київ), основною метою якого є інформування щодо послуг банку, надання послуг клієнтам щодо перспектив та умов обслуговування в банку та проведення дослідження ринку банківських послуг України для обґрунтування доцільності діяльності в Україні . Це можна розглядати як перший крок на шляху реалізації його намірів щодо повноцінної діяльності в Україні [9].

Отже, обґрунтуємо доцільність виходу банку «UBS» на український ринок банківських послуг, визначимо переваги запровадження діяльності банку «UBS» для банківської системи та економіки України та розробимо рекомендації щодо стратегії виходу банку «UBS» в Україну.

Українські банкіри вважають, що через 2-3 роки українські банки будуть надавати найбільш заможним своїм клієнтам справжній комплекс послуг «Private Banking».

Досить часто в Україні ототожнюють поняття «VIP- Banking» та «Private Banking». Експерти пояснюють це явище тим, що дана послуга є новою на ринку України. Генеральний директор компанії «Central Asian Economic Forum» Антон Левахін визначає надзвичайно високий рівень обслуговування як відмінну рису «Private Banking», « персональний банкір

повинен відповідати своєму клієнту. У нього повинен бути дорогий костюм, першокласна освіта та вміння розбиратися у всіх фінансових питаннях. Менеджер повинен добре уявляти собі потреби клієнта, тому і заробітна плата у нього повинна бути достатньо високою. На жаль, в Україні ніхто не навчає таких менеджерів. Офіс «Private Banking» також повинен відповідати рівню заможного клієнта. Якщо ви відвідаєте швейцарські банки, які обслуговували королівські сім'ї, то звернете увагу у холі на картини Ренуара. І це буде не копія, а оригінал». В той же час, VIP-обслуговуванням передбачає тісну співпрацю та ідентифікацію політиків як важливих VIP-клієнтів за критеріями іміджу та його здатності вирішувати стратегічні й важливі для банку питань – їх лобістський потенціал може окупати будь-які витрати на «спецобслуговування». Натомість «Private Banking» є приватним банківським обслуговуванням з надання комплексу послуг для власників дуже великих капіталів. Тобто, основним критерієм такого обслуговування для клієнта є сума заощаджень, а його політична приналежність відходить на другий план. Банкіри також наголошують на тому, що «Private Banking» відрізняється від «VIP- Banking» приблизно так, як бутик відомого дизайнера від магазину дорогого готового одягу. Якщо у першому випадку весь комплекс продуктів підбирається індивідуально, то у другому випадку вам запропонують все ж таки стандартний набір послуг, навіть на найкращих умовах [3].

Проведене нами дослідження показало, одним із факторів, що доводять перспективність діяльності «UBS» на вітчизняному ринку банківських послуг є наявність значного потенційного сегменту клієнтів, а саме - великої кількості заможних осіб, зацікавлених у складних банківських продуктах та найвищому рівні обслуговування. За оцінками експертів, офіційних та неофіційних мільйонерів в нашій країні приблизно 40-50 тисяч. А відповідно до даних компанії "Бостон-Консалтинг Груп", український ринок «Private Banking», навіть не дивлячись на кризу, залишається самим

швидкозростаючим у Центральній та Східній Європі – його об'єми оцінюються майже в 70 млрд. євро.

Для заможних осіб важливим атрибутом їх життя на сьогодні є не тільки будинок, автомобіль, яхта, ексклюзивний відпочинок, персональний адвокат та сімейний лікар, але і особистий персональний банкір. Такий банкір є персональним менеджером, основною задачею якого є вміння враховувати побажання клієнта, здійснювати фінансове планування і управління капіталом клієнта [9].

На сьогоднішній день, український заможний клієнт вже у достатній мірі психологічно готовий до розподілу матеріальних ресурсів його бізнесу від особистих заощаджень. Існує розуміння того, що до них потрібен діаметрально протилежний підхід. Забезпечити фінансовий комфорт, безпеку особистого капіталу і повинні вітчизняні банки класу «Private Banking».

Експерти визначають також такі чинники, що підвищують інтерес до обслуговування за системою «Private Banking», а саме: зростання доходів певних верств населення, підвищення рівня правової та фінансової обізнаності клієнтів, впровадження нових банківських технологій з приходом на наш ринок зарубіжних банків, а також поява певної групи населення, яке вимагатиме обслуговування на найвищому рівні та зацікавлене у достатньо складних банківських продуктах. Більш того, аналіз засвідчив, що жоден з банків, які функціонують в Україні, не надає послуги «Private Banking» в класичному розумінні даного поняття. Не дивлячись на те, що за прикладом розвинених країн, обслуговування заможних клієнтів в Україні виділили в окремий сектор банківського бізнесу, банки створили департаменти з обслуговування VIP-клієнтів, все ж таки це не відповідає стандартам обслуговування «Private Banking». Аналіз діяльності українських банків показує, що обслуговуванням VIP-клієнтів займаються у більшій мірі великі банки. На сьогоднішній день послуги з VIP-обслуговування активно надаються такими банками України як ПАТ КБ «ПриватБанк», ВАТ

«Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», ВАТ «ВТБ», ПАТ «Альфа-Банк». Усі вищезазначені банки відносяться до групи великих (1 та 2 група НБУ) і декларують VIP-обслуговування як окремий та пріоритетний напрямок своєї діяльності, менші банки також надають подібні послуги, але в більш обмеженому вигляді (наприклад, ВАТ «Діамантбанк», ПАТ «VABбанк» - управління по обслуговуванню VIP-клієнтів). До речі, з точки зору інвестиційної привабливості середні банки є кращим вибором, так як пропонують більш вигідні умови при достатньому рівні надійності [11].

Що стосується кількості VIP-клієнтів, що обслуговуються в банках, відомо, що не всі банки готові говорити про кількість своїх VIP-клієнтів. Відомо, що у ПАТ КБ «ПриватБанку» близько 15 тисяч VIP-клієнтів, у ПАТ «Альфа-Банк» - приблизно 1000 осіб. Саме ці банки є конкурентами для «UBS» при виході цього банку на ринок України. Ці дані свідчать про наявність достатньо вагомого сегменту заможних клієнтів в Україні. Вищезазначені банки є конкурентами для «UBS» при виході цього банку на ринок України.

Отже, дослідивши ринок обслуговування заможних осіб («Private Banking») в Україні, ми дійшли до висновку, що даний ринок розвивається швидкими темпами, є привабливим та перспективним. В Україні існує значний сегмент клієнтів, які прагнуть обслуговуватися на найвищому рівні, за швейцарськими стандартами, важливим напрямком діяльності якого є управління приватним капіталом («Private Banking»). Крім того, аналіз показав, що банки України надаючи послуги з класичного «Private Banking», досить часто обмежуються VIP-обслуговуванням (надають стандартний перелік послуг на індивідуальних умовах, хоча і на високому рівні).

З огляду на це, вважаємо обґрунтованим вихід «UBS» на ринок України. На наш погляд, прихід «UBS» в Україну матиме переваги не лише для банку, а і для українського ринку та вітчизняної економіки в цілому, зокрема це:

- 1) дозволить збільшити податкові відрахування до бюджету України;
- 2) покращити якість обслуговування клієнтів;
- 3) забезпечуватиме престижність для банківського сектора України і країни в цілому;
- 4) свідчитиме про стабільність та надійність банківської системи та сприятиме зростанню довіри до банків;
- 5) дозволить капіталу заможних осіб працювати на національну економіку;
- 6) сприятиме наданню класичного «Private Banking» в Україні;
- 7) дозволить підвищити стандарти обслуговування, впроваджуючи у своїй роботі «швейцарські стандарти якості».

При виході банку «UBS» на ринок України можливим є впровадження одного з трьох сценаріїв реалізації даної стратегії:

1. Створення банку з іноземним капіталом;
2. Відкриття філіалу банку;
3. Злиття та поглинання.

Зупинимось більш детально на кожному із вищезазначених варіантів.

Для створення банку з іноземним капіталом на території України потрібно пройти через певну систему процедур та виконати ряд вимог. Відповідно до ст. 21 Закону України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р. для створення банку з іноземним капіталом його засновники зобов'язані отримати попередній дозвіл Національного банку України, а для набуття діючим банком статусу банку з іноземним капіталом його правління (рада директорів) має отримати попередній дозвіл Національного банку України.

Для отримання попереднього дозволу для створення банку з іноземним капіталом або для набуття банком статусу банку з іноземним капіталом до Національного банку України банк має подати такі документи:

- 1) клопотання про надання попереднього дозволу;
- 2) інформацію про склад засновників, їх ділову репутацію та наявність необхідних коштів для заснування банку;
- 3) дозвіл іноземного контролюючого органу на участь у створенні банку в Україні або письмове запевнення іноземного засновника про відсутність у законодавстві країни його походження вимог щодо отримання такого дозволу;
- 4) інформацію про андеррайтера та його ділову репутацію, угоду з андеррайтером, якщо банком прийнято рішення про продаж акцій банку на міжнародних ринках шляхом андеррайтингу.

Клопотання розглядається Національним банком України протягом одного місяця з дня його отримання. Відмова Національного банку України у наданні дозволу має надаватися у письмовій формі із зазначенням відповідних мотивів.

З огляду на це, вважаємо, що процес створення банку з іноземним капіталом є достатньо затратним та довготривалим. Крім того, навіть після успішного проходження всіх етапів державної реєстрації, новоствореному банку потрібно буде витратити великі кошти для завоювання певного сегменту на ринку, а також напрацювання клієнтської бази.

Що стосується варіанту відкриття філіалу банком в Україні, відповідно до ст. 24 Закону України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р., іноземний банк має право на відкриття філії в Україні за таких умов:

- 1) держава, в якій зареєстровано іноземний банк, належить до держав, які беруть участь у міжнародному співробітництві у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, а також співпрацює із Групою з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF);
- 2) банківський нагляд у державі, в якій зареєстровано іноземний банк,

відповідає Основним принципам ефективного банківського нагляду Базельського комітету з питань банківського нагляду;

3) між Національним банком України та органом банківського нагляду держави, в якій зареєстровано іноземний банк, укладено угоду про взаємодію у сфері банківського нагляду, гармонізації їх принципів та умов;

4) мінімальний розмір приписного капіталу філії на момент її акредитації є не меншим 10 мільйонів євро;

5) наявність письмового зобов'язання іноземного банку про безумовне виконання ним зобов'язань, які виникли у зв'язку з діяльністю його філії на території України.

Отже, виходячи із вищезазначених критеріїв, процес відкриття філіалу вимагає вкладення великих коштів у розмірі 120 мільйонів гривень, а також процес є достатньо довготривалим.

Вважаємо, що найбільш доцільним, з точки зору оперативності та економічної вигідності є стратегія злиття та поглинання, якої ми рекомендуємо дотримуватися банку «UBS» при виході на ринок банківських послуг України.

3. Розробка рекомендацій для банку «UBS» щодо стратегії виходу на український ринок банківських послуг.

В останні роки спостерігається пришвидшення процесів консолідації банків у США та країнах ЄС. Цей процес спостерігається на фоні глобалізації, основа якої – інтернаціоналізація діяльності промислових компаній, банків, фінансових установ. По даними ООН, у 2005 – 2010 рр. банківсько-фінансовий сектор посів 3 місце (після автомобільної та нафтохімічної галузей промисловості) по кількості угод злиття та поглинання, та розміру активів фінансових установ та банків, створених у результаті таких угод. Процес структурної перебудови банківського сектору продовжує розвиватися протягом останніх 20 років. В останні роки цей процес набув великих масштабів, перейшовши національні межі. По даним на перший квартал 2008 року об'єм угод із злиття та поглинання за участю банків по всьому світу перевищив 218,4 млрд. дол. США, і зріс на 175% у порівнянні з першим кварталом 2007 року. [5].

На думку аналітиків, протягом наступних 5 років (2011-2016 рр.) у банківському секторі України очікується продовження зростання кількості угод із злиття та поглинання, хоча процес консолідації буде відбуватися не такими швидкими темпами як раніше. Вважаю, що саме в цей період банку «UBS» потрібно активно працювати у напрямку злиття та поглинання з українськими банками, оскільки для цього створені достатньо сприятливі умови. Для банку «UBS» географічна диверсифікація, безумовно, матиме значний позитивний ефект.

Нами була розроблена програма поглинання банком «UBS» українського банку. Пропонуємо розбити процес злиття та поглинання на 6 етапів. Перші три етапи пов'язані з плануванням злиття чи поглинання, проведенням аналізу потенційного партнерства для об'єднання і підготовкою угоди по даній справі. Наступні етапи пов'язані безпосередньо з розробкою заходів на практиці (див. рисунок 1).



Рис.1.- Етапи процесу злиття та поглинання

Перший етап – розробка стратегії злиття та поглинання включає оцінку позицій банку – покупця на ринку, аналіз сильних та слабких сторін, а також позицій головних конкурентів за наступними параметрами: банківські продукти, послуги, клієнти, ринки, канали доставки інформації. Виходячи з результатів виконаної роботи, формується стратегія, а потім виділяється стратегічна ціль – хто нам для цього потрібний. Якщо банк планує стратегію виходу на нові ринки, то до уваги повинні бути прийняті наступні фактори:

1. Співвідношення ризику та доходності.
2. Бізнес-цілі, основні області, спеціалізація та імідж організації;
3. Вимоги до величини капіталу (національні та міжнародні стандарти).
4. Відповідна законодавча та нормативна бази.
5. Діяльність конкурентів як на міжнародному, так і на внутрішньому ринку.
6. Ринкові умови економіки.
7. Ринкові дослідження потреб ключових клієнтських груп.

Дана стратегія повинна визначити цільові сегменти клієнтів і відповідні банківські продукти. При формуванні стратегії виходу на зарубіжні ринки необхідно враховувати всі можливі альтернативи. Іншими словами, стратегія виходу банку на нові ринки повинна бути обрана тільки після детального аналізу всіх варіантів.

Другий етап – оцінка банка-кандидата включає аналіз фінансових показників його діяльності і технічних характеристик. Важливим компонентом аналізу варто вважати оцінку корпоративної культури банку-об'єкта з позиції відповідності корпоративній культурі банку-покупця. Невідповідність у принципах корпоративних культур двох банків може призвести до негативних наслідків. Оскільки злиття чи поглинання передбачає об'єднання кадрового потенціалу, дуже важливим є оцінка позицій для інтеграції персоналу. Тут ключовими факторами варто вважати адекватність процесів і правил системи управління персоналом, наявність лояльності та відкритості персоналу приєднуваного банку до нового утворення, наявність передумов для створення єдиної команди [4, 7].

Завершальний етап на стратегічному рівні – угода про злиття та поглинання. Структурування угоди та підписання договору може стати найважчим етапом, який вимагатиме участі зовнішніх радників у вирішенні наступних питань: навички у проведенні переговорів, знання законодавства, яке регулює питання злиття та поглинання, знання податкового законодавства, високий рівень кваліфікації у сфері «ворожого» поглинання, правильна оцінка інтересів та очікувань акціонерів, менеджерів, працівників банку.

Тактичний рівень включає оцінку поточного стану двох організацій, модель об'єднання компаній, деталізований план інтеграції внутрішніх процедур та правил (див. рисунок 1). Найбільш проблемними моментами у процесі інтеграції є: планування, управління казначейством, розробка систем, управління персоналом та операціями [1].

Для успішної реалізації стратегії злиття та поглинання потрібно:

1. Добре виважений план.
2. Чітко сформульовані цілі злиття.
3. Реалістична оцінка сильних та слабких сторін діяльності [6].

Процес злиття чи поглинання повинен проходити дуже швидко, в обстановці конфіденційності та правильного вибору об'єкту та консультантів. Основними перевагами, які досягаються у процесі злиття та поглинання, як правило, є:

- 1) швидке досягнення бажаних темпів зростання та збільшення рівня рентабельності за рахунок збільшення об'ємів операцій;
- 2) отримання високого рівня кваліфікації, який доповнює чи перевершує рівень знань і кваліфікацію персоналу;
- 3) можливість потрапити банку у список кращих серед банків країни чи регіону [8].

Як уже зазначалося, для банку, який планує провести злиття, важливо оцінити умови, за яких ця операція може мати фінальний успіх. Як вже зазначалося вище, для багатьох банків вирішальним фактором при злитті чи поглинанні є зростання показника доходності на акцію. Акціонери банку-покупця схвильовані тим, чи збільшиться дохід на акцію у результаті злиття таким чином, щоб акціонерний капітал банку став більш привабливим для інвесторів. Акціонери банку-цілі також зацікавлені у тому, чи збільшиться показник доходності на акцію при обміні їх акцій на акції поглинаючого банку [6].

Ще одним важливим критерієм ефективності процесу злиття та поглинання є клієнти. Саме клієнти зазвичай сприймають злиття їхнього банку з іншим як щось вороже по відношенню до них. Банкіри повинні бути впевненими, що всі процеси проходять позитивно для клієнтів, в іншому випадку вони почнуть залишати банк. Інтереси вкладників обов'язково повинні бути врахованими при розробці стратегії злиття та поглинання банку, оскільки традиційно при проведенні таких операцій максимум уваги приділяється інтересам акціонерів. Тепер, коли злиття та поглинання відбуваються так швидко, є ризик, що інтереси клієнтів можуть серйозно постраждати. Перш за все, потрібно забезпечити довіру клієнтів,

використовувати угоду із злиття як можливість покращення їх вражень від банку, формувати клієнтоорієнтовану корпоративну культуру. Тому у процесі планування придбання і при підготовці прес-релізів про майбутню угоду, банківським працівникам потрібно виходити саме з інтересів клієнтів та будь-якими способами підкреслювати переваги, які вдасться створити за рахунок злиття банківських установ [5, 10].

Для підтвердження теоретичних аспектів стратегії злиття та поглинання, які наведені вище, нами були розроблені практичні рекомендації для банку «UBS» при виході на ринок банківських послуг України.

Для ефективного здійснення даної стратегії потрібно обрати банк-ціль. Нами розроблена система критеріїв вибору такого банку для «UBS», які включають такі критерії:

1. Банк-ціль повинен бути банком з українським капіталом. Таким чином, усі банки з іноземним капіталом, які функціонують на ринку України не можуть входити в перелік банків для злиття та поглинання.
2. Банк-ціль має входити до 3-4 групи банків за рейтингом Національного банку України. Цей критерій пояснюється тим, що неможливо поглинути великий банк 1 та 2, що стосується злиття, то ця процедура буде довготривалою та занадто затратною для «UBS» і як результат зменшить економічний ефект від угоди. Більше того, орієнтуючись у своїй діяльності на «Private Banking», «UBS» не зацікавлений в об'єднанні з великим універсальним банком, який працює в різних сегментах ринку банківських послуг.
3. Банк-ціль повинен мати розгалужену філійну мережу та, що важливо мати відділення у великих містах України (Києві, Харкові, Донецьку, Дніпропетровську, Одесі, Львові, Сімферополі);

4. Банк-ціль повинен бути стабільним та надійним банком з напрацьованою клієнтською базою.
5. Банк-кандидат не повинен обслуговувати великий бізнес, бо це не є пріоритетним напрямком діяльності «UBS», а також промислово-фінансові групи.

Враховуючи усі вищезазначені критерії, вважаємо, що потенційним банком для реалізації стратегії поглинання банком «UBS» є Акціонерне товариство «Український інноваційний банк». Це пояснюється тим, що даний банк задовольняє всі критерії відбору. Зокрема, АТ «Укрінбанк» має розгалужену мережу філій, яка представлена в усіх регіонах України та складається з 21 філії та 82 відділення. Широка мережа філій дає можливість банку ефективно використовувати ресурси та сприяти всебічному підвищенню якості обслуговування клієнтів відповідно до високих корпоративних стандартів. Банк входить до 3 групи банків за рейтингом Національного банку України, його активи складають більше, ніж 1500 млн. дол. США. Крім того, важливим аргументом є членство банку в міжбанківських об'єднаннях, біржах, асоціаціях та міжнародних організаціях, таких як:

- Visa International;
- MasterCard International;
- Українська міжбанківська асоціація членів Europay International;
- Офіційний дилер American Express;
- Офіційний дилер Thomas Cook;
- Київський банківський союз (КБС);
- Асоціація українських банків (АУБ);
- Професійна асоціація реєстраторів і депозитаріїв (ПАРД);
- ВАТ "Міжрегіональний фондний союз" (МФС);
- Перша фондова торгівельна система (ПФТС);
- Фонд гарантування вкладів фізичних осіб;

- Українська міжбанківська валютна біржа (УМВБ);
- Українська фондова біржа.

Проаналізуємо, які позитивні ефекти отримає банк «UBS» та АТ «Укрінбанк» від процесу поглинання банку АТ "Укрінбанк".

Вихід на нові ринки (географічна диверсифікація) дозволить банку «UBS» збільшити об'єм банківських операцій, націлених на високоприбуткові продукти та послуги. Як відомо, захоплення ринку через злиття та поглинання іншого банку – більш дешевший і більш швидкий процес, ніж інші форми завоювання позицій на ринку.

Відповідно до теорії синергії, банк, який створено у результаті злиття та поглинання може мати ширший спектр переваг, які виникають у результаті об'єднання ресурсів банків, розширення асортименту банківських продуктів, збільшення частки ринку, географічна диверсифікація свого бізнесу, підвищення ефективності управління та інші [2].

Створений у результаті злиття банк може отримати економію за рахунок скорочення адміністративних, маркетингових та інших витрат. До цього призводить, перш за все, зниження операційних витрат за рахунок централізації низки інших функцій, таких як: управління офісом, бухгалтерський облік, фінансовий контроль та інші. Разом з тим, у результаті злиття може відбутися підвищення загального рівня стратегічного управління банком (див. додаток Д).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження нами були зроблені наступні висновки:

1. Проведено комплексний аналіз фінансового стану банку «UBS» за період з 2004 р. по 2009 р.
2. Детально досліджено відмінні риси між «Private Banking» та VIP-обслуговуванням.
3. Проаналізовано специфіку надання послуг «Private Banking» банком «UBS» та українськими банками.
4. Досліджено ринкові потреб ключових клієнтських груп.
5. Обґрунтовано доцільність виходу банку «UBS» на ринок банківських послуг України.
6. Розроблено теоретичні та практичні рекомендації для банку «UBS» у реалізації стратегії виходу на український ринок.
7. Розроблено систему критеріїв відбору українського банку для поглинання банком «UBS».
8. Упорядковано процес злиття та поглинання у банківській сфері на рівні його реалізації: стратегічний, тактичний та операційний.
9. Доведено, що для попередження будь-яких проблем, які можуть виникнути у процесі злиття чи поглинання банків, необхідно враховувати той факт, що головні проблеми виникають на етапі інтеграції та подальшого розвитку об'єднаного банку.
10. Встановлено, що при банківських злиттях та поглинаннях, в яких використовується обмін акції на акцію, має місце першочергове «розмивання» доходу на акцію. Це явище є результатом виплати премій (надбавок) за злиття. Першочергове «розмивання» можна подолати лише у результаті швидкого росту доходу після злиття.

Список використаних джерел:

1. Горелов В.В. Банківські злиття та поглинання як фактор диверсифікації ринку банківських послуг [Текст] / В. В. Горелов // Банківські послуги. – 2002. - №1. – С.17 – 22.
2. Гребенюк С. Г. К вопросу о формах реорганизации коммерческих банков [Текст] / С. Г. Гребенюк // Деньги и кредит. – 2005. - №11. – С.37 – 43.
3. Зуєва А. На що готовий йти банк заради VIP [Текст] / А. Зуєва // Спецвипуск. – 2010. - № 8. – С. 22 – 28.
4. Кропотова Е. В. Безопасность проведения расчетов в сделках поглощения: мировой опыт [Текст] / Е. В. Кропотова // Деньги и кредит. – 2007. №5.– С.18 – 24.
5. Лапшин Н. П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях [Текст] / Н. П. Лапшин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №2. – С.21 – 31.
6. Левин А. А. Методы слияний и поглощений в корпоративном секторе экономики [Текст] / А. А. Левин // Финансы и кредит. – 2007. - №21. – С.33 – 38.
7. Мамонтов А. Риск-менеджмент при слияниях и поглощениях [Текст] / А. Мамонтов // Банковская практика за рубежом. – 2008. - №2. – С.5- 7.
8. Резник Г. Неукротимый кризис [Текст] / Г. Резник // Банковская практика за рубежом. – 2009. - №1. – С.13 – 19.
9. Седова К. Надежный как швейцарский банк? [Текст]/ К. Седова // Банковская практика за рубежом. – 2008. - №4. – С.12 – 17.
10. Столін В. Менеджмент у процесі злиття та поглинання [Текст] / В. Столін // Управління персоналом. – 2000. - №1. – С.42 – 48.
11. Ярмолова В. «Private Banking» в умовах українських реалій [Текст]/ В. Ярмолова // Фінанси та кредит. – 2009. - №7. – С. 15 – 19.
12. UBS Annual Reports, 2005 – 2009.

Додаток А

Таблиця А.1.- Динаміка зміни активів, зобов'язань та власного капіталу банку «UBS» за період з 2004 по 2009 рр., млн.. швейцарських франків

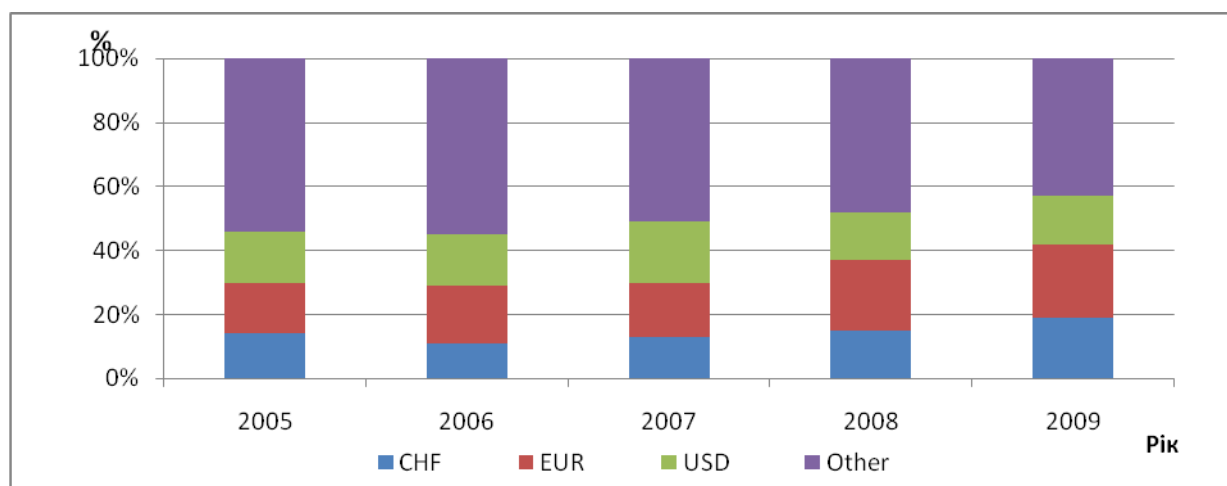
	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010
Активи	1 737 118	2 060 250	2 346 362	2 274 891	2 014 815	1 340 538
Зобов'язання	1 697 751	2 008 307	2 290 587	2 231 065	1 974 282	1 291 905
Капітал	39 367	51 943	55 775	43 826	40 533	48 633

Додаток Б

Таблиця Б.1.- Валютна диверсифікація ліквідних активів банку «UBS»
за період з 01.01.2005 по 01.01.2010 рр., %

Рік	Валюта			
	CHF	EUR	USD	Інші
2005	14,0	16,0	16,0	54,0
2006	11,0	18,0	16,0	55,0
2007	13,0	17,0	19,0	51,0
2008	15,0	22,0	15,0	48,0
2009	19,0	23,0	15,0	43,0

Рисунок Б.1.-Динаміка валютної диверсифікації ліквідних активів
банку «UBS» за період з 01.01.2005 по 01.01.2010 рр., %



Додаток В

Таблиця В.1.- Динаміка фінансових результатів банку «UBS» за 2005-2009 рр., млн. швейц. франків.

	01.01. 2010	01.01. 2009	01.01. 2008	01.01. 2007	01.01. 2006	01.01. 2005
Операційний дохід, в т.ч.	22 601	796	31 721	47 484	40 691	42 411
дохід у вигляді відсотків	23 461	65 679	109 112	87 401	52 286	39 228
витрати на виплату відсотків	-17 016	-59 687	-103 775	-80 880	-49 758	- 27484
Разом операційні витрати	25 162	28 555	35 463	33 365	28 048	32 124
Чистий прибуток від операцій, що тривають	-2 118	-20 922	-5 111	11 121	10 178	8 063
Чистий прибуток, що припадає на	-2 736	-21 292	-5 247	11 527	14 029	8 016
Прибуток на акцію	-0,75	-7,63	-2,40	5,19	6,97	7,78

Додаток Д

Таблиця Д.1.–Джерела потенційних переваг від процесу злиття та поглинання

Переваги від злиття	Шляхи досягнення
1. Економія на масштабах, зниження витрат	<ul style="list-style-type: none"> – Консолідація інформаційних даних та бухгалтерських операцій; – Консолідація, диверсифікація, модернізація інвестиційного підрозділу банку і його інвестиційного портфелю; – Консолідація внутрішньобанківського аудиту та контролю за станом кредитного портфелю; – Консолідація системи доставки та реалізації банківських продуктів та послуг через філіальну мережу з використанням нових технологій(Інтернет-банкінг, телефон-банкінг).
2. Збільшення частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> – Ідентифікація банківського бренду; – Посилення впливу банку на ринку; – Ліквідація конкурентів.
3. Розширення банківських послуг	<ul style="list-style-type: none"> – Укріплення та різноманіття банківських продуктів; – Покращення маркетингової стратегії та більш ефективно впровадження банківських продуктів та послуг
4. Вихід на нові, більш привабливі ринки	<ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки, що розвиваються; – Спрощення доступу на ринки, що швидко розвиваються.
5. Покращення ефективності управління	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення доходності за рахунок активних операцій з покращенням якості кредитного портфелю; – Стимулювання росту капітальної бази, коли альтернативою виплати дивідендів стає премія за додатково оплачений капітал
6. Управління фінансового та операційного важеля	<ul style="list-style-type: none"> – Активне захоплення нового ринкового сегменту та проникнення у нові сфери бізнесу з метою збільшення операційного важеля; – Розподілення витрат на виробництво банківських продуктів та послуг серед великої кількості клієнтів