

## ЗЛИТТЯ ТА ПРИЄДНАННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

## CONSOLIDATION AND JOINING IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

*У статті розглянуто сутність та напрямки таких способів реорганізації банків як злиття та приєднання, досліджено роль цих процесів в становленні та розвитку вітчизняної банківської системи, розкрито проблеми та визначені основні напрямки їх вирішення в майбутньому.*

*The article considers the essence and directions of such methods of the banks' reorganization of merger affiliation; the role of these processes in the domestic banking system establishment and development is studied, the problems are exposed, and the main directions of their solving in the future are defined.*

**Ключові слова:** банк, банківська система, менеджмент, реорганізація, злиття, приєднання, поглинання, капіталізація, корпоративна культура.

**Keywords:** bank, banking system, management, reorganization, consolidation, joining, absorption, capitalization, corporate culture.

### **Табл. 1. Літ. 16.**

**Постановка проблеми.** На певному етапі функціонування господарський суб'єкт під впливом факторів як макро- так і мікро- масштабів стикається з необхідністю реорганізації форми власного бізнесу. Діяльність банків пов'язана з високим рівнем ризику, постійними коливаннями ринкової кон'юнктури, підвищеною увагою з боку органів банківського нагляду, конкуренцією на ринку фінансових послуг, амбіційністю цілей власників. Ці та інші причини створюють передумови для активізації процесів, пов'язаних з реорганізацією кредитних установ. Особливе місце серед спектру реорганізаційних перетворень в банківському секторі України займають такі способи як злиття та приєднання. Глобалізація фінансових ринків, інтернаціоналізація діяльності та диверсифікація продуктового ряду банків, удосконалення вітчизняної банківської системи, націленість країни на входження в європейський та світовий економічні простори ставлять додаткові питання щодо доцільності та ефективності процесів злиття та приєднання банків України.

**Аналіз останніх публікацій.** Вивчення окресленої проблеми, на думку авторів статті, варто починати з розгляду праць про природу походження та сутність процесів злиття та приєднання, взагалі, таких закордонних економістів як А. Берлі, Дж. Мінза, О. Харта і С. Гроссмана [12, 13, 14] та інших.

Особливості сучасних процесів злиття та приєднання (поглинання) в фінансово-банківській сфері своїх країн та світовій стали предметом наукових досліджень Дж. Моріса, П. Роуза, Дж. Міллера і Й. Аміхуда, Д. Уолтера і Р. Сміта, А. Седіна, С. Горіної і С. Козьменка, А. Степаненка, О. Проніна, та інших закордонних і вітчизняних науковців-економістів [4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16]. Зазначені та інші автори доводять актуальність усестороннього розгляду проблеми консолідації банківського капіталу через реорганізацію його структури

та визначають напрямки дії і роль учасників процесів. Результати їхніх досліджень підтверджують, що розвиток банківської системи призводить до концентрації банківського капіталу, як вагомого чинника ефективності, стабільності та конкурентоспроможності функціонування банків [6, 7, 9]. Локальними мотивами реорганізації банківського бізнесу визначені: фінансова економія банку (зменшення витрат, зниження вартості банківських послуг); територіальне розширення обслуговування (географічна диверсифікація, доступ до інвестиційно привабливих регіонів); збільшення функціонального потенціалу (збільшення ресурсів, укрупнення продуктів, ріст ринкової частки) [2, с. 172-173; 3, 8]. У зарубіжних методиках для оцінювання економічної ефективності злиття і приєднання в банківській сфері, як правило, застосуються такі показники: вартість банку, ціна та доходність його акцій, рівень витрат та інші [10]. Обґрунтування доцільності злиття чи приєднання, насамперед, має базуватися на ретельному аналізі майбутніх доходів та витрат. Необхідно оцінити ринкову віддачу нової структури та розмір прибутку, що отримають акціонери обох банків унаслідок реорганізації.

Угоди злиття та приєднання на банківському ринку є предметом регулювання як в частині рівноправної конкуренції, так і в частині їх правомірності. В банківській системі реорганізація – це зміна організаційної структури і юридичного статусу банку за умови збереження функцій і операцій, що ним виконуються. Згідно положень діючого вітчизняного законодавства реорганізація шляхом злиття чи приєднання банків здійснюється добровільно за рішенням їх власників або примусово за рішенням НБУ. В Законі України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 26) визначено, що злиття передбачає припинення діяльності двох або кількох банків як юридичних осіб та передачу належних їм майна, коштів, прав та обов'язків до банку- правонаступника, який створюється у результаті злиття, а приєднання – припинення діяльності одного банку як юридичної особи та передачу належних йому майна, коштів, прав та обов'язків до іншого банку [1]. В умовах розвинутого фондового ринку сутність окремих процесів приєднання точніше розкриває термін поглинання, вказуючи на недружній (насильний) характер здійснення.

**Невирішені питання проблеми.** В контексті даної статті автори вважають за доцільне приділити увагу таким питанням процесів злиття та приєднання в банківській сфері України:

- мотиви вітчизняних банків та передумови реорганізаційних процесів;
- співіснування та розвиток вітчизняних банків різних форматів (великих, середніх, малих);
- капіталізація вітчизняних банків в умовах інтернаціоналізації та міжнародної інтеграції суб'єктів фінансової сфери;
- менеджмент та корпоративна культура функціонування реорганізованих банків, в тому числі, за участю іноземних інвестицій.

**Мета статті** полягає в аналізі технологій та результатів реорганізації в банківській сфері шляхом злиття та приєднання на сучасному етапі з метою оцінки стану та окреслення перспектив розвитку ринку банківських послуг України.

**Виклад основного матеріалу.** Теорією та практикою сучасного корпоративного менеджменту визначено цілий ряд причин злиття та приєднання банків. Реорганізація стала важливим інструментом перетворень у банківській сфері багатьох країн. В результаті це дало змогу кредитним установам рухатися разом із клієнтами на нові ринки та модернізувати свій продуктивний ряд. Крім того, злиття та приєднання обходяться значно дешевше, ніж створення нових банків чи відкриття філій.

Для вітчизняних банків коло мотивів реорганізації визначається, в першу чергу, вибором стратегії подальшого розвитку. В цьому аспекті чітко окреслюються дві тенденції: досягти синергетичного ефекту (взаємодія активів декількох банків підвищує загальний стан і результат діяльності окремо взятих структур) з метою формування конкурентоспроможної позиції на ринку банківських послуг; підвищити рівень та ефективність управління в консолідованих структурах, формуючи «привабливий торговий вид» для іноземних інвесторів.

Розробка стратегії злиття є відзеркаленням загальної стратегії банку, що включає оцінку положення банку на ринку, аналіз сильних і слабких сторін, розгляд можливостей і загроз для розвитку бізнесу, аналіз конкурентів. Стандартні параметри аналізу конкурентів включають оцінку стратегії, продуктового ряду, клієнтської бази і ринків, технологій доставки банківських продуктів. За наслідками формування загальнобанківської стратегії формуються цілі злиття чи приєднання. Таким чином, стратегія злиття чи приєднання виробляється на основі загальної стратегії розвитку банку. На найвищому рівні оцінюється, наскільки дане злиття відповідає місії і цілям банку, наскільки вписується в загальну стратегію банку і як органічно може увійти до плану заходів щодо реалізації стратегії. Сам процес злиття складається з шести етапів. Перші три етапи є процесом планування злиття, проведення аналітичної роботи по потенційному об'єкту злиття, переговори про можливе злиття або угоду і підготовку і підписання відповідної угоди. Другі три етапи – практична реалізація проекту [2, 9].

Важливим орієнтиром ефективності управління банківським бізнесом є зниження собівартості продуктів. Однак, на певному етапі функціонування у банку не може скорочувати витрати за рахунок інтенсивних технологій. Відтак банк звертається до засад екстенсивного розвитку одним із яких є укрупнення банківського бізнесу через приєднання чи поглинання інших банківських установ. Головними претендентами на приєднання стають, зазвичай, малі банки, а також банки, створені під певне підприємство чи галузь, у яких погіршилася ринкова кон'юнктура. Крім того, такі банки дуже вразливі до змін політичної ситуації, загострення конкурентної боротьби. Як свідчать дані таблиці 1 за 15 років існування банківської системи України в 37 випадках реорганізації банками- правонаступниками стали різні за розмірами банки, більшість із яких мали (мають) юридичну адресу в м. Києві. Однак, розширення географічних кордонів ринку банківських послуг, завдяки приєднанню, не сприяли суттєвому фінансовому росту цих банків. Деякі із них (КБ «Інко», АКАБ «Україна») взагалі вимушені були покинути ринок через фінансові проблеми.

**Таблиця 1. Реорганізація банків України шляхом  
приєднання в 1992-2006\* рр. [5]**

Рік (к-ть банків)	Назва банку	Банк- правонаступник		
		назва	реєстрація	група**
1992 (2)	«Дисконт»	АБ «Інко»	м. Київ	ліквід.
	«Економіка»	АКАБ «Україна»	м. Київ	ліквід.
1993 (3)	«Янтар»	АКАБ «Україна»	м. Київ	ліквід.
	«Самара-Агро»	АКАБ «Україна»	м. Київ	ліквід.
	«Партнер»	АБ «Інко»	м. Київ	ліквід.
1994 (5)	«Прикарпатторгбанк»	АБ «Укоопспілка»	м. Київ	IV
	«Колос»	АППБ «Аваль»	м. Київ	I
	«Перспектива»	АТ «Укрінбанк»	м. Київ	III
	«Рівнеспоживспілка»	АБ «Укоопспілка»	м. Київ	IV
	«Авуар»	АТ «Укрінбанк»	м. Київ	III
1995 (1)	«Елбїмбанк»	АППБ «Аваль»	м. Київ	I
1996 (7)	КБ «Херсонінветбанк»	Український кредитний банк	м. Київ	IV
	КБ «Ворскла»	АКБ «Укрсоцбанк»	м. Київ	I
	«Дніпробанк»	АППБ «Аваль»	м. Київ	I
	«Львів-вест»	«Електрон-Банк»	м. Львів	IV
	«Олевський»	АППБ «Аваль»	м. Київ	I
	«Буккоопбанк»	АБ «Укоопспілка»	м. Київ	IV
	АКБ «Прут і К»	КБ «ЗУКБ»	м. Луцьк	III
1997 (1)	АБ «Євроцентр»	АБ «Оазис» (АБ «Євроцентр»)	м. Львів	IV
1998 (2)	АКБ «Рось»	АКБ «Мрія»	м. Київ	II
	АКБ «Сервіс»	АБ «Укргазбанк»	м. Київ	II
1999 (3)	КБ «Укрупніверсалбанк»	АКБ «Автокразбанк»	м. Кременчук	IV
	АБ «Вікторія»	АБ «Євроцентр» (АБ «Універсальний»)	м. Львів	IV
	АБ «Арманд»	АБ «Столичний»	м. Суми	IV
2000 (4)	АБ «Поділля»	АБ «Укркоопспілка»	м. Київ	IV
	АКБ «Аркадія»	АКБ «Інвестбанк»	м. Одеса	IV
	АКБ «Українафтогазбанк»	АКБ «Укргазбанк»	м. Київ	II
	АБ «Інвест-банк Україна»	АКБ «Таврика»	м. Київ	III
2001 (2)	Києво-Печерський АКБ	КБ «Надра»	м. Київ	I
	АКБ «Слобожанщина»			
2002 (2)	АКБ «Народний банк»	АКБ «Укргазбанк»	м. Київ	II
	АБ «Еталон»	АППБ «Аваль»	м. Київ	I
2003 (2)	ЗАТ «Інпромбанк»	АКБ «УБТС» (ВАТ «Інпромбанк»)	м. Харків	IV
2004 (1)	АКБ «Західбудгазбанк»	СКБ «Дністер»	м. Львів	III
2006 (2)	АКБ «МТ-банк»	АКБ «Індустріалбанк»	м. Запоріжжя	III
	Європейський банк розвитку та заощаджень	«Об'єднаний комерційний банк»	м. Сімферополь	IV

\*За період з 1 січня 1992 р. по 1 листопада 2006 р.

\*\*Групи банків за класифікацією НБУ (станом на 01.10.2006 р.)

Питання необхідності функціонування різноформатних банків в Україні стало, вочевидь, актуальним як для самих учасників ринку – банків другого рівня, так і базового органу банківського регулювання та нагляду – НБУ. Вочевидь, малі банки потрібні ринку, не менше за великі. Структура банківської системи має бути відповідно диференційованою структурі економіки країни, в цілому. Так, невеликі банки можуть спеціалізуватися на обслуговуванні суб'єктів малого бізнесу та приватних осіб, оскільки адекватність параметрів та інтересів сприяє взаєморозумінню та ефективній взаємодії. З іншого боку, саме великі банки спроможні забезпечити належний рівень (розміри, строки, умови) банківських продуктів для великих корпоративних клієнтів.

Не менш важливим чинником є також регіональні (економічні) особливості України. Територіальний розподіл банків-юридичних осіб підтверджує і рівень концентрації, і розміри банків, що діють в тому чи іншому регіоні країни. В столиці, в містах східного та південного регіонів сконцентрована лєвова частка банків. На території майже половини областей країни фізичні та юридичні особи (в тому числі, і державні структури різних рівнів) отримують банківські послуги в територіально відокремлених підрозділах (філіях, відділеннях) банків, вище згаданих регіонів, оскільки місцеві банки відсутні взагалі. Найбільш актуальним питанням в цьому аспекті проблеми стає якість та доступність обслуговування. Кожній області притаманні свої історичні та економічні особливості, які можуть бути враховані місцевими невеликими банками.

В своїй діяльності вони оперують всією сукупністю інформації про стан і тенденції розвитку суб'єктів як регіону, взагалі, так і кожного, зокрема. У місцевого банку не має необхідності узгоджувати свої дії з обслуговування в головному офісі чи дирекції. Довіра населення і підприємств – клієнтів місцевих банків, спирається на сформовану репутацію та гарантії використання їхніх коштів для розвитку регіону. Адже саме банківський бізнес може стати одним із локомотивів економічного розвитку області. Кредитні (інвестиційні) вкладення в розвиток реального сектору підвищують рівень доходів населення, який, в свою чергу, формує додаткові можливості для розвитку споживчого кредитування. В сукупності все це сприяє на місцях росту обсягів виробництва товарів та надання послуг.

Однак, повне і недороге обслуговування в невеликих місцевих банках стримується недостатністю фінансових ресурсів та диспропорцією розміщення банківського капіталу. Станом на кінець першого півріччя 2006 року в Україні зареєстровані 187 банки, із яких реально діючих – 165. В цьому числі кількісна структура (за класифікацією НБУ) має наступний вигляд: найбільші банки (12 установ) становлять 7,3 %, великі (15 установ) – 9,1 %, середні (28 установ) – 16,9 %, малі (111 установ) – 66,7 %. Водночас, частка активів найбільших банків в 5 разів перевищує частку активів малих банків і становить більше половини активів всієї банківської системи України – 55,6 % [5]. Отже, банківська система України є концентрованою, низько капіталізованою (відношення банківського капіталу до ВВП становить близько 7 %, а банківських активів – близько 40 %) і має низький рівень участі іноземного капіталу – близько 15 %. Для порівняння значення останніх двох показників в деяких країнах-сусідах становлять: Росія – 40 % і 30

%, Польща – 65 % і 70 %, Болгарія – 66 % і 80 %, Угорщина – 82 % і 77 %, Словаччина – 88 % і 97 %, Чехія – 96 % і 83 %, відповідно

Досягнуті передові позиції на ринку стимулюють великі вітчизняні банки до пошуку реальних способів подолання ними «пікових» (нормативних) розмірів діяльності (розміри активів, рівень їх ризику, адекватність капіталу). Разом з такими ринковими, але не завжди доступними, способами як сек'юритизація активів, формування субординованих зобов'язань, додаткові емісії дієвим способом стає приєднання інших банків. Для багатьох банків більш вагомим чинником ніж ріст конкуренції на ринку банківських послуг є послідовне підвищення нормативних вимог НБУ. Проблема нарощування капіталу на сьогоднішній день притаманна практично кожному четвертому діючому на ринку банку. В результаті приєднання банки збільшують власний капітал (виконують нормативні вимоги НБУ) і отримують можливість кредитувати в більших обсягах, так як збільшується граничний розмір ризику на одного позичальника. При цьому банки збільшуючи власну частку ринку зменшують конкуренцію.

Альтернативним способом концентрації капіталу можна вважати створення банківських холдингів чи груп. В таких корпоративних структурах може відбуватися чіткий розподіл роздрібного та інвестиційного напрямків ведення банківського бізнесу. Один-два банки групи працюють з юридичними та фізичними особами, займаючись їх кредитуванням, здійсненням валютних операцій, прийманням комунальних та інших платежів, обслуговуванням платіжних карток. На їх базі концентрується мережа філій, відділень, додаткових підрозділів (наприклад, консалтингових, іпотечних центрів), пунктів обміну валюти та банкоматів. Інший банк займається інвестиційною діяльністю як за рахунок власних інвестиційних ресурсів групи так і за рахунок залучених іноземних ресурсів (синдикованих кредитів, облігаційних (інвестиційних) запозичень). Подібні банківські об'єднання мають можливість доповнювати власну структуру ресурсами фінансових та промислових підприємств, схильючись до фінансово-промислової інтеграції функціонування. Включення банками до своїх об'єднань фінансових компаній (наприклад, страхових, брокерських) створює для перших передумови для диверсифікації можливих капіталовкладень та надання своїм клієнтам повного спектру фінансових послуг. При необхідності, маючи спільних власників (акціонерів) ці банківські об'єднання легко можуть бути реорганізовані, в тому числі, і шляхом злиття чи приєднання.

Вагомим чинником до активізації процесів злиття та приєднання у вітчизняній банківській системі можна вважати прагнення України вступити до Світової торговельної організації, що в свою чергу, може загострити конкуренцію з боку іноземних банків, представлених в формі філій. З технічної точки зору дозвіл на створення філій іноземних банків дещо спрощує процедуру відкриття банківських установ та збільшує потенційні можливості щодо обсягів кредитів, які можуть бути надані такою установою (оскільки власний капітал материнських банків значно більший, ніж капітал дочірніх банків за кордоном). Останнє, враховуючи можливість доступу іноземних банків до більш дешевих кредитних ресурсів, може спричинити досить сильний тиск на національну банківську систему. Посилення міжбанківської конкуренції внаслідок збільшення кількості

та активізації діяльності іноземних банків може викликати процеси реорганізації українських банків.

Злиття та приєднання банків забезпечують відповідний ефект в довгостроковій перспективі і разом з тим вимагають значних витрат в короткостроковому періоді. Порівняно молодий вітчизняний банківський менеджмент поки що не має можливостей та інструментів планування на такі значні строки, як західний банківський менеджмент. Для того щоб банки могли вільно, безпомилково і безбоязно об'єднуватися один з одним, вітчизняній банківській системі необхідно сформувати належний досвід здійснення різнопланових консолідації та реорганізації. В таких умовах менеджмент вітчизняних банків часто відмовляється від реалізації таких способів реорганізації як злиття та приєднання, боячись ризику не тільки отримати збитки від діяльності, а втратити контроль власників над банком. Другий, не менш важливий чинник формування ефективного менеджменту та належної корпоративної культури функціонування реорганізованих банківських структур – заполітизованість банківської сфери. Багато вітчизняних банків (особливо великих та середніх) тісно пов'язані з відповідними політичними силами чи діячами, урядовими групами чи іншими публічними особами. Тобто, будучи клієнтами таких банків, фізичні та юридичні особи, потрапляють в залежність політичним інтригам, що далеко не завжди, позитивно впливають на економічну ситуацію в країні і фінансову стійкість банків. Крім того, саме рівень політизації визначає можливості доступу банків до бюджетних ресурсів та великих урядових програм.

**Висновки та перспективи досліджень.** Розробка та запровадження нових принципів діяльності банків, організація системи банківського нагляду, менеджменту, використання зарубіжного та накопичення власного досвіду зробили вітчизняну банківську систему важливою складовою кредитної системи країни. Реорганізація банків має за мету фінансове оздоровлення та забезпечення стабільного функціонування банківської системи в цілому, підвищення рівня концентрації банківського капіталу на основі об'єднання банків, злиття та приєднання банків, а також вдосконалення відповідних аспектів банківського регулювання та нагляду. Важлива умова ефективності подальшого розвитку – підвищення рівня капіталізації, конкурентоспроможності та ліквідності вітчизняних банків. Однак, сьогодні регулятивне стимулювання реорганізації банків може створювати додаткові проблеми в процесі побудови стабільної і конкурентної банківської системи. Прискорювати процеси злиття та приєднання НБУ може, жорстко регулюючи дотримання нормативів розміру та адекватності капіталу банків. Однак, спіткнутися об підвищені нормативи можуть не тільки малі, але і великі банки. У такому разі банки, швидше, шукатимуть шляхи штучного роздування капіталу, ніж прийнятного способу реорганізації. Шоковим може бути і такий стимул, як дозвіл відкривати філії іноземним банкам.

Ще одна важлива умова – вдосконалення корпоративного законодавства, зокрема в частині регламентації процесів злиття та приєднання корпоративних структур. Тільки за умови наявності законодавства, що забезпечує захист прав акціонерів, власники банків сміливіше об'єднуватимуть свої капітали.

Для належної оцінки доцільності та способів процесів реорганізації банків дотепер не вистачало такої рушійної сили, як фахівців в цій сфері. Цілком можливо, що ситуацію змінить поява в Україні великих іноземних банків, де менеджмент та спеціалісти мають досвід проведення таких операцій.

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12 2000 р. № 2121-III // <http://www.rada.gov.ua>.
2. Банковское дело: ученик / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева [и др.]; под ред. О.И. Лаврушина. – 4-е изд. тер. – М.: КНОРУС, 2006.
3. Горелов В.В. Банковские слияния и поглощения как фактор диверсификации рынка банковских услуг // Банковские услуги. – 2002. – № 11. – С.17-22.
4. Горина С.А., Козьменко С.Н. Банковская система и экономика: реструктуризация на фоне глобализации: Монография. – М.: МАКС Пресс, 2001.
5. Національний банк України. Банківський нагляд // <http://www.bank.gov.ua>.
6. Остриков Е.А. О проблемах слияний и присоединений коммерческих банков в России // Банковское дело. – 2006. – № 9. – С.24-30.
7. Пронін О.Ю. Особливості процесів злиття та поглинання у фінансово-банківському секторі // Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 106-123.
8. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. – М.: Дело, 1997.
9. Седин А. Слияние и поглощение банков: общие подходы и технологические аспекты // Банковский менеджмент. – 2006. – № 7. – С.18-25.
10. Степаненко А. Теорія і практика реорганізації та реструктуризації банків // Вісник НБУ. – 2004. – № 3. – С. 4-8.
11. Amihud Y., Miller G. Bank mergers & acquisitions. – Boston, London: Kluwer Academic Publishers, 1998.
12. Berle AA. The Twentieth Century Capitalist Revolution. N.Y., 1955.
13. Grossman S., Hart O. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration, Journal of Political Economy, Vol. 94, pp. 691-719.
14. Means G. The Corporate Revolution in America. N.Y., 1962.
15. Morris J. Mergers and Acquisition: Business strategies for accountants. – 2nd Edition. – New York: John Wiley&Sons Inc., 2000.
16. Smith R., Walter I. Global banking. – New York: Oxford University Press, 1997.

Стаття надійшла до редакція 17.11.2006.

Башлай, С. В. Злиття та приєднання в банківському секторі України [Текст] / С. В. Башлай, О. В. Мірошніченко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 131-138.