

**Н.В. Радова** (Одеський національний економічний університет, Україна)  
**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКИХ  
ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ**

*У статті розглянуто проблеми підвищення рівня капітальної бази банків України. Визначено основні форми банківських злиттів і поглинань. Оцінено ефективність процесу реорганізації банків. Обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності банківських злиттів та поглинань.*

*Ключові слова:* банківська система, реорганізація, банківські злиття та поглинання, капітал банків, банки з іноземним капіталом.

*Рис. 1. Табл. 4. Літ. 11.*

**Н.В. Радова** (Одесский национальный экономический университет, Украина)  
**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ  
СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ**

*В статье рассмотрены проблемы повышения уровня капитальной базы банков Украины. Определены основные формы банковских слияний и поглощений. Проведена оценка эффективности процесса реорганизации банков. Обоснованы основные направления повышения эффективности банковских слияний и поглощений.*

*Ключевые слова:* банковская система, реорганизация, банковские слияния и поглощения, капитал банков, банки с иностранным капиталом.

**N.V. Radova** (Odesa National Economic University, Ukraine)  
**ESTIMATING THE EFFICIENCY OF BANK  
Mergers and Acquisitions**

*The article considers the problems of increasing the level of capital base in the banks of Ukraine. The most widely spread forms of bank mergers and acquisitions are determined. Efficiency estimation for the process of banks reorganization is carried out. Key directions in increasing the efficiency of bank mergers and acquisitions are grounded.*

*Keywords:* bank system; reorganization; bank mergers and acquisitions; banks' capital; banks with foreign capital.

**Постановка проблеми.** Одним із шляхів вирішення питань недостатньої капіталізації та інших проблем, що обмежують можливості розвитку ринку банківських послуг, є процес консолідації українського банківського бізнесу з використанням процедур злиття та поглинання і формуванням на цій основі банківських холдингів. Так, у світовій банківській практиці реорганізація широко використовуються як метод відбору найбільш ефективних і пристосованих до конкурентних умов кредитних установ. Багато великих національних і міжнародних банків виникли в результаті численних злиттів і поглинань з конкуруючими установами.

У даний час банківська система України функціонує в умовах потреби у масштабних процесах консолідації й укрупнення діючих банків. Недостатня опрацьованість у теоретичному і методичному плані процедури банківських злиттів і поглинань, а також необхідність глибокого й всебічного аналізу умов їхньої ефективності визначають актуальність наукової статті.

**Аналіз останніх публікацій.** Даній темі присвячено праці таких економістів, як Н.Ю. Копилюк [2], А.С. Криклій [3], О.І. Лаврушин [4], І.В. Ларіонова [5], В.І. Міщенко [6], В.В. Салтинський [7], Дж. Синкі [8] та інших.

На сьогодні перед багатьма комерційними банками постала проблема неспроможності підтримувати свою ліквідність, платоспроможність, адекватний розмір капіталу. Банки, намагаючись вирішувати ці проблеми, вдосконалюють роботу з клієнтами, посилюють свою технологічну й кадрову базу. Одним із дієвих заходів стабілізації банківської системи України є реорганізація окремих комерційних банків як метод регулювання фінансового стану банківської системи в цілому й окремих комерційних банків зокрема.

**Метою дослідження** є оцінка злиттів і поглинань у банківській системі й обґрунтування основних напрямків їхньої ефективності.

**Основні результати дослідження.** Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» під реорганізацією банків розуміють «злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступниками» [1]. Слід зазначити, що це найбільш чітко визначення, яке охоплює практично весь спектр проблем.

Об'єктивними передумовами необхідності або доцільності реорганізації банків є: формування і розвиток ринкових відносин, банківської системи України та забезпечення її фінансової стабільності; зміна форм власності (від державної – до змішаної: приватної або колективної); необхідність виконання банками вимог чинного законодавства та нормативних актів Національного банку України; забезпечення платоспроможності, ліквідності комерційних банків.

Головною метою реорганізації комерційних банків має бути підвищення надійності та стійкості банківської системи України, забезпечення належного рівня капіталізації банків і стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, поліпшення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації або розподілення капіталу, розширення або спеціалізація, переорієнтація діяльності банків і зростання довіри до них.

Відповідно до «Стратегії Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути» [10], основними методологічними принципами реорганізації банків мають бути такі:

- пріоритетність інтересів суспільства, держави і банківської системи в цілому та вкладників перед інтересами окремого комерційного банку;
- досягнення сегеративності, тобто результативні показники діяльності новостворених банків мають бути кращими, ніж банків, що реорганізуються;
- застосування реорганізації як засобу активного оздоровлення проблемних банків;
- підвищення фінансової стійкості банків;
- забезпечення безперервної роботи комерційних банків, які реорганізуються;
- здатність банків – учасників реорганізації, виконувати вимоги Національного банку України щодо формування статутного капіталу, дотримуватись економічних нормативів, забезпечувати беззбиткову діяльність.

Досвід роботи банків України свідчить, що виникнення проблемних банків пов'язане як з об'єктивними, так і з суб'єктивними економічними чинни-

ками, які у своїй сукупності справляють визначальний вплив на фінансову стійкість і платоспроможність банків, а саме: низький рівень капіталізації банків, поступове уповільнення темпів зростання кредитування й збільшення сумнівної та безнадійної заборгованості до її повернення, нарощування ресурсної бази (табл. 1).

Таблиця 1. Обсяги кредитів і депозитів банків, що знаходяться в режимі ліквідації\*

Роки	Кількість банків у режимі ліквідації	Заборгованість клієнтів за кредитами					Вимоги клієнтів за депозитами				
		Усього, млн. грн.	У тому числі				Усього, млн. грн.	У тому числі			
			Інші фінансові та нефінансові корпорації, некомерційні організації, що обслуговують домашні господарства, млн. грн.	Питома вага, %	Домашні господарства, млн. грн.	Питома вага, %		Інші фінансові та нефінансові корпорації, некомерційні організації, що обслуговують домашні господарства, млн. грн.	Питома вага, %	Домашні господарства, млн. грн.	Питома вага, %
2007	19	1055	1024	97,0	31	3,0	397	321	76,1	75	23,9
2008	13	1279	1099	85,1	180	14,9	373	226	60,6	147	39,4
2009	14	4987	3704	74,2	1283	25,8	1401	952	68,0	449	32,0
2010	18	16177	14164	87,56	2013	12,44	2224	1709	76,84	515	30,14
2011	21	16659	14506	87,08	2152	12,92	2883	2466	85,54	417	14,46

\* складено за матеріалами [9].

Як видно з табл. 1, у стадії ліквідації на 01.01.2012 перебував 21 банк, або 10,6% від загальної кількості. Впродовж 2007–2011 рр. заборгованість клієнтів за кредитами у банках, що знаходяться в режимі ліквідації, зроста майже у 16 разів і становила на 1 січня 2012 р. 16659 млн. грн., з них 87,08% – кредити фінансових і нефінансових корпорацій та 12,92% – кредити домашніх господарств. Вимоги клієнтів за депозитами у фінансово нестійких банках зросли у 13,02 раза і становили на 1 січня 2012 р. 2883 млн. грн., у тому числі депозити фінансових і нефінансових корпорацій – 85,54%, або 2466 млн. грн., депозити домашніх господарств – 14,46%, або 417 млн. грн.

Аналіз досвіду реструктуризації та злиття українських комерційних банків (табл. 2) свідчить, що першими кандидатами на приєднання (поглинання) є банки, створені під певне підприємство чи галузь у випадку погіршення ринкової кон'юнктури останніх. Крім того, такі банки дуже вразливі в разі зміни політичної ситуації, загострення конкурентної боротьби тощо. Тому кращі перспективи мають універсальні банки з міцними й стабільними позиціями в регіонах.

З табл. 2 можна зробити висновок, що процеси реорганізації банків почали активно розвиватись починаючи з 2005 року. Насамперед це може пояснюватися лібералізацією банківського законодавства у сфері проникнення іно-

земного капіталу. Найбільш зацікавленими іноземними інвесторами є Росія, Кіпр, Греція, Австрія, Італія (рис. 1). Проте, починаючи з 2009 р. активність цих процесів знижується у декілька разів. Це може пояснюватися світовою фінансовою кризою.

Таблиця 2. Найбільші угоди злиття та поглинання українських банків протягом 2004–2011 рр.\*

Рік	Банк	Покупець	Країна	Сума угоди, млн. дол. США	Пакеж, %
2005	Аваль	Raiffeisen International Bank Holding AG	Австрія	10,28	93,5
2005	ОТР	OTR Bank Plc	Угорщина	650	100,0
2006	Укрсиббанк	Banka Intesa SpA	Італія	116	85,4
2006	Укрсиббанк	BNP Paribas	Франція	350	51,0
2006	Мрія	Енешторгбанк (ЕТБ)	Росія	70	98,0
2006	Універсальний банк	EFG Eurobank Ergasias	Греція	50	99,9
2006	Індекс Банк	Gredi Agricole	Франція	260	99,8
2007	ТАС-Комерцбанк і ТАС-Інвестбанк	Swedbank	Швеція	685	100,0
2007	Морський транспортний банк	Marfin Popular Bank	Кіпр	137	99,0
2007	Електрон-банк	Volksbanken	Німеччина	75	98,0
2007	Міжнародний комерційний банк	Piraeus Bank	Греція	75	99,6
2007	Банк «Київська Русь»	Sharp Arrow Holding	Кіпр	40	51,0
2007	Ікар-банк	Societe Generale	Франція	25	100,0
2007	НРЕ-Україна	Сбербанк Росії	Росія	150	100
2007	Укрсиббанк	Unicredit Group	Італія	2211	94,2
2007	Банк Форум	Commerzbank	Німеччина	600	60
2007	Універсальний банк розвитку і партнерства	Банк Грузії	Грузія	74	88,9
2007	Факторіал-банк	SEB	Швеція	117	97
2007	АвтоЗАЕбанк	Bank of Cyprus Group	Кіпр	76	95
2007	Радабанк	КИТ-Фінанс	Росія	12	90
2007	Українбанк	Bank Hapoalim	Ізраїль	136	75,8
2007	Преспект	Erste Bank	Австрія	104	100
2007	Прикарпаття	Ceting Holding	Польща	20,4	81,9
2008	Промінвестбанк	ЕТБ банк	Росія	108	75,0
2008	Превекс банк	Intesa Sanpaolo S.p.A.	Італія	75	100
2008	Астра банк	Alpha Bank Group Greece	Греція	13	93,33
2011	Донгорбанк	ПУМБ	Україна	-	-
2011	Надра банк	Centragas Holding AG	Австрія	437,5	89,97
2011	Приваг банк	Triantal Investments Ltd.	Кіпр	423,13	24,99
2011	Дельта Банк	Carroll Financial Services International Inc.	США	-	30,11
2011	ПАО Хоум Кредит Банк	Platinum Bank	Кіпр	-	100
2011	Регісанс Капітал	Група «СКМ»	Україна	-	100
2011	УАБ банк	ФПГ Олега Бахматюка	Україна	-	84

\* складено за матеріалами [9].

Як видно з рис. 1, найбільшу питому вагу в капіталі банківської системи України має іноземний капітал таких країн, як Росія (21%), Кіпр (17%), Австрія (9%), Франція (8%), Німеччина (7%), Польща (6%), Греція (6%), Нідерланди (6%). Питома вага інших країн в капіталі банківської системи України складає 20%.

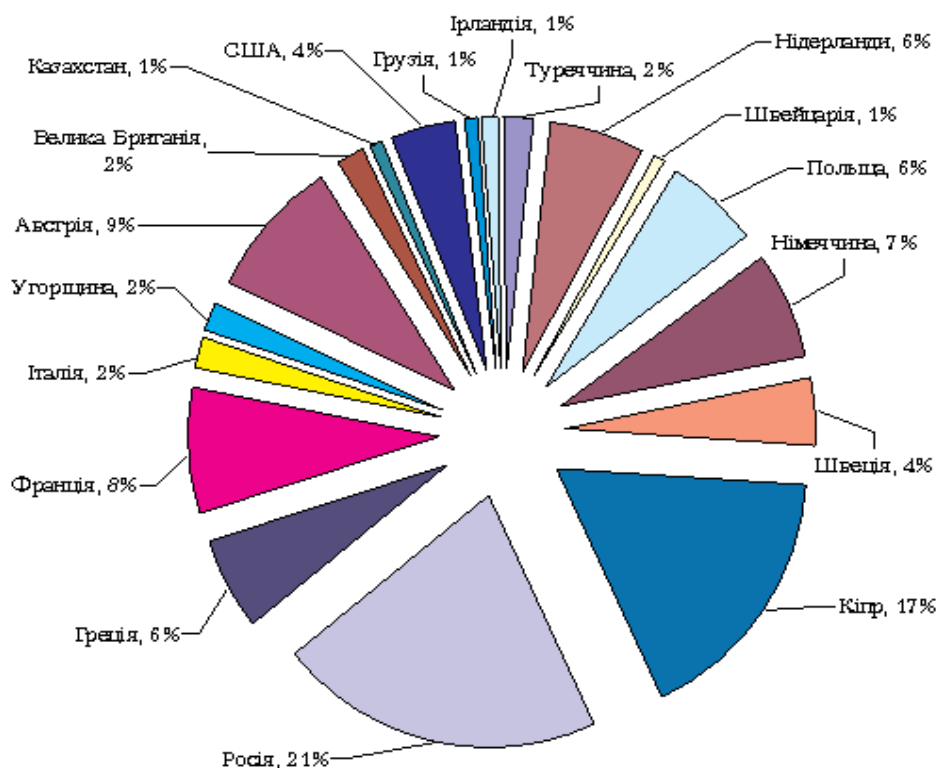


Рис. 1. Частки іноземного капіталу у банківській системі України станом на 01.01.2012, складено за даними [9]

Масовий розпродаж системних банків створює низку загроз і у сфері банківської конкуренції. Малі та середні вітчизняні банки мають протистояти конкурентному впливу банків, що належать до провідних фінансових груп світу. Останні прагнуть «знімати вершки» на ринках країн, що розвиваються, проте в умовах посилення кризових тенденцій їхня діяльність може стати непередбачуваною.

Слід зазначити, що оцінювання ефективності процесу банківських злиттів чи поглинань доцільно проводити на підставі дослідження зміни кредитно-інвестиційного портфеля банків після реорганізації (табл. 3).

Як видно з табл. 3, протягом досліджуваного періоду кредитно-інвестиційний портфель банків збільшився на 227676952 тис. грн. і на 01.01.2012 становив 759059367 тис. грн., при чому кредитно-інвестиційний реорганізованих банків збільшився на 36843256 тис. грн., або в 1,4 раза, а кредитно-інвестиційний портфель інших банків збільшився на 84658481 тис. грн., або в 1,6 раза.

Найбільшу питому вагу в загальному обсязі кредитно-інвестиційного портфеля банків I і II груп має кредитно-інвестиційний портфель реорганізованих банків, який на 01.01.2012 складає 478894081 тис. грн., або майже 67,68% від загального кредитно-інвестиційного портфеля банків I і II груп.

Таблиця 3. Кредитно-інвестиційний портфель банків після реорганізації, I і II групи у 2008–2011 рр.\*

Банк	01.01.2009			01.01.2010			01.01.2011			01.01.2012		
	КІП, тис. грн.	Відома вага, %	КІП, тис. грн.	Відома вага, %	КІП, тис. грн.	Відома вага, %	КІП, тис. грн.	Відома вага, %	КІП, тис. грн.	Відома вага, %		
Приватбанк	73755339	16,68	75437848	17,36	102658659	21,75	123082417	25,70				
Райффайзен банк Аваль	54911746	12,42	51657755	11,68	53566650	11,36	44535560	9,30				
Укробанк	44599049	10,04	40933544	9,42	40920631	8,67	39061694	8,16				
Промінвестбанк	24517128	5,55	25271997	5,81	27065210	5,74	31928827	6,67				
БТБ банк	25028424	5,66	26523368	6,11	33232448	7,04	34099177	7,12				
Укрсиббанк	51217225	11,59	45666770	10,56	48164273	9,57	23987376	5,01				
Альфа банк	28462524	6,44	25355201	5,84	23673621	5,06	23982671	5,01				
Дельта банк	3279199	0,74	4322308	0,99	1246670	2,65	2047551	4,28				
ОТП банк	31352432	7,09	29520263	6,79	24653199	5,22	22855535	4,77				
Сбербанк Росії	3698288	0,88	5019627	1,15	9711849	2,65	15360201	3,21				
Кредитпромбанк	12899655	2,92	12529592	2,88	12417011	2,63	12957499	2,71				
ІНЦбанк Україна	7365163	1,67	6994872	1,61	609022	1,40	7979623	1,67				
Форум	17544035	3,97	17450565	4,01	15253697	3,23	11816468	2,47				
Ерсте	6730772	1,52	6787090	1,56	7642408	1,62	7900085	1,65				
Ей ВЕБ	6186534	1,40	6228291	1,43	5474839	1,16	6435865	1,34				
Кредит Дніпро	3280771	0,74	3264094	0,75	4226597	0,90	12957499	2,71				
Сведбанк	14054797	3,18	18350436	4,22	15651495	3,35	8727646	1,82				
Креді Агріколь	3751214	0,85	3305404	0,76	3350861	0,71	5594026	1,17				
Унікредит	9113518	2,06	8132749	1,87	7294919	1,55	4523360	0,94				
Універсал	6782250	1,53	7210273	1,66	5311588	1,13	5643170	1,18				
Правекс	5954192	1,35	5765548	1,33	5085576	1,08	5081827	1,06				
БТА банк	1421584	0,32	1741106	0,40	2274211	0,48	2330018	0,49				
Кляська Русь	3047301	0,69	3144652	0,72	3592010	0,76	4131210	0,86				
СІП банк	3098685	0,70	3323117	0,76	4360660	0,92	3444756	0,72				
Усього	442050625	100,0	434659460	100,0	472085538	100,0	478894081	100,0				

\* складено за матеріалами [11].

Найбільшу питому вагу кредитно-інвестиційного портфеля серед реорганізованих банків займає Приватбанк (25,70%), Райффайзен банк Аваль (9,30%), Укрсоцбанк (8,16%). Питома вага інших банків у кредитно-інвестиційному портфелі банків I і II груп на 01.01.2012 складає 228646361 тис. грн., або 32,32% від загального кредитно-інвестиційного портфеля (табл. 3).

Серед інших банків найбільшу питому вагу в кредитно-інвестиційному портфелі займають портфелі таких банків, як Ощадбанк (10,29%), Укрексімбанк (9,43%). Таким чином, можна зробити висновок, що реорганізовані банки активніше нарощують кредитний портфель, ніж інші (табл. 3).

На сьогодні банківські установи України опинилися перед проблемами зростання конкуренції на фінансовому ринку та скорочення доходності банківських операцій, а тому злиття банків й підвищення рівня концентрації їхнього капіталу є шляхом збереження своїх позицій на фінансовому ринку і забезпечення подальшого фінансово стійкого розвитку.

Найбільш прийнятною формою реорганізації комерційних банків є реорганізація шляхом злиття, що дає змогу за мінімальних витрат забезпечити концентрацію капіталу, реструктуризацію активів, поліпшити фінансовий стан.

Аналіз сучасних процесів реорганізації комерційних банків свідчить, що вітчизняна практика в умовах глобалізації міжнародних фінансових ринків та інтернаціоналізації фінансів потребує більш чіткого законодавчого й нормативно-інструктивного забезпечення. Тому подальша концентрація банківського капіталу має здійснюватися шляхом створення банківських холдингів і союзів на добровільних засадах за мінімального втручання Національного банку України, а всі процеси реорганізації й реструктуризації комерційних банків повинні бути врегульовані відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1].

У зв'язку з цим слід зазначити, що характер і форми реорганізації комерційних банків значною мірою залежать від загальної політики центрального банку та стратегічних намірів потенційних партнерів (табл. 4).

**Таблиця 4. Характеристика варіантів реорганізації комерційних банків на основі злиття (приєднання), авторська розробка**

Стратегічні наміри потенційних учасників угоди	Зв'язок із бізнесом	Регіональна політика	Галузева (продуктова) політика	Стратегія, яка використовується
Збереження статусу	Горизонтальна інтеграція	Пасивна	Пасивна	Спостережна
Абсорбція	Вертикальна інтеграція	-	Активна	Захисна
Симбіоз	Конгломерат	Активна	-	Агресивна

Як видно з табл. 4, стратегія збереження статусу орієнтує учасників угоди на горизонтальну інтеграцію у сфері бізнесу та пасивну регіональну й галузеву політику.

Стратегія абсорбції орієнтує на вертикальну інтеграцію, активну галузеву та пасивну регіональну політику з використанням захисних механізмів. На відміну від попередніх стратегічних концепцій симбіоз передбачає конгломеративний зв'язок з бізнесом, активну регіональну й галузеву політику та

використовує агресивні маркетингові стратегії. Такий підхід був би найбільш прийнятним для створення банківських корпорацій і холдингових груп.

**Висновки і подальші розвідки.** На сьогодні комерційні банки України опинилися перед проблемами зростання конкуренції на фінансовому ринку й скорочення дохідності банківських операцій, а тому злиття банків і підвищення рівня концентрації їх капіталу є шляхом збереження своїх позицій на фінансовому ринку і забезпечення подальшого розвитку.

Концентрацію банківського капіталу в процесі реорганізації доцільно забезпечувати шляхом: злиття банків із високоякісними активами; приєднання малоприбуткових банків, які мають вигідне територіальне розташування до фінансово стабільних банків; створення банківських об'єднань.

Злиття або об'єднання навіть невеликих банків з якісними активами дасть змогу значно збільшити розмір спільних активів і депозитів, що призведе до підвищення ринкової вартості акцій новоствореного банку.

Злиття банків, особливо невеликих, вважається прогресивною тенденцією, якщо воно дає змогу стабілізувати їхнє фінансове становище, а саме: збільшити капітал банку (за рахунок концентрації капіталу зростає стійкість, стабільність і конкурентоспроможність банку); збільшити обсяг банківських послуг; забезпечити вигоду та інтереси акціонерів і кредиторів банку, скоротити апарат управління й адміністративні витрати; розширити філіальну мережу; створити більший банк, який може надавати кредити реальному сектору економіки (що особливо важливо для регіонів), тобто збільшити грошові потоки; поліпшити якість кредитного портфеля (через інвентаризацію та диверсифікацію кредитного портфеля) тощо.

У зв'язку з фінансовою кризою проблеми забезпечення своєчасної та ефективної реорганізації проблемних фінансово-кредитних установ є необхідною умовою оздоровлення та відновлення функціонування банківської системи. Концентрація банківського капіталу та забезпечення необхідних джерел і дієвих механізмів підвищення рівня капіталізації банківської системи є актуальними завданнями подальшого розвитку фінансового сектору України. Однією з характерних ознак розвитку банківських систем багатьох розвинутих країн світу є підвищення рівня концентрації банківського капіталу на основі консолідації банків. Зазначений процес в Україні ще не набув ознак стійкої тенденції, є всі передумови для його розвитку шляхом реорганізації банків на основі реалізації процесів їх злиття, приєднання або перетворення.

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III // zakon1.rada.gov.ua.

2. *Копилюк Н.Ю.* Організаційно-економічний механізм реорганізації банків в умовах наростання кризових явищ // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №11. – С. 101–106.

3. *Криклій А.С.* Злиття та поглинання банків: методи оцінки вартості та досвід // Економіка та держава. – 2008. – №10. – С. 6–9.

4. *Лаврушин О.І.* Банковский менеджмент. – М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.

5. *Ларионова И.В.* Реорганизация коммерческих банков: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 251 с.

6. *Міщенко В., Олесійчук М.* Удосконалення регулювання і нагляду за реорганізацією банків // Банківська справа. – 2010. – №1. – С. 3–11.

7. *Салтинський В.В.* Проблеми реструктуризації та вдосконалення управління комерційними банками України // Вісник Української академії банківської справи. – 2000. – №1. – С. 43–48.



8. *Сінки Дж.* Фінансовий менеджмент в комерційних банках та в індустрії фінансових послуг / Пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007. – 204 с.

9. Статистика // Національний банк України // [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

10. Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації і реорганізації банків у стані фінансової кризи // Законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності.– 1999.– №3. – С. 46–56.

11. Фінансова звітність банків України / Національний банк України // [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

Стаття надійшла до редакції 21.05.2012.

## КНИЖКОВИЙ СВІТ

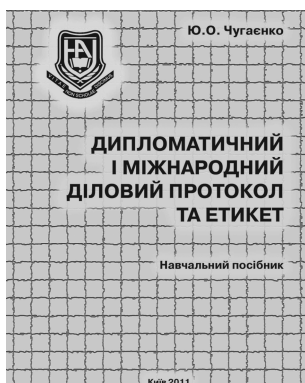


СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: [book@nam.kiev.ua](mailto:book@nam.kiev.ua)

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2011. – 164 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Автор: **Ю.О. Чугаєнко.**

У навчальному посібнику викладено основи дипломатичного і міжнародного ділового протоколу і етикету, з історією становлення української протокольної практики і протокольної служби.

Призначений для студентів, що вивчають спецкурс "Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет", а також для широкого кола осіб, яким за родом діяльності доводиться контактувати з іноземними установами, організаціями та громадянами.