

УДК 334

С. А. Ільченко,
студентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка

УГОДИ М&А У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

S. A. Ilchenko,
student of Taras Shevchenko National University of Kyiv

M & A IN THE BANKING SECTOR

У науковій статті досліджено становлення та розвиток ринку злиття та поглинання в Україні. Розглянуто та обгрунтовано різні теоретичні підходи до трактування понять «злиття» та «поглинання». Досліджено механізм використання процедури «due diligence» при здійсненні операцій злиття та поглинання. Також проаналізовано сучасний стан розвитку вітчизняного ринку злиття та поглинання та зазначені основні тенденції на 2014 рік.

In the scientific article the formation and development of local Finance. Considered and justified various scientific approaches to the interpretation of the category «merger». Researched the essence of local Finance through the functions they perform. Researched the use of procedure «due diligence» in transactions of mergers and acquisitions. Also, realize the exploration of the current state of development the domestic market of mergers and acquisitions, and indicated basic trends for 2014.

Ключові слова: банк, злиття та поглинання, реорганізація, інвестори.

Keywords: bank, mergers and acquisitions, restructuring, investors.

Постановка проблеми. З початком XXI століття різні сектори економіки по усьому світі зазнають вагомих змін. Національні фінансові ринки більшості країн стають більш інтегрованими, підвищується ступінь відкритості економічних систем. Операції злиття і поглинання (англ. M&A- Mergers and Acquisitions) розглядаються як способи реалізації стратегії розвитку банків, що підтверджує досвід країн Європейського Союзу. Тому розвиток ринку злиття та поглинання в Україні на сьогодні є актуальною проблемою в сучасній економічній теорії та практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У розробку концепцій, принципів, форм та оцінювання ефектів від угод злиття і поглинання, а також питань суміжної тематики вагомих внесок зробили такі зарубіжні вчені, як Брігхем Ю., Волков В.О., Галанов В.А., Гохан П., Доналд Д., Правдіної Н.П., Портер М., Рід С. та інші. Дослідженням процесів злиття та поглинання та особливостей їх здійснення присвячено праці й вітчизняних вчених-економістів: Бударіна Н.О., Васильченко З.М., Гальчинського А.С., Ісютін С.А., Міщенко В.І., Нікешина Н.В.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення теоретичних аспектів операцій злиття та поглинання, дослідження найбільших угод з злиття та поглинання, а також з'ясувати основні тенденції, які відбуваються вітчизняному ринку та фактори, що на них впливають

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі однією із найважливіших проблем функціонування банківської системи України в умовах фінансової глобалізації є забезпечення конкурентоспроможності банківських і небанківських фінансових структур, що можна досягти, проводячи різні форми їх реорганізації.

Згідно статті 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність», реорганізація банку може відбуватися шляхом злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам. Банк може бути реорганізований за рішенням власників банку [1].

При цьому різні форми реорганізації можуть бути застосовані не тільки щодо проблемних банків, а й до будь-яких, що функціонують нормально. Як зазначають Васюренко О.В. та Сидоренко О.М., у процесі реорганізації банк може вирішувати такі типові проблеми [2, с. 382]:

- зміна організаційної структури (відкриття відокремлених відділень, у тому числі філій, скорочення й ліквідація частини підрозділів, зміна чи оновлення складу та чисельності працівників і керівників);
- зміна складу учасників, а також організаційно-правової форми;
- входження до тих чи інших банківських груп;
- зміна існуючих бізнес-процесів, технологічного процесу обслуговування клієнтів, менеджменту загалом.

Водночас щодо банків, які перебувають у стані фінансової скрути, передбачається проведення примусової реорганізації за ініціативи Національного банку України (або Верховної Ради України, якщо реорганізуються державні банки) [3].

На сьогодні найпоширенішими формами реорганізації є операції злиття та поглинання. Проведене дослідження праць вітчизняних вчених з даної проблематики, що наразі відсутній єдиний підхід до розуміння сутності поняття злиття та поглинання (табл. 1.).

Таблиця 1.

Підходи до визначення понять «злиття та поглинання»

Автори	Підхід до визначення сутності «злиття»	Підхід до визначення сутності «поглинання»
Вітчизняні та російські науковці		
Васильченко З.М.	Реструктуризація об'єкта – це процес зміни сукупності стійких зв'язків між елементами в складі об'єкта (який розглядається як система), що включає зміну функцій (ролі) певних елементів за умови збереження основних властивостей об'єкта.	

Волков В.В.	Комбінація двох чи більшого числа підприємств в один бізнес на основі взаємної домовленості між керівництвом підприємств і погоджена з акціонерами цього підприємства.	Купівля однієї компанією контрольного пакета акцій іншої.
Правдіна М.Н.	Об'єднання компаній на основі однієї із них або новоствореної компанії, при цьому власники обох компаній-учасниць отримують акції об'єднаної компанії.	Купівля компанії, яка здійснюється іншою компанією, в результаті якої інша компанія отримує контроль на першю, яка в свою чергу, втрачає самостійність і перестає існувати як юридична особа.
Автори	Підхід до визначення сутності «злиття»	Підхід до визначення сутності «поглинання»
Зарубіжні науковці		
Гохан П.А.	Об'єднання різних за розмірами компаній при якому одна компанія приєднується до іншої	Вороже злиття
Доналд Д.	Це об'єднання двох компаній, в результаті якого тільки одна з них залишається як юридична особа	Відбувається тоді, коли одна компанія стає основним власником і набуває контролю над іншою компанією, її дочірньою фірмою чи окремими активами.
Фостер С.Р., Рід А.Л.	Злиття відбувається, коли одна корпорація з'єднується з іншою і розчиняється в ній	Це процес, який передбачає, що акції чи активи корпорації стають власністю покупця

Джерело: складено автором на основі [4, с.124; 5; 6; 7; 8; 9].

Надалі в дослідженні під злиттям ми розумітимемо процес об'єднання компаній (двох або більше), в результаті якого створюється нова компанія- правонаступник, і саме до неї переходять майнові права та зобов'язання учасників даного об'єднання. При цьому поглинання – купівля компанії, в результаті якого один учасник втрачає статус юридичної особи, а всі його активи і пасиви переходять до іншого учасника.

Починаючи з 2006 р., процеси злиття та поглинання підприємств стали буденним звичайним явищем для української економіки разом із введенням в дію законодавчих норм, що відчинили іноземним компаніям доступ до більшості галузей економіки України, зокрема, до фінансового сектору.

Можна виділити такі основні етапи розвитку, які пройшов ринок злиття та поглинання в Україні (табл. 2).

Таблиця 2.
Етапи розвитку українського ринку злиттів і поглинань

№	Роки	Стадія	Особливості
1	1991-1995	Приватизаційна	Переважає продаж підприємств державної власності
2	1995-1997	Постприватизаційна	Домінування поглинань у галузях з невеликими потребами в концентрації фінансових ресурсів
3	1998-2006	Корпоративна	Формування корпоративних відносин у всіх галузях економіки, зміцнення інституту приватної власності в Україні, активізація іноземного інвестування в усі сектори економіки
4	2006-теперішній час	Сучасна	Превалювання спекулятивних консолідаційних угод

Джерело: складено на основі даних [10, с.5].

За останні роки тенденції М&А у банківській секторі в Україні зазнали наступних трансформацій: протягом 1999-2004 рр. основними покупцями виступали фінансово-промислові групи, що купували банки для обслуговування і контролю своїх фінансових потоків; у 2005-2011 рр. – великі українські банки та іноземні банки проводили такі угоди для збільшення частки ринку, а у 2012-2013 рр. розпочались зворотні тенденції – значна частка іноземних банків змушена була залишити український банківський сектор.

Серед факторів, які у 2005-2008 рр. вплинули на активізацію іноземних інвесторів щодо поглинання банків в Україні, визначальними є наступні: стрімка динаміка росту ринку та високі відсоткові ставки, які порівняно зі ставками на “материнських” ринках дозволяли отримувати вищі прибутки. Найбільший інтерес щодо придбання становили банки з розгалуженою мережею, чіткою та прозорою структурою власності й капіталу, впізнаваним брендом (“УкрСиббанк”, “Укрсоцбанк” чи “Аваль”). Водночас поглинання, здійснені “Volksbank International AG”, шведським “Svedbank”, “Erste Bank” (АКБ “Престиж”) та іншими компаніями, мали іншу мету: отримати частку прибуткового ринку, набути досвіду та розширити свою діяльність географічно.

Проте, криза 2008-2009 рр. значно змінила наміри іноземних банків щодо вітчизняних. Так, іноземні інвестори, які прийшли на український ринок 6-7 років тому, зрозуміли, що їм тяжко підтримувати бізнес в Україні та намагаються виїти з нього у 2012-2013 рр.. Ці рішення пов'язані із наступними причинами:

- політична нестабільність, високий рівень корупції та тінізації економіки, погіршення стану вітчизняної економіки, недосконалість судової системи;
- гострі потреби європейських “материнських” банків у капіталі для виконання вимог стандартів “Базель ІІІ”, що змушує оптимізувати інвестиційну політику;

- неможливість в останні роки одержати на українському ринку надприбутки;
- велика частка у кредитному портфелі безнадійних та сумнівних споживчих кредитів, спричинена гіперактивним споживчим кредитуванням у 2005-2008 рр.

Відсутність нових іноземних інвесторів у банківському секторі України пов'язана як із вище наведеними причинами, так із значними витратами на “due diligence” (комплексне вивчення та аналіз бізнесу). Потенційному інвестору необхідні значні кошти на проведення технічного, технологічного аудиту основних засобів та дослідження, чи не ухилилася компанія від сплати податків, коли, на противагу, на Заході “due diligence” проводять здебільшого лише для оцінки ефективності капіталовкладень [11]. Часто вважають, що цей процес є обов'язковим тільки для покупця. Але, на нашу думку, це не завжди відповідає дійсності. Для

«компанії-цілі» також важливо провести «due diligence» стосовно «компанії-покупця» для того, щоб визначити, наскільки угода поглинання чи злиття є легітимною чи реальною, особливо стосовно фінансової можливості завершити угоду. У таких випадках «компанія-ціль» здійснює процедури «due diligence», щоб надати раді директорів можливість отримати інформаційну рекомендацію акціонерам щодо прийняття пропозиції злиття чи придбання. Якщо відбувається злиття «рівних» компаній, то обидві повинні виконати «due diligence» по відношенню однієї до іншої.

«Компанія-покупець» повинна розуміти, що купляє, а «компанія-ціль» повинна знати, хто її купляє чи поглинає. Дуже часто під час здійснення процедур «due diligence» виявляються такі відхилення чи несподівані явища, які можуть вплинути на процес злиття та поглинання або навіть призвести до того, що «компанія-покупець» втратить зацікавленість в «компанії-цілі». Таким чином, процедура «due diligence» може вберегти компанію від провальної угоди. Варто зазначити, що основними замовниками і споживачами процедури «due diligence» в Україні є представники крупного бізнесу [12].

За оцінками експертів мотивами придбання іноземними інвесторами вітчизняних банків є не участь в капіталі, а купівля їх частки на ринку. Перевага надається банкам з 1-шої, 2-гої групи за розміром активів. Їх загальною стратегією є викупити не просто контрольний пакет (більше 50%), а як більш значимий, від 80% до 99%, а часто і всі 100% акцій. А це означає, що на українському ринку злиття та поглинання переважають угоди поглинання. В цілому процес злиття та поглинання обходяться значно дешевше, ніж створення нових банків чи відкриття філій, а тому керівництво банків, акціонери обирають саме таку стратегію. Але необхідність фінансової консолідації цим не вичерпується. Варто зазначити, що у світовій практиці стимулювання процесів злиття та поглинання, в ході яких проблемні банки включаються до складу фінансово-стійких і сильних банків (місцевих чи іноземних), є одним із способів реструктуризації банківської системи взагалі, а в умовах кризи – особливо.

Серед характерних ознак вітчизняного ринку М&А в банківській секторі останніми роками були: зростання кількості й вартості угод М&А, зумовлених посиленням вимог до ресстрації нових банківських установ і нормативних вимог до діючих банків, зростанням обсягів роздрібного кредитування; перевищення ціни купівлі обсягу власного капіталу банківських установ; залежність ціни купівлі банку від наявності розгалуженої мережі філій, рівня прозорості фінансової звітності, якісних банківських технологій [13].

Таблиця 3.
Найбільші угоди М&А у банківській секторі України у 2010-2013 рр.

Об'єкт	Покупець		% придбаних акцій	№ групи банку (об'єкту) за розміром активів в рік придбання
	Компанія	Країна		
ПАТ «Брокбізнесбанк»	ПАТ «СЕПЕК»	Україна	80	2
ПАТ «Platinum Bank»	European Infrastructure Investment Company	Люксембург	100	3
ПАТ «Сведбанк»	ПАТ «Дельта банк»	Україна	98	3
ПАТ «Астра Банк»	ПАТ «Дельта банк»	Україна	100	4
ПАТ «Банк Форум»	ПАТ «Смарт-холдинг»	Україна	96,06	2
ПАТ «Erste Bank»	ПАТ «Фідобанк»	Україна	100	2
ПАТ «Всеукраїнський Акціонерний банк» (VAB банк)	TWIF Financial Services (Kardan N.V.)	Кіпр	86,78	2
ПАТ «Кредитпромбанк»	ПАТ «Дельта банк»	Україна	23,5	2
ПАТ «Банк Форум»	Commerzbank	Німеччина	100,0	1
АТ «УкрСиббанк»	BNP Paribas	Франція	99,99	1

Джерело: складено автором на основі [11; 14].

Як бачимо з таблиці 3, ринок М&А-угод у банківській секторі в Україні є досить активним. Проте, якщо протягом 2005-2011 р. спостерігалася тенденція купівлі іноземними інвесторами вітчизняних банків, то вже у 2012-2013 рр. іноземні банки починають виходити з українського ринку. Перевагою для українського банку є те, що, стаючи центром структурою міжнародного фінансового холдингу, він отримує можливість збільшення довіри клієнтів до нього, використання міжнародного управлінського досвіду та маніпулювання більшими обсягами фінансових ресурсів. Але для того щоб іноземні банки залишилися в Україні, необхідною умовою, перш за все, є політична стабільність та прозорість економіки й судочинства [11]. При цьому слід зазначити, що на відміну від іноземних інвесторів, які прагнуть купити великий банк (1-шої групи за розміром активів), українські інвестори показують тенденцію придбання банків менших за розмірами активів, тобто мають на меті фінансову консолідацію зусиль двох, а подекуди і трьох банків під одним брендом.

У 2013 році іноземні банки продовжували залишати український ринок через посилення регуляторних заходів ЄС. Так, польський банк Pekao SA продав акції українського UniCredit Bank своєму головному акціонеру, італійській групі UniCredit, яку пізніше посилити приєднанням ПАТ «Укрсоцбанк».

Вітчизняні бізнесмени, навпаки, створювали нові структури. У 2013 році Національний банк України зареєстрував сім нових банків: «Гефест», «Авангард», «Юнісон», «Портал», «Інвестиційно-трастовий банк», банк «Михайлівський», державний «Земельний банк» і «Розрахунковий центр». власники ПАТ «Фідобанку» закрили угоду з Erste Group з купівлі її українського дочірнього банку АТ «Ерсте Банк». Пізніше ПАТ «ФКБ Банк» реорганізували шляхом приєднання до ПУАО "Фідобан". Ще однією угодою у 2013 році на банківському ринку стало придбання групою ВЕТЕК ПАТ «Брокбізнесбанку» [15; 16].

Політична ситуація в Україні та загострення відносин з Росією на початку 2014 року не сприяли покращенню ситуації на ринку злиттів та поглинань. Багато проектів, навіть тих, де переговори про купівлю були на завершальному етапі, були відкладено на невизначений час. Перш за все відклали угоди саме іноземні інвестори. Зокрема, інвестиційна компанія Investment Capital Ukraine закрила угоду з придбання банку «Авангард», а «Терра банк» та «Правекс банк» змінили власників. Експерти зазначають, що вимушених продажів компаній не уникнути, оскільки нестабільна політична та економічна ситуація в країні змушує інвесторів продавати свій бізнес та виходити з ринку [17]. Крім політичних факторів, можна виділити і економічні, як-от: 1) висока конкуренція з боку як вітчизняних, так і системних іноземних банків; 2) ведення бухгалтерської звітності, в якій передбачалося відображення вищих витрат на формування резервів. Система внутрішнього контролю в рамках міжнародних холдингів не допускала звичних маніпуляцій з нарахуванням резервів під кредитні ризики; 3) слабка позиція на ринку не дозволяє запустити ефект масштабу, без якого роздрібний банківський бізнес стає малорентабельним тощо.

Відтік іноземного капіталу не можна розглядати як позитивну тенденцію, хоча є плюси в тому, що у зв'язку з цим не відбулося жодного банкрутства банку, а лише зміна власників та висівок. Досить часто нові власники банку для збереження клієнтів пропонують трохи вищі ставки або додаткові бонуси. Проте, зі зменшенням кількості західних інвесторів гальмуватиметься розвиток європейських стандартів ведення бізнесу, ризик-менеджменту і прозорості банків.

Висновки. Отже, проведено показало, що ринок злиття та поглинання в Україні розвивався еволюційно, змінюючись та підлаштовуючись під розвиток економіки загалом, та банківської системи зокрема. Після кризовий період характеризується поживленням операцій злиття та поглинання, хоча негативною тенденцією, яка спостерігається з 2013 року є вихід іноземних інвесторів з вітчизняного ринку. У цей же час, починають активізуватися вітчизняні покупці. Банки в Україні, а, відповідно, ринок злиття та поглинання у банківській сфері, переживають зараз скрутні часи, адже стали «заручниками» ситуації, що відбувається. Банки сконцентровані на вирішенні поточних проблем і такий стратегічний крок як злиття чи поглинання відходить на другий план. Експерти наголошують на тому, що у 2014 році об'єм ринку злиття та поглинання буде на рівні показників 2013 року, а покупцями, скоріш за все, стануть українські або російські бізнесові та фінансові групи.

У найближчій перспективі важко прогнозувати якихось значних за обсягами угод по М&А, а між тим, у сучасних умовах укрупнення банків може допомогти стабілізувати банківську систему України.

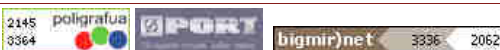
Література.

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
2. Васюренко О.В. Банківський нагляд: підручник / О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко. – К. Знання, 2011. – 502 с.
3. Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути N 502 від 01.12.98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98>.
4. Васильченко З.М. Методологічні засади стратегії реорганізації комерційних банків/ З.М. Васильченко // Фінанси України. – 2004. – № 7. – С. 123-131.
5. Брунко Д.О. Сутність і види процесів злиття та поглинання, методи та етапи їх здійснення Молодіжний науковий вісник УАВС НБУ №4/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/B477EE92EA76BF71E4141FB7A1224082.pdf>.
6. Правдина М. Процесы слияний и поглощений в российской розничной торговле: типы сделок, цели их осуществления и периодизация [Електронний ресурс] / М. Правдина. – Режим доступу: http://www.hse.ru/data/024/979/1224/28-11-2006Pravdina_28.11.doc
7. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: учебное пособие / Патрик А. Гохан Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 741 с.
8. Доналд Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании: учебное пособие / Д. Доналд Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 960 с.
9. Рид Ф. Искусство слияний и поглощений / Ф.Рид, А. Рид Лажу Пер. с англ., 3-е изд.– М. :Альпина Бизнес Букс, 2007. –957 с
10. Рябець Н.М. Стратегії міжнародної корпоративної консолідації: Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 24.02.2010 / Н.М. Рябець / Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. – Київ, 2010. – 24 с.
11. Кучерук М. Тенденції М&А у банківській сфері в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberbrains.org.ua/tendenciji-ma-u-bankivskij-sferi-v-ukraini/>.
12. Дорош Н.І. Комплексна аналітична перевірка підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I2IDBN=UJRN&P21IDBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2012_9\(1\)_53.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I2IDBN=UJRN&P21IDBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2012_9(1)_53.pdf)
13. Чурило П.Б. Стан здійснення угод злиття та поглинання в банківській системі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Churilo.pdf.
14. 10 крупнейших поглощений 2012 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/business/1345461-10-krupnejshih-pogloshchenij-2012-goda/1345464#cut>.
15. Українські банки: злиття і поглинання 2013 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/ukraiinski_banki_zlittya_i_poglinannya_2013_roku_1896369.
16. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
17. Офіційний сайт МТ-інвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mt-invest.com.ua/>.

References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On banks and banking" available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (Accessed 15 May 2014).
2. Vasiurenko O.V. (2011), Bankivskiy naglyad [Banking supervision], Znannya, Kyiv, Ukraine.
3. Natsional'nyj bank Ukrainy, "Stratehiia Natsional'noho banku Ukrainy schodo restrukturyzatsii ta reorhanizatsii bankiv u stani finansovoi skruty", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98> (Accessed 15 May 2014).
4. Vasyl'chenko Z.M. (2004), "Methodological principles of reorganization strategies of commercial banks", Financi Ukraini, vol 7, pp. 123-131.
5. Brunko D.O. and Marchenko T.V. (2013), "Nature and types of mergers and acquisitions, the methods and stages of implementation", Molodiginy naukoviy visnik UABC NBU, [Online], vol.4, available at: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/B477EE92EA76BF71E4141FB7A1224082.pdf> (Accessed 15 May 2014).
6. Pravdina M. (2006), "Mergers and acquisitions in the Russian retail trade: the types of transactions for their implementation and periodization", [Online], available at : http://www.hse.ru/data/024/979/1224/28-11-2006Pravdina_28.11.doc
7. Gokhan P.A. (2007), Sliyaniya, pogloshchenie i restrukturyzatsiya kompaniy [Mergers, acquisitions and corporate restructuring], Alpina Biznes Buks, Moskva, Rossija.
8. Donald D. (2007), Sliyaniya, pogloshchenie i drugie sposobi restrukturyzatsiya kompanii [Mergers, acquisitions and other ways to restructure the company], Olimp – Biznes, Moskva, Rossija.
9. Rid F. (2007), Iskusstvo slijanij i pogloshhenij [Art mergers and acquisitions], 3rd ed, Alpina Biznes Buks, Moskva, Rossija..
10. Ryabets N.M. (2010), "Strategies for global corporate consolidation", Ph.D. Thesis, Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine
11. Kucheruk M. (2014), "Trends in M & A in the banking sector in Ukraine", Cyberbrains, [Online], available at: <http://cyberbrains.org.ua/tendenciji-ma-u-bankivskij-sferi-v-ukraini/> (Accessed 15 May 2014).
12. Dorosh N.I. (2012), "Comprehensive analytical testing company", Ekonomichni nauky, [Online], vol., no.1, available at: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I2IDBN=UJRN&P21IDBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2012_9\(1\)_53.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I2IDBN=UJRN&P21IDBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2012_9(1)_53.pdf).
13. Churylo, P.B. (2010), "State implementation of the agreements of mergers and acquisitions in the banking system of Ukraine", Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury, [online], vol. 27, available at: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Churilo.pdf (Accessed 15 May 2014).
14. The official site of Forbes (2012), "10 krupnejshykh pohloshchenij 2012 hoda", available at: <http://forbes.ua/business/1345461-10-krupnejshih-pogloshchenij-2012-goda/1345464#cut>. (Accessed 15 May 2014).
15. Ukrinform (2013), "Ukrains'ki banky: zlyttia i pohlynannia 2013 roku", available at: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/ukraiinski_banki_zlittya_i_poglinannya_2013_roku_1896369 (Accessed 15 May 2014).
16. The official site of National Bank of Ukraine, available at: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
17. The official site of MT-invest, available at: <http://www.mt-invest.com.ua/> (Accessed 15 May 2014).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"