

Ковда Н.І.

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Автором розглянуто злиття та поглинання банківських установ як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Зокрема, досліджено сучасні підходи до трактування сутності понять «злиття» та «поглинання»; визначено мотиви, які спонукають банківські установи до здійснення угод М&А, в т.ч. розглянуто класифікацію видів синергетичного ефекту від реалізації таких угод. В статті визначено п'ять основних стратегій злиття/поглинання банків, які призводять до підвищення їх вартості та наведено етапи управління процесом банківських злиттів/поглинань в контексті підвищення вартості.

Ключові слова: банк, консолідація капіталу, злиття та поглинання, ринок М&А, синергія, синергетичний ефект, вартість, підвищення вартості, конкурентоспроможність банку.

Ковда Н.И.

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

Автором рассмотрены слияния и поглощения банковских учреждений как фактор повышения их конкурентоспособности на финансовом рынке. В частности, исследованы современные подходы к трактовке сущности понятий «слияние» и «поглощение»; определены мотивы, побуждающие банковские учреждения к совершению сделок М & А, в т.ч. рассмотрена классификация видов синергетического эффекта от реализации таких соглашений. В статье определены пять основных стратегий слияния / поглощения банков, которые приводят к повышению их стоимости и

приведены этапы управления процессом банковских слияний / поглощений в контексте повышения стоимости.

Ключевые слова: банк, консолидация капитала, слияния и поглощения, рынок M & A, синергия, синергетический эффект, стоимость, повышение стоимости, конкурентоспособность банка.

Kovda N.I.

MERGERS AND ACQUISITIONS OF BANKING INSTITUTIONS AS AN INCREASING FACTOR OF THEIR COMPETITIVENESS ON THE FINANCIAL MARKET

The author considers mergers and acquisitions of banking institutions as an increasing factor of their competitiveness on the financial market. In particular, modern approaches to the interpretation of the notions' essence "merger" and "acquisition" are investigated; the motives which encourage banking institutions to make M & A agreements as well as the classification of the synergistic effect of such agreements' implementation. The article identifies five main strategies for mergers/acquisitions of banks, which lead to an increase of their value, and describes the stages of managing the process of banking mergers/ acquisitions in the context of the increasing value.

Keywords: bank, capital consolidation, mergers and acquisitions, M & A market, synergy, synergy effect, cost, value increase, bank competitiveness.

Постановка проблеми. Розвиток світової економіки та постійне зростання конкурентної боротьби на глобальному фінансовому ринку вимагає пошуку альтернативних шляхів розвитку банківського бізнесу. Одним з таких шляхів є укрупнення банківських установ за рахунок злиттів і поглинань M&A (mergers and acquisitions). Інтеграція банків дозволяє отримати ряд стратегічних переваг, досягнення яких кожним з них окремо є або неможливим, або значно пролонгованим у часі.

Одним з основних напрямків аналізу процесів злиття і поглинання є їх мотивація, тобто причини, які стимулюють учасників ринку до здійснення

інтеграції. Причому, як відзначають американські фахівці з оцінки бізнесу Ф. Еванс і Д. Бішоп, значна частина привабливості подібних операцій зосереджена навколо синергетичного ефекту, і кожне поглинання слід оцінювати у світлі ймовірності досягнення передбачених синергетичних ефектів з врахуванням нових розроблених інструментів управління вартістю банку. Прагнення отримати ефект синергії поряд з позитивним фінансовим результатом є одними з основних причин здійснення угод по злиттю і поглинанню банків, оскільки з точки зору менеджменту, комбінування стратегічного і фінансового ефекту від M&A створює передумови для зростання ефективності та конкурентоспроможності банківської установи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань сутності процесів злиття і поглинання банківських установ та оцінки їх ефективності присвячені праці О.Білик, М.Девяткіна, А.Іванова, О. Кириченко, Л. Кузнєцової, Л. Сіверської, К. Черкашикої, П. Чурило, К. Шульги та інших.

Мета статті полягає в дослідженні сутності, мотивів, особливостей процесів злиття і поглинання в банківській сфері в Україні, визначенні і систематизації їх переваг та подальших перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. Банківський сектор економіки в усьому світі зазнає в останні десятиліття значних змін, які характеризуються глобалізацією фінансових ринків, консолідацією фінансового сектора. Це супроводжується зменшенням кількості фінансових установ, розширенні сфери бізнесу банків.

Великий вплив на фінансовий сектор надає дерегулювання і зміна податкового законодавства в багатьох країнах. В результаті глибокої економічної кризи багато українських банків, як малих, так і великих, виявилися не в змозі протистояти негативним змінам макроекономічних факторів. Проте, вітчизняна банківська система по трохи відновлюється, банки поступово нарощують обсяги операцій і розширюють діапазон послуг, що надаються, розвивається процес конкуренції між банками, все більш помітною стає тенденція консолідації у фінансовому секторі.

Незважаючи на значну кількість праць по даній тематиці однозначного трактування термінів «злиття і поглинання» немає. Узагальнюючі трактування різних науковців відображено у табл.1.

Таблиця 1

Трактування термінів злиття та поглинання

<i>Автор</i>	<i>Визначення поняття «злиття»</i>	<i>Визначення поняття поглинання»</i>
Сіверська Л. Б. [1, с. 291]	Об'єднання компаній, внаслідок якого утворюється новий суб'єкт господарювання.	Взяття однієї компанії іншою під свій контроль, управління нею з придбанням повного або часткового права власності на неї
Черкашина К. Ф. [2, с. 208]	Припинення діяльності двох або кількох комерційних банків як юридичних осіб та передачу всіх майнових прав і зобов'язань цих банків до новоствореного банку.	Припинення діяльності одного комерційного банку як юридичної особи та передачу всіх майнових прав і зобов'язань до іншого комерційного банку на правах філії чи без відкриття філії.
Чурило П. Б. [3, с. 15]	Об'єднання двох або декількох юридичних осіб, в результаті якого створюється нова юридична особа з активами та зобов'язаннями об'єднаних юридичних осіб, при цьому юридичні особи, що раніше функціонували, припиняють існування.	Об'єднання двох або декількох юридичних осіб, при якому зберігається одна (поглинаюча) юридична особа, до якого переходять активи та зобов'язання поглинутих юридичних осіб.
Тюленьова Ю.В. [4, с. 50]	Процес поєднання двох або більше господарюючих одиниць, у результаті якого утворюється нова, об'єднана одиниця.	Поєднання двох або більше підприємств в результаті якого одне з них стає власником решти підприємств, і всі підприємства залишаються юридично самостійними господарюючими одиницями.
Гохан П. А. [5, с. 9]	Об'єднання різних за розмірами компаній при якому одна компанія приєднується до іншої.	Вороже злиття
Рид Ф. [6, с. 5]	Процес з'єднання однієї корпорації з іншою.	Процес, який передбачає, що акції чи активи корпорації стають власністю покупця
Кириченко О., Ваганова О. [7, с. 48]	Будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, у результаті якого утвориться єдина економічна одиниця з двох або більше раніше існуючих структур	Об'єднання двох або декількох самостійних економічних одиниць, за якого поглинаюча структура зберігається і до неї переходять активи і зобов'язання юридичних осіб, що поглинаються
Гордєєва Т. [8, с. 20].	Особлива форма поглинання, при якій компанія, що продається, позбавляється юридичної самостійності	Придбання всього підприємства, окремих його частин, а також стратегічна участь у капіталі
Табахарнюк М. [9, с. 14–15]	Процес купівлі компанії, усі активи та зобов'язання якої поглинаються покупцем	Позначення процедури передачі власності. Термін використовується з метою підкреслити домінуючу роль компанії-ініціатора, яка володіє могутнішим економічним потенціалом
Тищенко А., Хаустова В. [10]	Об'єднання двох або більше компаній унаслідок договірному процесу між групами менеджерів компаній і здійснюється шляхом обміну акціями між компаніями-учасниками або їх взаємної купівлі-продажу	Взяття однією компанією іншої під свій контроль, управління нею внаслідок придбання абсолютного або часткового права власності на неї

Волков В. [11]	Комбінація двох або більшого числа підприємств в один бізнес на основі взаємної домовленості між керівництвом підприємств та схваленнями акціонерами	Придбання контрольного пакета акцій однієї компанії іншою
Баюра Д. [12, с. 63–64]	Спосіб реорганізації, при якому два або декілька підприємств зливаються в одне, з подальшим припиненням самостійного існування як юридичних осіб	Спосіб реорганізації, коли одне підприємство приєднується до іншого і останньому переходять усі майнові права та обов'язки приєданого підприємства
Ігнатюк А. [13, с. 191]	Поєднання двох або декількох підприємств, унаслідок чого виникає нове підприємство	Купівля одним підприємством значної частини акцій другого підприємства

Згідно Стратегії НБУ «Щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути», злиття – це процес, що передбачає припинення діяльності двох (або кількох) комерційних банків та передачу всіх майнових прав і зобов'язань цих банків до новоствореного банку. Приєднання передбачає припинення діяльності одного комерційного банку як юридичної особи та передачу усіх майнових прав і зобов'язань до іншого комерційного банку на правах філії чи без відкриття філії [14].

Відповідно до ст. 26 Закону України «Про банки і банківську діяльність» реорганізація може здійснюватися шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення [15]. В свою чергу, відповідно до постанови НБУ №189 від 27.06.2008 р. «Про затвердження положення про особливості реорганізації банку за рішенням його власників», злиття – це виникнення нового банку- правонаступника з передаванням йому згідно з передавальними актами всього майна, всіх прав та обов'язків двох або більше банків одночасно з припиненням їх діяльності [16]. Поглинання банків означає припинення діяльності одного або більше банків з передаванням згідно з передавальним актом прав та обов'язків банку- правонаступнику.

Як бачимо, переважною є думка, що злиття – це процес об'єднання компаній, в результаті якого створюється нова компанія, яка є правонаступником, а поглинання – купівля однією компанією іншої. Даного визначення процесів злиття та поглинання дотримуємось і ми.

Теорія і практика сучасного корпоративного менеджменту згадує цілий ряд причин злиттів і поглинань компаній і банків. Розглянемо ці причини більш

докладно.

Прагнення отримати в результаті злиття і поглинання синергетичний ефект, тобто взаємодоповнюючу дію активів двох або декількох організацій, сукупний результат якого перевищує сумарний результат окремо працюючих на ринку структур.

Виникнення синергетичного ефекту обумовлюється:

- економією масштабу;
- комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів;
- економією коштів за рахунок зниження транзакційних витрат;
- зміцненням позицій на ринку (мотив монополії).

До числа мотивів злиттів і поглинань відносять також прагнення підвищити якість і ефективність управління. Як правило, поглинаються менш ефективні та гірше керовані банки.

Диверсифікація бізнесу в розрізі стабілізації потоку грошових коштів і зниження ризиків також відноситься до числа мотивів злиттів і поглинань. Що стосується банківського бізнесу, то процентні доходи схильні до певної циклічності, тому придбання спеціалізованої фінансової установи, основним джерелом доходів якого є комісії, «кредитним» банком може надати досить позитивний вплив на тренд прибутковості.

Можливість використання надлишкових ресурсів - також важливий мотив. Наприклад, регіональний банк, розташований в районі з великими фінансовими ресурсами, але з обмеженими з тих чи інших причин можливостями для їх розміщення, може бути цікавим як об'єкт поглинання для великого банку, що оперує в національному масштабі.

Фахівці вказують на такий мотив злиття і поглинань, як різниця в ринковій ціні компанії і вартості її заміщення. Що стосується банківської практики, то в великій кількості випадків виявляється дешевше купити регіональний банк і перетворити його у філію, ніж відкривати філію «з нуля». Іншим прикладом може служити покупка банком процесингової компанії.

Такий мотив поглинень, як *asset-stripping* (покупка компанії для подальшого розпродажу її по частинах з метою отримання прибутку) за рахунок більш високої ліквідаційної вартості компанії в порівнянні з ринковою, також часто зустрічається на практиці.

Існують і особисті мотиви менеджменту: ці мотиви злиттів і поглинень виникають тоді, коли мотивація вищого менеджменту тісніше пов'язана з масштабами, ніж з результатами діяльності компанії або банку.

Дослідження суті, причин, мотивів процесів М&А є багатоаспектним і потребує узагальнення різних наукових точок зору. Але, не дивлячись на виняткову важливість питання визначення ефективності інтеграційних процесів в банківському секторі, зокрема, через призму синергізму, слід акцентувати увагу на існуванні певної невідповідності теоретичних розробок отриманим практичним результатам, що породжує потребу в проведенні подальших досліджень.

Концепція синергії використовується як для обґрунтування необхідності об'єднання суб'єктів господарювання, так і для аналізу фінансової спроможності цього процесу. В рамках класичної синергетичної теорії ринку корпоративного контролю інтеграція породжує синергію у вигляді додаткової вартості інтегрованого учасника. Як наслідок, вартість нового учасника $AB > \text{Вартість } A + \text{Вартість } B$, або $1 + 1 > 2$ [17].

Фахівці консалтингової групи McKinsey розглядають синергію як здатність створити вищу вартість, ніж самостійна вартість поглиненого об'єкта за рахунок використання активів обох компаній. На їхню думку, вартість угоди безпосередньо залежить від того, як продавець і покупець оцінюють синергетичний ефект. Вартість, яку можуть продукувати синергетичні ефекти, визначається на основі порівняння внутрішніх можливостей компанії-покупця і потенціалу кандидатів на злиття або поглинання [17].

Класифікація видів синергетичних ефектів в угодах М&А наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Класифікація видів синергетичного ефекту в інтеграційних процесах в банківському секторі [19]

Ознака класифікації	Види синергетичного ефекту
Джерело доходу	Операційний, фінансовий, інвестиційний, функціональний, маркетинговий, управлінський, інноваційний
Початок діяльності	Економія коштів, економія часу
Операційна діяльність	Економія масштабу, гнучкості, можливість розширення ринків, розподіл накладних витрат на великі обсяги обслуговування
Функціональна область	Внесок банку-інтегратора, внесок банку-цілі, загальні можливості
Симетрія ефектів	Вигоди для нових продуктів і послуг, доступ до стійких пасивів
Період часу	Статичний синергізм, динамічний синергізм
Види активів	Комплементарні активи, нематеріальні активи
Механізм створення синергетичної вартості	Усупільнення ресурсів, ефект «розливу», «родинні» галузі, загальний імідж
Комплементарні можливості	Ефект розриву між ресурсами інтегрованої структури і обсягом операцій, нерівномірне використання виробничих потужностей в часі
Тип взаємозв'язку	Матеріальні, нематеріальні, конкурентні
портфельна стратегія	Ринкова, ресурсна, споживча і технологічна

Розуміння складових синергії важливо в умовах прийняття рішень, що виникають при створенні проектів інтеграції в банківському бізнесі.

Відзначимо, що на можливість отримання ефекту синергії впливає велика кількість чинників, детальний огляд яких наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Ендогенні і екзогенні фактори, що впливають на досягнення ефекту синергії при процесах злиття і поглинання банків [20]

Фактори, що визначають величину ефекту синергії в угодах злиття/поглинання банків	
Макрорівень	Мікрорівень
Наявність законодавчих перепон для здійснення угод	Здатність менеджменту банку ефективно реагувати на реакцію конкурентів при реалізації угоди
Регулювання обігу банківських цінних паперів на фондовому ринку	
Антимонopolна політика	Здатність менеджменту банку швидко інтегрувати банківські операції після

	угоди
Реакція банків-конкурентів на процеси консолідації	Межі розширення банку та можливість втрати керованості

Синергія може проявлятися в двох формах - прямій і непрямій. Пряма пов'язана зі збільшенням чистих активів і/або грошових потоків об'єднаних банків. Непряма проявляється у формі збільшення ринкової вартості акцій банку або зміни мультиплікатора Р/Е (ціна/чистий прибуток) [19].

Пряма вигода зазвичай розраховується при оцінці ефективності і доцільності укладення угоди М&А на етапі її планування, тоді як непряма - постфактум, тобто після укладення даної угоди, вона є частиною підсумкової оцінки ефективності реалізації угоди.

Можна визначити п'ять стратегій злиття/поглинання банків, які з великою ймовірністю призводять до формування та підвищення їх вартості:

- підвищення продуктивності цільових сегментів бізнесу;
- консолідація для виключення надлишкових виробничих потужностей на ринку,
- прискорення доступу на ринок для банківських продуктів і послуг,
- поглинання знань і технологій за менший час або при менших витратах;
- поглинання перспективних банків на ранньому етапі їх розвитку і допомогу їм у подальшому зростанні.

Ряд інших стратегій, крім п'яти перерахованих вище, теж можуть спричинити формування та підвищення вартості банківського бізнесу, хоча це вимагає значних зусиль та ймовірність успіху невелика:

а) стратегія згортання, коли об'єднуються учасники фрагментованого ринку,

б) консолідація для поліпшення взаємодії між банками конкурентами - багато керівників розраховують, що консолідація об'єднає конкурентів для досягнення загальних цілей і поліпшення показників ефективності діяльності в

цілому, однак такі об'єднання можуть вести до монополізації ринку і обмеження з боку контролюючих органів;

в) об'єднання для трансформації бізнесу - часто причиною об'єднань виступає бажання реорганізувати банк, такий тип стратегій досить рідкісний навіть в розвинених країнах,

г) придбання за низькою ціною, коли є можливість купити банк за ціною, меншою, ніж величина грошових потоків, які він може генерувати (фундаментальна вартість) або виручка від ліквідації активів (ліквідаційна вартість).[19, с.27]

Якщо злиття/поглинання не вписується в перераховані стратегії, то підвищення вартості в результаті реалізації угоди мало ймовірно. Звичайно, менеджери банку для досягнення власних цілей часто можуть обґрунтовувати злиття вибором з більш широкого спектра стратегій, однак вони вкрай рідко призводять до створення вартості, тому банк, який орієнтується на підвищення вартості, повинен оцінювати стратегії злиття/поглинання особливо ретельно.

В табл.4 наведено послідовність дій (етапів) при прийнятті управлінських рішень з відбору ефективних угод злиття/поглинання на основі показника зростання вартості банку, як одного з критеріїв оцінки ефективності реалізації угоди в цілому.

Таблиця 4

Етапи управління процесом банківських злиттів/поглинань в контексті підвищення вартості [21]

Підготовчий етап	Формування та оцінка стратегії злиття/поглинання
	Визначення критеріїв для відбору кандидатів
	Пошук кандидатів на злиття/поглинання
	Попередня оцінка вартості банку та ефекту від злиття/поглинання
Етап здійснення угоди	Досягнення початкових домовленостей
	Комплексна оцінка вартості банку, що поглинається та ефекту від угоди
	Проведення юридичної оцінки угоди
	Проведення переговорів та визначення кінцевих умов угоди

	Завершення угоди
Інтеграційний етап	Налагодження комунікацій між об'єднаними банками
	Розробка плану інтеграції
	Коригування організаційної структури, визначення повноважень та зон відповідальності
	Реалізація плану інтеграції
	Контроль та оцінка результатів

Основні завдання менеджменту новоствореного банку після злиття і поглинання в процесі формування доданої вартості полягають в наступному:

- забезпечити збереження основних клієнтів, проінформувавши їх про зміни в банку;
- консолідувати регулятивний капітал, депозитну і кредитно-інвестиційну діяльність;
- впровадити систему мотивації для менеджерів провідних департаментів;
- ліквідувати один з двох головних офісів;
- об'єднати найбільш ефективні - активи, бренди, персонал;
- знайти дешеві джерела фінансування;
- об'єднати регіональні операції;
- прагнути до підвищення ефективності роботи ключових напрямків;
- впроваджувати перехресні продажі продуктів серед нових клієнтів об'єднаного банку;
- реалізувати нові стратегічні можливості, які з'являються в результаті об'єднання конкурентних переваг двох банків.

Консолідація банківської системи та підвищення рівня концентрації банківського капіталу дадуть змогу вітчизняним банками отримати такі переваги:

- 1) підвищити загальний рівень конкурентоспроможності банків;
- 2) спростити вихід вітчизняних банків на внутрішні та світові грошові ринки та ринки капіталу;

- 3) забезпечити більш високий рівень ліквідності, фінансової стійкості банківських установ та стабільність всієї банківської системи;
- 4) наростити обсяги активів, поліпшити їх структуру;
- 5) розширити спектр банківських послуг та знизити загальні витрати на здійснення банківської діяльності;
- 6) забезпечити необхідні обсяги капіталу для стимулювання інноваційних процесів у банках;
- 7) запобігати фінансовим ризикам, забезпечуючи достатній рівень рентабельності та ліквідності банків і банківської системи загалом.

Найбільшої ефективності в процесі консолідації банків можна досягти за рахунок таких чинників:

- правильний вибір об'єкта угоди та наперед визначені та обговорені умови;
- процес консолідації повинен відповідати задачам і потребам конкретної ситуації;
- кожен етап консолідаційного процесу повинен бути ретельно спланованим та реалізованим.[22]

Отримання такого кумулятивного позитивного ефекту можливе за рахунок таких чинників: збільшення частки кредитів у вартості сукупних активів; диверсифікація кредитних ризиків; скорочення кількості банківських відділень; універсалізація банківської діяльності; підвищення якості управлінського апарату; оптимізація організаційної структури; розширення спектру наданих послуг; зменшення управлінських витрат.

Особливостями консолідації банків на українському ринку є поглинання іноземним інвестором українського банку з метою його подальшого перепродажу. Велика кількість інвесторів, що лише анонсували свій прихід в Україну, перебували у списках «активів на продаж», скуповуючи банківські активи тільки для того, щоб розширити міжнародну структуру свого бізнесу, а тому активно не розвивали свою діяльність в Україні [23, с. 25–32]

Сьогоднішній період ринку консолідації банків України має такі характеристики: різке падіння вартості банків, які мають бути придбані; зміна основних груп покупців; інші мотиви купівлі банківських установ, що пояснюються складною ситуацією на вітчизняному та світовому банківських ринках; масове вилучення своїх депозитів вкладниками банків, що змусило банки переглядати свою стратегічну політику, припиняти програми розвитку та скорочувати витрати за рахунок оптимізації діяльності.[24, с.138]

Стратегічною метою консолідації банків є підвищення надійності і стійкості банківської системи України й окремої банківської установи, забезпечення капіталізації банківської системи та стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, покращення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації або розділення капіталу банків, розширення або спеціалізації, переорієнтації діяльності банків та зростання довіри до цих банків (або новоствореного банку).

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки. Конкуренція обумовлює динамічний розвиток банків, вдосконалення їх інформаційного забезпечення, розширення спектра банківських послуг, що в свою чергу сприяє формуванню доданої вартості кредитної установи. Однак, сучасна ситуація стимулює банки збільшувати вартість не лише за рахунок внутрішніх джерел, а також за рахунок додаткових можливостей зростання, в тому числі за рахунок реалізації угод зі злиття/поглинання.

У процесах злиття і поглинання банків створюються різні джерела формування доданої вартості - короткострокові синергетичні ефекти, нові стратегічні можливості і нерозкриті резерви. Банк, що утворився в результаті злиття або поглинання, може використовувати широкий спектр переваг, які виникають в результаті об'єднання ресурсів для ефективного управління своєю вартістю, шляхом економії на масштабі, зниження адміністративних, маркетингових та інших витрат за рахунок централізації функцій, розширення

продуктового ряду, збільшення частки ринку, географічної диверсифікації свого бізнесу, підвищення ефективності управління і т.д.

Список джерел:

1. Сіверська Л. Б Злиття та поглинання банків як спосіб посилення їх конкурентних переваг на фінансовому ринку // Науковий вісник: НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14
2. Черкашина К. Ф. Злиття та поглинання: шлях до концентрації банківського капіталу// Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць.Т.14.– Суми: УАБС НБУ, 2009. – 368с.
3. Чурило П. Б. Місце та роль процесів злиття та поглинання у розвитку банків // Ефективна економіка. – 2009. - № 2.
4. Тюленьєва Ю.В. Нормативно – правова база регулювання процесів злиття та поглинання підприємств України// Бізнес Інформ. – 2013. - № 9.
5. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: учебное пособие / Патрик А. Гохан Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 741 с.
6. Рид Ф. Искусство слияний и поглощений / Ф.Рид. А. Рид Лажу. *Издательство: "Альпина Паблишер", -2014*
7. Кириченко О.А. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки / О.А. Кириченко, Е.В. Ваганова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 45–56.
8. Гордєєва Т.А. Злиття та поглинання як інструменти антикризового управління / Т.А. Гордєєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – № 1. – С. 20–23.
9. Табахарнюк М.О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні / М.О. Табахарнюк. – К.: Київська книжково- журнальна практика, 2012. – 304 с.
10. Тищенко А. Понятийный аппарат в интеграционных процессах слияний и поглощений компаний / А. Тищенко, В. Хаус- това // Бизнес Информ. – 2008. – № 12. – С. 21–25.
11. Волков В. Основы слияния и поглощений / В. Волков // Финансовый менеджер. – 2005. – № 9. – С. 90–95.
12. Баюра Д.О. Реструктуризація підприємств: [навч. посіб.] / Д.О. Баюра. – К.: Київський університет, 2005. – 209 с.
13. Ігнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: [монографія] / А.І. Ігнатюк. – К.: Ін-т аграр. еконо- міки, 2010. – 465 с.
14. Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути.: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98>

15. Закон України „Про банки і банківську діяльність” від 7 грудня 2000 року [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/man.cgi?page=1&nreg=2121-14> (дата звернення 13.10.2016). – Назва з екрана.

16. Постанова Національного банку України № 189 від 27.06.2008 Про затвердження положення «Про особливості реорганізації банку за рішенням його власників» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0845-08/page> (дата звернення 13.10.2016). – Назва з екрана.

17. Иванов А.Е. Комплементарный и ресурсный подходы к обоснованию синергетического эффекта слияний и поглощений // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - Т. 16. - №9(468). - С. 1678-1695.

18. Mihai Yiannaki, S Tales of Motives in Bank M&As in Emerging Markets // Thunderbird international business review. – 2013. - № 5. – P. 579-592.

19. Девяткин М.А. Оценка планируемого эффекта синергии по результатам слияния (поглощения) с учетом новых разработанных инструментов управления стоимостью коммерческого банка / М.А.Девяткин // Международный журнал «Синергия наук». – №2. – 2017 – С.19-28

20. Кузнецова Л.В. Развитие процессов консолидации и концентрации в банковской системе Украины / Л.В. Кузнецова, А.С. Телегин / Материали за 10-а международна научна практична конференция, «Новината за напреднали наука», 2014. Том 1. Икономики. София. «Бял ГРАД-БГ» ООД.- С. 43-49.

21. Девяткин М.А. Новые аспекты реализации коммерческим банком эффективной стратегии управления стоимостью с помощью слияний/поглощений / М.А.Девяткин // Международный журнал «Синергия наук». – №1. – 2018 – С.26-34

22. Здійснення угод М&А у сучасній Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570/.

23. Білик О. Проблеми та перспективи проведення реорганізації як способу оздоровлення банківської системи України / О. Білик // Financial space. – 2015. – № 1 (17). – С. 25–32.

24. Шульга К.Д. Проблеми та перспективи розвитку консолідаційних процесів та шляхи підвищення їх ефективності у банківському секторі України / К.Д.Шульга // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - №3. – С.136-139

25. Фінансова гнучкість прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків: Монографія / М.О. Кужелев, М.О. Житар. – Київ: Видавництво «Центр учбової літератури» Київ-Бидгощ, 2016. – 176с.

Ковда Наталія Іванівна - старший викладач кафедри банківської справи та фінансового моніторингу, Університету державної фіскальної служби України, (м.Ірпінь). ORCID: 0000-0002-9039-8977