

як панацею від фінансових проблем пенсійної системи, воно має доповнюватись заходами з детінізації економіки, стимулюванням підприємницької діяльності громадян, розширення зайнятості.

Перспективним напрямом подальший наукових досліджень є питання розвитку професійних пенсійних фондів, діяльність яких повинна бути спрямована на формування фінансових ресурсів для виплати пенсій громадянам, які працюють у шкідливих умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гнибіденко І. Наукові підходи до реформування пенсійної системи в Україні та країнах ЄС / І. Гнибіденко, А. Непокульчицький // Проблеми науки. – 2006. № 4. – С. 30–37.
2. Зеленко В. Сучасні пенсійні системи країн пострадянського простору і досвід України: пенсійні системи країн СНД і України / В. Зеленко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 159–166.
3. Петрушка О. Досвід реформування пенсійних систем закордонних країн та його використання в Україні / О. Петрушка, Ю. Баніт // Наука й економіка. – 2015. № 1 (37). – С. 19–27.
4. Рудик В. Розвиток системи пенсійного забезпечення в західноєвропейських країнах / В. Рудик // Економіка України. – 2011. – № 10. – С. 72–78.
5. Сазонець І. Фінансовий механізм пенсійної системи України в умовах трансформації світової економіки: [монографія] / І. Сазонець. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту, 2008. – 396 с.
6. В Польше собираются снизить пенсионный возраст в середине 2016 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://world.lb.ua/news/2015/12/10/323175_polshe_sobirayutsya_snizit.html.
7. Антропов В. Социальная рыночная экономика: путь Германии / В. Антропов. М.: Экономика, 2003. – 223 с.
8. Світовий досвід у реформуванні пенсійних систем: Програма розвитку фінансового сектора (USAID/FINREP-II). – К., 2014. – Вип. 5.
9. Біла С. Реформування інституту пенсійного забезпечення: досвід країн ЄС / С. Біла // Історія народного господарства та економічної думки України: збірник наукових праць. – К., 2009. – Ч. 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info-library.com.ua/books-text-10874.html>.
10. Немецкая пенсия – это хорошо, а хорошая пенсия – еще лучше [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://facenews.ua/news/2016/316585>.
11. Серегина Е. Пенсионная реформа Великобритании 2016 года / Е. Серегина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk-manual.co.uk/pension-reforms-2016-in-great-britain>.
12. Яшник Г. Закордонний досвід реформування системи пенсійного забезпечення / Г. Яшник // Державне управління: теорія та практика. – 2011. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Yashnyk.pdf>.
13. Власть объясняет: что было и что стало с пенсионной системой Казахстана [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vlast.kz/jekonomika/vlast_objasjaet_chno_bylo_i_chno_stalo_s_pensionnoj_sistemoj_kazahstana-10403.html.
14. О пенсионном обеспечении в Республике Казахстан: Закон Республики Казахстан от 21 июня 2013 года № 105-V ЗРК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://grossbuh.kz/information/show/id/415.html>.

УДК 336.71:334.758

Шульга К.Д.

аспірант кафедри менеджменту банківської діяльності
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД КОНСОЛІДАЦІЇ БАНКІВ

Стаття присвячена дослідженню основних мотивів процесу злиття та поглинання на міжнародному банківському ринку. Виявлено основні проблеми, з якими зіштовхуються банківські установи в процесі злиття чи поглинання, систематизовано можливі наслідки для банківського ринку. Проаналізовано та визначено напрями застосування кращого міжнародного досвіду українськими банківськими установами.

Ключові слова: злиття, поглинання, банки, міжнародний ринок, мотиви та наслідки.

Шульга К.Д. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ КОНСОЛИДАЦИИ БАНКОВ

Статья посвящена выделению основных мотивов процесса слияния и поглощения на международном банковском рынке. Определены основные проблемы, с которыми сталкиваются банковские учреждения в процессах слияния и поглощения, а также основные последствия. Проанализирована возможность применения опыта иностранных банков украинскими банковскими учреждениями.

Ключевые слова: слияние, поглощение, банки, международный рынок, основные последствия.

Shulga K.D. INTERNATIONAL EXPERIENCE OF BANK CONSOLIDATION

The article is devoted to the release of the main reasons for mergers and acquisitions in the international banking market. Main problems with which banks can face during the process of mergers and acquisitions are determined along with major consequences. The possibility to use the experience of foreign banks by Ukrainian banks is analyzed.

Keywords: mergers, acquisitions, banks, international market, main consequences.

Постановка проблеми. Аналіз консолідаційних процесів банків різних країн свідчить про необхідність використання в діяльності банку інструментарію стратегічного планування як на рівні банку в цілому, так і відносно кожної угоди реорганізації банку. Використання доктрин консолідації міжнародних банків для реструктуризації банків України неможливе внаслідок низки причин як внутріш-

нього, так і зовнішнього характеру, але вивчення світового досвіду дасть можливість уникнути або мінімізувати ризики та потенційні збитки.

Аналіз основних джерел і публікацій. Багато досліджень закордонних учених присвячено процесу злиття та поглинання, серед яких можемо відмітити Д. Памфіліс, І. Гідді, М. Еванс, П. Гохан та інших. Більшість наукових праць присвячена визна-

ченню основних мотивів та цілей консолідації, розкриттю основних проблем, з якими зіштовхуються банки в процесі злиття й поглинання. Однак злиття й поглинання в банківському секторі мають свої особливості, а вивчення специфіки цих процесів може стати цінним досвідом для вітчизняних банків.

Метою статті є визначення основних мотивів та цілей консолідації банків на міжнародному ринку, виокремлення основних проблем та тенденцій на міжнародному ринку процесу злиття та поглинання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Консолідація капіталу відіграє важливу роль у банківському секторі, який є засобом реструктуризації, контролю та розвитку. Останніми роками спостерігається стрімка тенденція консолідації банків як на українському, так і на міжнародному ринку. Існує низка причин, які стають рушійними для таких процесів: від проблем в самому банку до проблемами в банківському секторі в цілому. Деякі банки на етапі зрілості, коли не мають перспектив подальшого розвитку, використовують стратегію консолідації шляхом злиття чи поглинання для забезпечення подальшого розвитку банку та диверсифікації ризиків.

Процес консолідації банків набув значного розвитку в міжнародній практиці за останні десять років. Це сприяє розвитку структури банківського сектора, створенню філій, розширенню спектра банківських послуг. У світовій практиці під злиттям розуміють створення єдиної економічної структури шляхом об'єднання декількох суб'єктів господарювання, що на цей момент діють. При цьому акціонери зберігають свої права на акції, але вже новоствореного підприємства. Поглинання ж за своєю сутністю є більш агресивною формою, що передбачає повне припинення існування однієї зі структур і приєднання її до іншої, яка вже існує. Це супроводжується викупом контрольного пакету акцій, таким чином акціонери компанії, що поглинається, втрачають свої корпоративні права. В іноземній літературі ці категорії описують визначенням *M&A – mergers and acquisitions* (з англ. злиття та поглинання), розбіжності між якими з часом стають все менше помітними [1].

Д. Депаффіліс розділяє два поняття «злиття» та «поглинання». Він вважає, що поглинання відбувається тоді, коли одна компанія стає основним власником і набуває контролю над іншою компанією, її дочірньою фірмою чи окремими активами. З іншого боку, злиття – це об'єднання двох компаній, в результаті якого лише одна з них залишається як юридична особа [2, с. 23].

П. Гохан визначає злиття як об'єднання різних за розмірами компаній, при якому одна компанія приєднується до іншої, а поглинанням вважає вороже злиття [3, с. 19].

Злиття чи поглинання дають можливість до розширення спектра банківських послуг, створення філій, спеціалізованих банків, таким чином приводять до диверсифікації ризиків ведення банківської діяльності.

Основними мотивами злиття та поглинання банків є:

1. Економія від масштабу. Злиття чи поглинання дають можливість розширити масштаби діяльності та залучити велику кількість нових клієнтів за досить короткий період часу, збільшити капітал, особливо якщо мова йде про інвестування або кредитування, а також забезпечують більшу географічну сферу діяльності.

2. Ефективність. Консолідація банків стимулює зростання ефективності діяльності банку та якість

надання банківських послуг. Кожен банк має свій персональний підхід до ризик-менеджменту, банківського обліку, управління активами. У разі злиття двох банків ці процеси можна консолідувати та забезпечити їх подальше вдосконалення.

3. Заповнення прогалин бізнесу. Злиття чи поглинання банків дають змогу зміцнити та розширити свою діяльність шляхом заповнення прогалин у технологічному аспекті. Консолідація дає банкам можливість розширити свою технологічну платформу, запровадити більш унікальну структуру та фінансову модель.

4. Залучення висококваліфікованих кадрів. Людський фактор у розвитку банку не може бути проігнорований. Злиття чи поглинання дають можливість залучати висококваліфіковані кадри для зміцнення команди топ-менеджерів банку, розвитку персоналу, надання високоякісних банківських послуг.

5. Збільшення прибутків банків унаслідок диверсифікації банківської діяльності [1].

Е. Карлетті вважає, що, крім зазначених мотивів злиття та поглинання банків, не менш важливими є технологічні мотиви (особливо комунікаційні технології), дерегулювання, глобалізація банківських процесів, конкурентні переваги. Консолідаційні процеси є цікавими для різних політичних областей, оскільки вони стимулюють конкуренцію, ринкову дисципліну, покращують функціонування фінансового сектора та проведення грошово-кредитної політики [4, с. 3].

Д. Акхавейн вважає, що основною причиною злиття чи поглинання банків є намагання підвищити прибутки. На думку науковця, цього можна досягти трьома методами, по-перше, підвищення ефективності витрат внаслідок зниження витрат на одиницю продукту, по-друге, вдосконалення ефективності прибутків, по-третє, підвищення впливу на ринку під час встановлення цін на банківські послуги [5, с. 2].

При цьому виділяють також і низку недоліків у процесі злиття та поглинання банків. Так, М. Діллі виокремлює такі недоліки цих процесів.

1. Проблема поєднання культур.

Багато перспективних банківських злиттів і поглинань дивляться лише на два банки на папері – без урахування їх людей або культуру. Нездатність оцінити культурну основу (а не тільки фінансову) є однією з причин, чому процеси злиття банків в результаті зазнають невдачі.

2. Недостатнє прийняття зобов'язань.

Невиконання взятих зобов'язань є однією із серйозних небезпек процесу банківського злиття. Здебільшого банківські керівники не приділяють достатньої кількості часу й ресурсів для поєднання двох банківських платформ разом, і в результаті виникає низка проблем, що впливають на клієнтів та приводять до руйнації новоствореного банку. Необхідно уникати цієї помилки шляхом виділення достатніх ресурсів для повної інтеграції двох фінансових установ.

3. Вплив на клієнтів банківських установ.

У процесі злиття чи поглинання необхідно брати до уваги вплив цього процесу на клієнтів. Особливо це стосується дрібних банківських організацій, клієнти часто реагують дуже емоційно на придбання банку – важливим є управління сприйняттям клієнтів за допомогою регулярної та ретельної комунікації. Все може вплинути на роботу клієнтів негативно, якщо не приділяти достатньої уваги.

4. Невідповідність управління.

Основну небезпеку під час злиття чи поглинання становить управління ризиками та дотримання культури кожного банку, що беруть участь у цьому про-

цесі. Кожна фінансова установа займається банківською діяльністю і дотримується федеральних правил по-різному, але важливо, щоб обидва банки погоджувалися на спільний підхід до бачення цього процесу. Коли дві протилежні культури зіштовхуються під час злиття банків і не вирішують проблем професійно, це негативно позначається на рентабельності бізнесу [6].

Розглянемо приклади найбільших злиттів та поглинань у міжнародному банківському секторі.

«Велика четвірка» банків США, які існують сьогодні, багато в чому є продуктом деяких великих злиттів та поглинань. Citigroup (NYSE: C), Wells Fargo (NYSE: WFC), JPMorgan Chase (NYSE: JPM), і Банк Америки були насправді 35 окремими компаніями в 1990 р. Ще до фінансової кризи, яка стала поштовхом до розвитку процесу злиття та поглинання, банківська галузь мала довгу історію укладання таких угод.

Citigroup брав участь у найменшій кількості угод зі злиття та поглинання серед «великої четвірки», але була одна велика проблема, яка привела до поточного стану компанії. Citigroup був сформований з двох великих фінансових корпорацій: Citicorp і Travelers Group, які об'єдналися в 1998 р. угодою вартістю 140 млрд дол. США. Тоді це було найбільше корпоративне злиття в історії.

Wells Fargo мали деякі великі угоди в 1990-х рр., завершивши злиття з First Interstate в 1996 р., яке оцінюється в 11,3 млрд дол. США, а також інше злиття з Norwest у 1998 р. вартістю 31 700 млн дол. США.

JPMorgan Chase був створений у 2000 р. внаслідок придбання J. Morgan компанії Chase Manhattan Bank за ціною близько 30 млрд дол. США. У 2004 р. банк придбав Bank One за 58 млрд дол. США, що привело до того, що JPMorgan став другим за величиною банком в США в той час.

Банк Америки був, мабуть, найбільш авантажним з чотирьох банків з точки зору великих угод. По-перше, в 1998 р. злиття Bank America і Nations Bank створили організацію, відому як Bank of America, з активами в 570 млрд дол. США й великою мережею філій. Потім у середині 2000-х рр. Bank of America мали по одній великій угоді кожен рік. У період з 2004 до 2007 рр. банк придбав FleetBoston Financial за 47 млрд дол. США, кредитні карти гігантських MBNA за 35 млрд дол. США, U.S. Trust за 3,3 млрд дол. США і LaSalle Bank за 21 млрд дол. США [7].

Враховуючи теперішній стан економіки України, існує необхідність використання закордонного досвіду консолідаційних процесів банків. Більше того, активні зміни необхідні якнайшвидше, оскільки відбуваються активні процеси оптимізації банківської системи. Враховуючи закордонний досвід, консолідацію банків України необхідно проводити серед установ, що конкурують в одному фінансовому сегменті, тобто необхідні поглинання великим банками менших. Таким чином, кількість банків України зменшиться, але ефективність їх діяльності значно зросте. Використання закордонного досвіду для підвищення ефективності діяльності банківської системи України дасть можливість зміцнити банки України та створити декілька великих банків, де буде сконцентрований капітал.

Після п'ятирічного спаду процесів злиття та поглинання після фінансової кризи 2015 р. характеризувався підвищенням активності у цьому напрямі. Незважаючи на всі переваги стратегії злиття й поглинання, необхідно виокремити основні проблеми, з

якими зіштовхуються банки під час процесу консолідації та які суттєво впливають на поточний стан світової банківської системи.

Отже, основними проблемами процесу злиття та поглинання як у міжнародному, так і в українському банківському секторі, за останні роки є:

1. Проблеми банківського регулювання: для банків, що бажають зростати внаслідок злиття чи поглинання, нормативні обмеження представляють проблеми. Чим більше учасників процесу, тим більше обмежень; фірми повинні враховувати потенціал SIFI під час розгляду розміру або складності угод. Більш жорсткі правила можуть стати перешкодою для консолідації на середньому ринку. Проте підвищення прозорості може також привести й до зростання довіри з боку суспільства. Поліпшення економічних тенденцій дає банкам можливість з великим фінансовим потенціалом брати на себе регулятивні зобов'язання та продовжувати підписувати консолідаційні угоди.

2. Відсоткова ставка: підвищення відсоткових ставок буде стимулювати злиття та поглинання внаслідок збільшення комерційних перспектив.

3. Спеціалізація та раціоналізація: багато банків мають широкий огляд на свої географічні й клієнтські ринки, аналізуючи ринки, на яких вони вже присутні, та ринки, де вони бачать для себе потенційні можливості. Водночас вони виходять з неефективних ринків і низькорентабельних сервісних ліній для поліпшення розвитку капіталу та ефективності. Банки повинні оцінювати свої сильні сторони, розуміти цільові можливості, а також здійснювати операції з орієнтацією на довгострокові стратегічні цілі.

4. Невеликі банки в центрі уваги: сьогодні успішні, прибуткові невеликі банки, як правило, мають деякі особливості: вони раціоналізують свою діяльність на ринках, які характеризуються скороченням населення або доходів і збільшуються внаслідок злиття у цільових сферах, для яких властиве збільшення популяції або доходів. Вони мають «власний» індекс, а їх присутність є важливою в географічних областях настільки, що вони можуть вигідно конкурувати з великими банками. Ці банки користуються своїми вміннями в процесах консолідації для того, щоб поглинати менші банки – купівля дрібних банків (від двох до чотирьох угод в рік) приводить до зростання активів і клієнтської бази, а також розширення їх впливу на обраному сегменті [8].

Висновки. Угоди злиття та поглинання банків мають широкі можливості з погляду реалізації ключових стратегічних завдань і створення доданої вартості банківського бізнесу. Однак, незважаючи на високу кількісну динаміку, на практиці здебільшого так і не створюється додана вартість. Це пов'язано насамперед з неадекватними оцінками ефекту синергії та обмеженим використанням додаткових прихованих та стратегічних можливостей створення доданої вартості на етапі інтеграції банківських установ.

Особливостями функціонування банків України, які необхідно враховувати в процесах консолідації капіталу, є низький рівень корпоративного управління, відсутність у багатьох банків стратегії зростання та виходу на регіональні ринки, високий рівень інтеграції вітчизняних банків у бізнес-процеси та структури як офіційної, так і тіньової економіки. Для вирішення цих проблем необхідно застосовувати міжнародний досвід реорганізації та реструктуризації банків з метою подальшої імплементації цього досвіду в практику діяльності банківської системи України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пащенко Ю. Застосування міжнародного досвіду реорганізації та реструктуризації банків для оптимізації банківської системи в Україні / Ю. Пащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/31.pdf.
2. Демафіліс Д. Злиття, поглинання та інші спроби реструктуризації компаній / Д. Демафіліс; пер. з англ. – М.: Олімп-Бізнес, 2007. – 960 с.
3. Гохан П. Злиття, поглинання та реструктуризація компаній / П. Гохан; Пер. з англ. – 4-е вид. – М.: Альпіна Паблишерз, 2010. – 741 с.
4. Карлетті Е. Банківські злиття, конкуренція та ліквідність / Карлетті Е.; пер. з англ. // *Journal of money, credit and banking*. – 2006. – Р. 1–42.
5. Акхавеін Д. Ефект від злиттів та ефективність та ціни / Д. Акхавеін; пер. з англ. // *Review from industrial organizations*. – 1997. – № 12. – Р. 1–50.
6. Ділі М. Переваги та недоліки злиттів та поглинань банків / М. Ділі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigskyassociates.com/blog/the-benefits-and-dangers-of-bank-mergers-and-acquisitions>.
7. The Motley Fool. Найбільші злиття та поглинання банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fool.com/investing/general/2015/04/22/the-biggest-mergers-and-acquisitions-in-banking.aspx>.
8. Огляд злиттів та поглинань банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/2015-banking-m-and-a-outlook.html>.