

УДК: 336.71

Наталія Ткачук

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
n.tkachuk@univer.km.ua
ORCID ID: 0000-0003-1947-7565

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНСОЛІДАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

Natalia Tkachuk

PhD (Economics), Associate Professor,
Khmelnitsky University of Management and Law,
Khmelnitsky, Ukraine

THEORETICAL ASPECTS OF CONSOLIDATION PROCESSES IN THE BANKING SYSTEM

Анотація. Досліджено теоретичні аспекти консолідаційних процесів в сучасній економіці. Акцентовано увагу на тому, що консолідація є одним із інструментів реалізації корпоративної стратегії функціонування банків. В роботі виокремлено основні етапи консолідації з використанням S-подібної кривої. Детально розкрито особливості стадій консолідації: початкової, зростання, спеціалізації та рівноваги. Успіх консолідаційних процесів у банківському секторі залежить від швидкості руху банків по кривій консолідації. Підкреслено, що приймаючи рішення про об'єднання, банки повинні враховувати стадію консолідації, в якій перебуває банківська система, напрямок її розвитку та швидкість (темп) консолідації, що повинна визначатися з врахуванням вектору розвитку банківської галузі та ретроспективи. Виявлені особливості консолідації банків на відповідних етапах повинні слугувати інструментом прогнозування розвитку банківської системи.

Ключові слова: банки, банківська система, консолідація банків, крива консолідації, стадії консолідації, швидкість консолідації.

Abstract. Theoretical aspects of consolidation processes in the modern economy are investigated. The attention is focused on the fact that consolidation is one of the tools for implementing the corporate strategy of banks. Bank consolidation is closely related to the market corporatization of the banking sector. The author emphasizes the inherent features of the banking business that determine its corporate essence. It is emphasized that consolidation is one of the tools for implementing the corporate strategy of banks. The main stages of consolidation are identified using the S-shaped curve. Four stages of consolidation of the banking industry are allocated: the initial stage, the growth stage, the stage of special-

ization and the stage of equilibrium. A detailed characterization of the peculiarities of the development of consolidation processes at each stage of the S-shaped curve is provided. The success of consolidation processes in the banking sector depends on the speed of movement of banks along the consolidation curve. In order to make balanced and correct strategic decisions in the process of bank consolidation, it is necessary to calculate two main parameters of the model: the current position of the industry on the consolidation curve and the speed of consolidation, provided that the current system of macroeconomic factors remains in place. It is emphasized that when making a decision to merge, banks should take into account the stage of consolidation in which the banking system is, the direction of its development and the speed (pace) of consolidation, which should be determined taking into account the vector of development of the banking industry and hindsight. The position of banks on the consolidation curve is determined by calculating the concentration ratio (CR) at the current time. It is noted that having indicators of the speed of bank consolidation, it is possible to determine the time required for the banking system to reach the next level of development. It should be borne in mind that any changes in the economic factors important for the banking system may accelerate or slow down the pace of its consolidation. The identified peculiarities of bank consolidation at the relevant stages should serve as a tool for forecasting the development of the banking system.

Key words: banks, banking system, bank consolidation, consolidation curve, stages of consolidation, consolidation speed.

Сучасна економіка характеризується якісними структурними трансформаціями, що викликані процесами глобалізації та інтеграції, посиленням конкуренції, що набуває рис глобальної. Жорсткі умови конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках вимагають від вітчизняних банків формування та розвитку конкурентних переваг на основі використання операцій консолідації у формі злиття й поглинання та створення інтегрованих структур, які спрямовані на поєднання банківських активів і концентрацію банківського капіталу з метою збільшення конкурентних переваг і конкурентоспроможності банків, створення сприятливого середовища функціонування.

Небагато що в бізнесі на сьогодні є таким хаотичним і зовнішньо непередбачуваним, як процеси консолідації у формі злиття й поглинання. Щороку в світі відбувається тисячі злиттів і поглинань, й дуже важко передбачити галузь, яка перебуває на межі консолідації, чи деконсолідації; які компанії будуть ціллю злиття, а які готуються поглинути своїх конкурентів. За таким очевидним хаосом насправді приховується закономірність, а в процесах галузевої консолідації компаній – гранична ясність та логіка.

Усі галузі сучасної економіки – великі, малі, національні чи світові – перебувають у рівних можливостях і однаково підпорядковані принципам теорії консолідації. Не є винятком в цьому й фінансова сфера, зокрема, банківська галузь. Основними особливостями ринкового середовища функціонування вітчизняних банків є багатовекторна спрямованість і високі темпи економічних перетворень, мінливість і динамізм, значний рівень ризику та невизначеності. За таких умов банкам необхідно вчасно виявляти зміни в зовнішньому середовищі функціонування, ідентифікувати тенденції розвитку, використовувати сприятливі умови, розробляти й реалізовувати систему заходів щодо ліквідації та мінімізації негативних наслідків впливу.

Слід зауважити, що стратегії розвитку компаній минулих років, які проголошували «задовольнятися малим», пропонували рецепти успішної діяльності у вузьких сферах, нішах бізнесу в контексті консолідаційних процесів виявляються на сьогоднішній день нежиттєздатними й неефективними для задоволення потреб функціонуючого банківського бізнесу. Сьогодні банки повинні мати стратегію, що націлена на невпинне зростання в майбутньому, тому що стагнація та повільний розвиток можуть призвести до небажаних і, навіть, катастрофічних наслідків.

Дослідження розвитку економічної системи країни, а також факторів, процесів та явищ економічної дійсності вимагає ґрунтового та комплексного аналізу як загальних, так і конкретних аспектів. При цьому, дослідження загальних закономірностей розвитку банківського сектору, що стає все більш актуальним в контексті розвитку інтеграційної економіки суспільства. Зауважимо, що таке дослідження зовсім не означає заперечення особливостей еволюційного розвитку економічної системи. Але, в той же час, доволі сумнівним є заперечення існуючих деяких загальних закономірностей розвитку банківської системи, які доцільно виявляються і в розвитку економічної системи держави.

Вихідною робочою категорією нашого дослідження виступає інтеграція як складова процесу розвитку, що пов'язана з об'єднанням в ціле раніше розрізнених частин і елементів. Процеси інтеграції можуть відбуватися в межах уже сформованої системи, й тоді призводять до підвищення рівня її цілісності й організованості, а також і на етапах виникнення нової системи з раніше непов'язаних елементів. Варто також відзначити, що процеси інтеграції тісно переплітаються з диференціацією, тому що диференціація може створювати передумови майбутньої інтеграції, а інтеграція виступає фактором послідувочої диференціації.

Тенденція інтеграції в загальних рисах полягає в тому, щоб досягнути різноманіття видів діяльності в економічній системі в максимальній степені могло воз'єднатися в діяльності окремого економічного суб'єкта, в його універсальності, в можливості послідовно та паралельно займатися різними видами діяльності, тобто в зміні банківських послуг, об'єднання в діяльності банку попередньо диференційованих його видів діяльності. Це вимагає відповідної трансформації відносин власності в бік власності асоціацій, господарського механізму, що містить елемент плановірності через системи маркетингу, електронної комерції, а також змін в економічній політиці.

Розглядаючи економічну систему з точки зору системного підходу, слід відзначити, що її сутність виявляється як єдиний економічний простір, що складається з організованої сукупності суб'єктів економіки (держави, суб'єктів господарювання, домогосподарств) і процесів (виробничих, управлінських, організаційних, інформаційних та ін.), що взаємопов'язані та взаємодіють між собою з метою задоволення потреб суспільства.

З урахуванням такого трактування сутності економічної системи доцільно виокремити наступні її властивості як системи, а саме: цілісність, ієрархічність та інтегративність. Цілісність економіки як системи виявляється в тому, що зміни будь-якого компонента мають вплив на інші компоненти й на систему в цілому й, навпаки, будь-які зміни в системі відображаються на її компонентах. Ієрархічність економічної системи виявляється в тому, що економіка окремої держави виступає

компонентом системи більш високого рівня (Євросоюз, БРІКС, ОПЕК та ін.). Інтегративність економіки означає володіння системою такими властивостями, які не є притаманними окремим її елементам й, навпаки, окремі компоненти володіють властивостями, які не притаманні системі в цілому.

В сучасній ринковій економіці існує дві паралельно діючі системи економічного розвитку, які побудовані на різних економічних принципах: корпоративна економіка та економіка «вільного ринку». Корпоративна економіка базується на обмеженій конкуренції великих компаній, її ринки мають олігополістичний або олігопольно-монополістичний характер. Економіка «вільного ринку» побудована на необмеженій конкуренції дрібного та середнього бізнесу.

В процесі корпоратизації економіки змінюються не лише форми організації бізнесу, але й конкурентне середовище. Тому вільна конкуренція нескінченної множини індивідуальних компаній та фірм змінюється недосконалою конкуренцією обмеженої кількості компаній та корпорацій. Згадана недосконалість корпоративної конкуренції полягає в складному переплетенні процесів монополізації та інтеграції економіки країни. Відтак, економічна поведінка корпорацій зумовлюється суперечливою логікою двох різнопланових тенденцій розвитку – до монополізації й до інтеграції економіки.

Перша тенденція зумовлена масштабами діяльності корпорацій та захопленням ними ринків однотипної продукції. В той же час, множина та переваги організації масового виробництва чи надання послуг на основі прогресивних технологій та ефективних методів корпоративного управління посилює об'єднувчу тенденцію. В такому середовищі найбільш успішними можуть бути лише великі корпоративні компанії, які володіють, на відмінно від інших компаній, стратегіями реструктуризації та реорганізації бізнесу на основі консолідації у формі злиття та поглинання. Каркасом сучасної економіки в усіх розвинених країнах світу є великі корпорації-олігополії і фінансово-промислові групи - інтеграційні об'єднання фірм.

Таким чином, корпоратизація економіки знімає перешкоди просторовим рамкам і темпам економічного розвитку, дозволяючи в повному об'ємі використовувати не лише ефект масштабу, а й потенціал різноманітних організаційних структур. Крім того, володіючи значними фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, корпорації можуть безперервно вдосконалювати та створювати нові технології та структури управління чим у сприятливому напрямку змінювати зовнішнє середовище. Відтак, формуючи новий корпоративний вигляд ринкової системи, корпоратизація породжує інтеграційні процеси компаній і банків зокрема, що виявляються, перш за все, в консолідації банків у формі злиття й поглинання, що й перетворює їх в головну рушійну силу сучасної економіки, та формує її інтеграційну сутність. На наш погляд, враховуючи тенденції корпоратизації у вітчизняній економіці доцільно підкреслити роль консолідації у банківському секторі в забезпеченні розвитку інтеграційної системи економіки.

Первинними характеристиками будь-якої ринкової структури є концентрація, диференціація та економія від масштабу, залежно від комбінації цих характеристик і формується тип економічної системи (ринку) [1]. Будь-які процеси, що відбуваються в економіці країни набувають юридичної форми. Не стає виключенням в даному контексті й консолідація банків. Для правильного розкриття сутності

консолідації необхідно з'ясувати її економічну природу. Для виконання даного завдання вирішальне значення має встановлення причинно-наслідкових зв'язків консолідації з розвитком корпоративного бізнесу в банківському секторі та процесами концентрації банківського капіталу.

Завдання забезпечення стійкого динамічного зростання банківської системи зумовлюють пошук шляхів ефективної взаємодії корпоративного управління та економічного зростання банків. Більшість вчених і дослідників сходять в думці, що пошук подальших принципів формування та функціонування ринкової (інтеграційної) економіки суттєво актуалізує можливі шляхи та методи перебудови функціонування банківської системи з урахуванням банківської консолідації у формі злиття і поглинання.

Консолідація банків тісно пов'язана з ринковою корпоратизацією банківського сектору, яка передбачає якісні перетворення структури власності банків, посилення конкуренції, підвищення конкурентоспроможності, що, в свою чергу, знижує рівень кредитних ризиків, підвищує рівень інвестиційної привабливості та стійкості банківського бізнесу як конкурентних і довгострокових детермінант розвитку банківської системи та економічного зростання країни в цілому.

В сучасному світі саме корпоративний бізнес, що представлений великими компаніями та фінансовими об'єднаннями, чинить серйозний вплив на розвиток світової економіки. Сутність корпоративного бізнесу полягає у фінансовій могутності, завдяки чому корпорації успішно функціонують в умовах економічної кризи й створюють серйозну конкуренцію іншим суб'єктам ринкових відносин.

Корпоративний бізнес являє собою справжню економічну систему між корпораціями та державою. Яскравим прикладом цього є банки, механізм функціонування яких передбачає те, що більшість операцій здійснюється на договірній основі та в безготівковому порядку. Вагому частину корпоративного бізнесу складають інформаційні технології адже однією з головних умов побудови бізнесу є забезпеченість усіх її учасників достовірною та своєчасною інформацією.

Власне кажучи, становлення в XIX ст. корпоративної форми власності та організація економічних відносин і економіки сформували адекватне середовище й поклало початок процесам консолідації в економіці. Тому справедливим є твердженням, що історія всіх корпорацій - це історія злиття і поглинань. Цілком закономірно, що в Україні злиття і поглинання з'явилися внаслідок появи корпорацій, а не навпаки. Так, у процесі масової приватизації в першій половині 90-х рр. XXст. були створені більшість акціонерних компаній, і банків, в тому числі, й лише після цього в середині 90-х рр. розпочався перший – постприватизаційний етап вітчизняної історії злиття і поглинань.

Злиття і поглинання за своєю економічною сутністю – це особливі форми концентрації виробництва та капіталу, що притаманні корпоративному бізнесу. Тому їх реальними передумовами є корпоратизація економіки країни та зміни характеру конкуренції на ринку. На практиці дія цих двох факторів не є поодиноким – вони діють в поєднанні між собою. При цьому найбільш повною причиною консолідації у формі злиття і поглинання слід вважати саме корпоратизацію.

Корпоратизація – це природно-історичний процес виникнення та розвитку корпоративної форми бізнесу, а її результатом є формування корпоративної економіки. Корпоративна економіка являє собою особливу ринкову систему бізнесу,

що базується на дольовій приватній власності й на створенні великих виробництв з їх економічними перевагами, інтенсивною концентрацією капіталу та можливістю ефективної інтеграції бізнес-організацій. Характерними ознаками такої економіки є:

– олігополізація основних товарних ринків і сфер діяльності, зниження їх конкурентності на основі створення великих національних і транс-національних компаній;

– переважання договірних механізмів ринкової взаємодії бізнес-організацій;

– інтеграційний характер розвитку бізнесу.

Механізм взаємодії процесів консолідації банків як корпорацій базується на процесах концентрації капіталу. З переходом від індивідуальної до корпоративної організації бізнесу досконала конкуренція перетворилася на недосконалу форму, а процеси концентрації капіталу набувають нової форми – злиття і поглинань. Як відомо, в класичному вигляді концентрація капіталу забезпечується накопиченням капіталу та розширенням відтворенням. Тому можна відзначити, що корпорації зобов'язані своїм виникненням класичним процесам концентрації виробництва і капіталу. В той же час, з виникненням корпорацій ці процеси не зникають, а доповнюються консолідацією. Саме так і виявляється одна з суттєвих особливостей корпоративних структур в економіці: унікальна можливість використовувати для свого зростання консолідацію поряд з традиційними способами капіталізації та укрупнення бізнесу.

Процеси класичної та корпоративної концентрації виробництва і капіталу тісно пов'язані між собою. Принципова відмінність між ними полягає в наступному: за класичної концентрації капіталу зростання окремих корпорацій означає одночасно розширення загальних масштабів економіки та збільшення сукупного суспільного капіталу.

У випадках корпоративної концентрації капіталу шляхом злиття й поглинання ріст компаній досягається переважно шляхом перерозподілу суспільного виробництва та капіталу між корпораціями. Симбіоз класичної та корпоративної концентрації банківського капіталу може бути визначений як процес консолідації корпоративного бізнесу в банківському секторі. Відтак, термін «консолідація» доцільно використовувати в даному контексті для ідентифікації нової якості процесу концентрації капіталу в умовах інтеграції банків.

Банки як різновид корпорацій, діють як консолідатори в банківській системі, сприяючи інтеграційними процесами зростанню економіки держави й завжди спираються в своєму зростанні на комбінацію всіх доступних форм концентрації капіталу з метою отримання конкурентних переваг на фінансовому ринку. Це свідчить про необхідність розмежування консолідуючих дій банків на ті, що відносяться й ті, що не відносяться до злиття і поглинання.

Слід також відмітити, що консолідаційні процеси характерні в більшій мірі для корпоративного бізнесу, ознаки якого в повній мірі притаманні й банківському бізнесу:

– дольова власність: статутний капітал банку поділений на відповідну кількість рівних частин, якими володіють його акціонери на основі придбаних акцій;

– зосередження функції управління в руках вищого керівництва банку (менеджерів), які найчастіше не є власниками банку й працюють за наймом;

– обмежена відповідальність акціонерів банку: акціонери не відповідають за зобов'язаннями банку в цілому, а лише в межах тої суми, яка сплачена ними за придбані акції;

– вільний обіг банківських акцій: акціонери за бажанням можуть продати наявні акції банку чи придбати нові;

– відсутність права представництва в корпоративній формі бізнесу;

– централізація влади та відповідальності: Рада директорів банку представляє інтереси його акціонерів, делегуючи владу та відповідальність за поточну діяльність банку одній, зазвичай, вищій посадовій особі. Ці повноваження не можуть бути розділені між усіма власниками банку.

Отже, консолідація банків є історичним продуктом корпоратизації банківської системи та економіки в цілому; причинно-наслідковий зв'язок корпорацій з процесами злиття і поглинання виявляється в консолідації банківського бізнесу, який за своєю сутністю є корпоративним. Але не всі випадки консолідації в банківському секторі мають відношення до злиття і поглинання. Так, не є злиттям і поглинанням консолідація банків, яка базується на традиційних способах зростання банківського бізнесу: капіталізація прибутку, використання залученого капіталу та інвестицій для розширення масштабів діяльності, емісія боргових цінних паперів, корпоративні об'єднання (альянси, спільні компанії, асоціації, спілки, холдинги).

Консолідація є одним із інструментів реалізації корпоративної стратегії банків. Розглядаючи стратегічну поведінку як форму розвитку банків, необхідно враховувати й стадії розвитку самої банківської галузі. Підтвердженням цього є дослідження зарубіжних науковців Г. Дінза, Ф. Крюгера та С. Зайзеля, які визначають залежність інтенсивності й ступеня концентрації, доцільності та ефективності інтеграційних стратегій від стадії розвитку галузі, в якій функціонують економічні суб'єкти [2].

Тому, на нашу думку, консолідація банківської галузі (ринку) являє собою процес розвитку банків, в ході якого відбувається збільшення питомої ваги великих банків за рахунок нарощення їхньої частки продажу, переходу від моделі досконалої конкуренції до олігополії, а в деяких випадках – і до монополії окремих учасників ринку. В процесах банківської консолідації наявна логіка та ясність, тому важливим є виявлення її закономірностей, які можуть використовуватися як інструменти прогнозування банками й державою.

Вагомий внесок у дослідження проблем консолідації бізнесу зробила одна з провідних світових консалтингових компаній - А.Т.Kearney, що була заснована в 1926р. і має свої офіси більш, ніж у 60 містах 35 країн світу. Проаналізувавши близько 1345 найбільших світових угод злиття і поглинання дослідники даної компанії дійшли висновку, що еволюційний розвиток будь-якої галузі відбувається за одними й тими ж етапами консолідації - залежність показників концентрації ринку від часу однакова для різних галузей економіки [3].

Консолідація ринків – це об'єктивний та закономірний процес, який можна описати графічно за допомогою S-подібної кривої життєвого циклу галузі, що будується з використанням ринкових часток діючих в ній компаній та часу їхнього функціонування. В економічній літературі сформульоване твердження вчених консалтингової компанії А.Т.Kearney отримало назву «теорія консолідації»,

«модель консолідації», основу якої становить згадана крива консолідації, яка поділяється на чотири стадії. Саме це й стало базисом формування вченими п'яти правил (принципів) консолідації.

Враховуючи вищевикладене вважаємо за доцільне розглянути принципи побудови кривої консолідації для банківського сектору як однієї з галузей економіки, виявити її роль і значення для прийняття управлінських рішень банками та прогнозування їх розвитку.

Згідно моделі А.Т.Кearney, розвиток галузі можна описати, використовуючи ринкові частки найбільших компаній та часу їх функціонування в галузі. Сумарна частка ринку, що належить трьом галузевим лідерам, змінюється з плином часу згідно S-подібної кривої, де по вісі абсцис подаються періоди стадій життєвого циклу галузі, а по вісі ординат – галузева концентрація (величина CR3 – сумарна частка трьох найбільш компаній галузі) (рис. 1). При цьому допускається, що динаміка цієї зміни залежить лише від ступеня проникнення нового продукту на ринок за умови, що ключові фактори, які мають вплив на галузь, залишаються постійними.

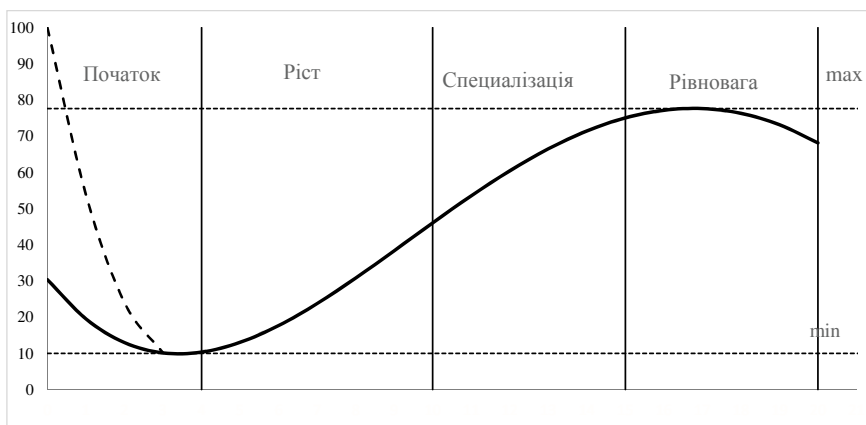


Рис. 1. Крива консолідації

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [2-3].

Такий розвиток галузі в межах цієї моделі й називається консолідацією, тобто, ринки та взагалі активи галузі з плином часу виявляються у володінні малої групи найпотужніших представників цієї галузі.

Інноваційні технології сприяють прискоренню розвитку нових галузей, антимонопольні заходи держави та інші макроекономічні фактори (приватизація, зміна політичного устрою, глобальні кризи, війни, пандемії) змінюють умови, в яких перебувають галузі й також підштовхують їх до нових хвиль консолідації.

В моделі А.Т.Кearney виділяють чотири стадії консолідації галузі: початкова – стадія зародження, стадія зростання, стадія спеціалізації та стадія рівноваги – створення об'єднань (рис. 1). Для кожної з цих стадій характерні свої особливості та характеристики. Отже, розглянемо більш детально дані стадії стосовно розвитку процесів консолідації у банківському секторі.

Початкова стадія консолідації галузі характеризується відсутністю чи слабкою в порівнянні з іншими стадіями) конкуренцією всередині галузі з одночасно високими рівнем суперництва галузей-субститутів. Відбувається збільшення кількості банків й на кожного з них приходить незначна відносна частка активів. Відтак відбувається зниження коефіцієнта концентрації CR3 – відбувається процес деконсолідації. Пунктирна лінія ілюструє ситуацію, коли в банківську систему входить новий банк з новітніми технологіями надання послуг, відтак, одразу він стає монополістом ($CR3 = 100\%$), але згодом його монопольний стан руйнується іншими банками-конкурентами. Як підтверджують результати досліджень А.Т. Кеагпеу, вплив макроекономічних факторів на існуючі «традиційні» послуги галузі не призводить до короткострокової монополії й галузь розпочинає новий цикл консолідації зі значення показника коефіцієнта концентрації на рівні 30-40% [4]. Завершується етап деконсолідації при $CR3 = 10-15\%$, яка вважається станом досконалого ринку, в якій пропозиція урівноважується попитом. Як бачимо, до моменту настання граничної деконсолідації банки функціонують в неконкурентному середовищі (попит перевищує пропозицію) і вони можуть розширювати свою клієнтську базу, не відбираючи клієнтів у своїх конкурентів.

В практичній діяльності після проходження мінімального значення коефіцієнтом концентрації на ринку зберігається незначний дефіцит, оскільки залишаються клієнти, які не отримали в достатньому обсязі пропоновані банківські послуги, але банкам більше не вигідно орієнтуватися на таку клієнтську базу, тому що витрати на завоювання таких клієнтів для банку є більші аніж вартість маркетингових заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів [5].

Варто зазначити, що на даному етапі дуже важко ідентифікувати найсильнішого учасника ринку й оцінити його стратегічну спроможність ефективного розвитку. Тому більш раціональним для входження в галузь вважається варіант створення нового банку, а не придбання вже діючого в цій сфері. Очевидним є, що співвідношення ризику та дохідності при створенні власного банківського бізнесу є більш прийнятним, оскільки немає необхідності вирішувати проблеми вірного вибору, адекватної оцінки банку-цілі для його придбання. Відтак, придбання існуючого лідера чи будь-які інші об'єднання банків вважаються менш бажаними та вдалими операціями на даній стадії розвитку галузі. Більш доцільною поведінкою для банків видається очікування переходу галузі в конкурентний стан.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що галузь на стадії деконсолідації гарантує всім банкам-учасникам однакові шанси на лідерство, надаючи достатньо часу для вирішення дилеми «зростання чи відмова від зростання». Тому в подальшому можливими є два напрямки розвитку банків: 1) локалізація діяльності банку в конкретній клієнтській ніші за умови неконкурентного оточення, що дає можливість уникнути цінового протистояння й мати більшу, ніж у конкурентів маржу; 2) продовження експансії на ринку банківських послуг і потенційне стрімке зростання.

Друга стадія розвитку – зростання характеризується діапазоном коефіцієнта концентрації 15-40%, при цьому зростання даного показника засвідчує зростання внутрішньогалузевої конкуренції. Тому збереження банками досягнутої динаміки збільшення клієнтської бази видається можливим лише за рахунок конкурентів.

Ймовірно є зменшення кількості банків, які входять у галузь, при цьому розмір і потужність банку набувають вирішального значення. Головними джерелами конкурентних переваг для банків стають набути ними вміння скористатися економією від масштабу галузі та ефектом накопиченого досвіду. Саме на цій стадії вирішального значення набуває розмір компанії, оскільки крупний за часткою ринку бізнес має значно легше й швидше може реалізувати експансію шляхом ліцензування своєї бізнес-моделі чи технології. При цьому темп концентрації галузевих активів у таких компаніях вищий, а вартість такої експансії нижча, ніж у конкурентів.

На стадії розвитку компанії достатньо чітко вже розділяються на три стратегічні групи: до перших двох груп належать ті компанії, що зробили свій вибір на користь зростання, яке відрізняється перспективами поставлених цілей – одні компанії успішно застосовують передові методи управління, а другі перебувають на стадії «недосформованості» й відстають від лідерів як за динамікою приросту клієнтської бази, так і за рентабельністю. Третю групу формують дрібні, нові компанії, що претендують на подальше зростання, а також реформовані компанії, що спеціалізуються на вузькому колі клієнтів.

Варто також зазначити, що на стадії розвитку значно легше визначити лідера, але його придбання може виявитися не найкращою стратегією входження в галузь для нової компанії. Особливість цієї стадії полягає в тому, що компанії-лідери галузі самостійно консолідують ринок з більшою швидкістю та рентабельністю, аніж в складі зв'язано-диверсифікованих корпорацій. При цьому проблеми з фінансуванням зростання примушують компанії першої лідерської групи скоріше за всіх трансформуватися у відкриті акціонерні товариства, що спрощує процедуру їхнього придбання компаніями, що функціонують в аналогічних чи суміжних сферах або на іншій території (закордоном). Але варто пам'ятати, що придбання такої компанії-лідера на другому етапі галузевої консолідації може ліквідувати її лідерський потенціал і така стратегія проникнення у галузь буде вкрай невдалою. При цьому зберігається можливість входження у галузь шляхом створення в ній нової компанії.

Третій етап розвитку галузі в моделі А.Т. Kearney має назву «Спеціалізація» й характеризується величиною коефіцієнта концентрації в діапазоні 40-65%, що свідчить про необхідність додаткових ресурсів й зусиль задля збереження темпів росту, які були досягнуті провідними компаніями галузі в попередні періоди [3]. Маркетингові війни та управлінські інновації не забезпечують вирішальної переваги, а призводять до зниження рентабельності та зменшення довгострокової дохідності галузі в цілому. За таких умов логічно прийнятною вважається інтеграційна стратегія, що дозволяє за рахунок злиття чи поглинання усунути конкурентів на ринку з одночасним захопленням їхньої частки ринку та залученням їхньої клієнтської бази. Додатковим вигравшем буде включення поглинутого суперника в корпоративну систему управління, що зумовить високу централізацію й гарантує синергію.

На даному етапі внутрішньогалузеві конструкції об'єднання стають нерациональними, тому лідери галузі розпочинають поглинання тих компаній, які зростають, при цьому необхідні ресурси отримують позбавляючись від своїх активів в неперіоритетних галузях. Відбувається спеціалізація компаній і зниження

рівня їх диверсифікованості на користь галузі, яка перебуває на третій стадії консолідації, і в якій вони мають намір зберегти лідируючі позиції. Тому високий рівень централізації на даній стадії не лише можливий, а й необхідний, адже забезпечить бажаний синергетичний ефект учасникам інтеграції.

Крім того, на третьому етапі консолідації відбувається розподіл компаній-учасників на три групи: перша група – компанії-лідери зростання, друга група – відстаючі компанії, які мають незначну ринкову частку й третя група – дрібні (нішеві) компанії. Варто відмітити, що в ході консолідації галузі відбувається зменшення кількості компаній другої групи, які претендують на зростання, але, водночас, відстають від компаній-лідерів. Їхня частка на ринку є достатньо привабливою щоб привернути увагу компаній-лідерів, але наявні ресурси є недостатніми для протистояння поглинання в тій, чи іншій формі. Саме це й є спонукальним фактором застосування інтеграційних стратегій компаніями-лідерами. Відтак, позиції малих і нішевих компаній галузі виявляються більш стабільними, враховуючи їхній розмір, невисоку рентабельність і лояльність клієнтської аудиторії.

Входження до галузі нової компанії можливий, але максимальним результатом цього є стійкий позиціонований нішевий бізнес. При цьому лідери галузі приєднують до своєї корпоративної структури компанії нижчого рівня не тільки й не стільки методом прямого поглинання, але й шляхом продажу їм прав на використання своїми бізнес-моделями й технологіями. Таким чином, успіх для компаній на даній стадії забезпечує стратегія входження в галузь, що передбачає придбання галузевого лідера. Крім того, залишається висока ймовірність максимальних перешкод консолідації – значні ресурсні витрати та протидія з боку влади та регулюючих органів. Враховуючи вищевикладене, найбільш раціональною поведінкою компанії на етапі спеціалізації вважається об'єднання з одним із лідерів (замість повного поглинання), але при цьому стратегічна ініціатива консолідації й подальшого розвитку буде належати компанії-лідеру галузі, а не компанії, що прагне ввійти на ринок.

Четверта стадія консолідації галузі – рівновага, яка досягається за умови збільшення коефіцієнта концентрації до 80% з послідовним його зниженням. Це час відносно стабільного становища галузі, окрім компаній-лідерів, на даному ринку залишаються й дрібні та нішеві гравці. При цьому 3-4 найбільших лідера ринку ділять між собою 80% ринку галузі, а сукупна частка численних малих компаній становить не більше 20% [3]. Отже, збільшення клієнтської бази лідерів фактично припиняється і шанси на значне збільшення числа споживачів за рахунок основних компаній-конкурентів зникають. Будь-які спроби проникнути в частку ринку компаній-лідерів виявляються неефективними, або припиняються антимонопольними органами. Усе це в комплексі означає для переможців втрату стратегічної перспективи в даній галузі. Задля утримання інвесторів великі компанії змушені переходити в інші галузі, сфери діяльності, надавати нові послуги тощо, тоді як в самій галузі розпочинаються процеси деконсолідації, які сприяють підтримці не нових компаній, а нішевих внутрішньогалузевих компаній.

Варто також відмітити, що якщо базові технології надання послуг не зміняться радикально, то новий цикл консолідації галузі буде відбуватися з меншою амплітудою – коефіцієнт концентрації CR3 на першій стадії знизиться не до 10%,

до 40-50%, тобто буде мати місце своєрідний «відкат» галузі до третього рівня консолідації з відтворенням усіх притаманних йому характеристик.

Якщо галузева технологія надання послуг зміниться на нову технологію, що може статися на будь-якому етапі розвитку галузі, тоді розпочнеться повномасштабний цикл консолідації. Втручання держави в галузь на четвертій стадії консолідації (наприклад, шляхом придбання частки в стратегічно важливих банках), може відмінити зниження та падіння коефіцієнта концентрації, тобто процес деконсолідації і новий цикл. В такому випадку галузь виводиться з ринкової економіки, а модель А.Т. Кеарнеу перестає бути релевантною для її учасників.

Проникнення в галузь на стадії рівноваги адекватне через створення в ній нової малої компанії (без претензій на зростання та лідерство) або шляхом добре спланованого в часі придбання нішевої компанії, яка позиціонує в нижчих сегментах ринку. Клієнтська база такої компанії може стати точкою зростання у випадку початку деконсолідації та виходу з галузі її попередніх лідерів.

Як свідчать дані досліджень агенства А.Т.Кеарнеу, компанії-лідери будуть зацікавлені в злитті, але така стратегія буде нести негативну синергію (ціна акцій поглинутої компанії у більш як 60% випадків виявляється нижчою суми цін акцій двох компаній до злиття) [3]. Цілком зрозумілим є інтерес найбільших компаній до об'єднання, оскільки це не лише дозволить їм продемонструвати своїм акціонерам зростання прибутку та рентабельності, а й забезпечить можливості розширення бізнесу. Відтак, стратегія входження в рівноважну галузь через таке об'єднання з лідируючою компанією вважається неперспективною.

Для прийняття виважених і вірних стратегічних рішень щодо можливого входження в цільову галузь, а також про вихід чи зміну пріоритетної зони росту необхідно розрахувати два основних параметра моделі А.Т. Кеарнеу: поточну позицію галузі на кривій консолідації та швидкість консолідації за умови збереження діючої системи макроекономічних факторів впливу. Для цього необхідно обмежити галузь і визначити її як групу (перелік) прямих конкурентів, що діють у зоні однорідних макроекономічних факторів. Позиція галузі на кривій консолідації визначається шляхом розрахунку коефіцієнта концентрації CR у поточний момент часу й уточнення з допомогою обчислення даного показника в ретроспективі для визначення вектора розвитку галузі (δ) [3]. Наприклад, якщо коефіцієнт концентрації становить 25%, то важко однозначно виявити етап консолідації галузі, відтак необхідним є уточнення вектора її розвитку.

Вектор розвитку галузі (δ) визначається як різниця між поточним й попереднім положенням, тому необхідно визначити відхилення коефіцієнта концентрації галузі і поточному періоді від цього ж показника у попередній період, що взятий для порівняння. Переважно, з метою ретроспективного аналізу показника CR3 використовується період 3-4 роки. За допомогою нескладних перетворень отримаємо [6]:

$$\delta = CR3_t - CR3_{t-n}$$

де δ - вектор розвитку галузі;

$CR3_t$ – коефіцієнт концентрації галузі в поточному періоді;

$CR3_{t-n}$ - коефіцієнт концентрації галузі в попередньому періоді.

$$CR3_t = S1_t + S2_t + S3_t$$

$$CR3_{t-n} = S1_{t-n} + S2_{t-n} + S3_{t-n}$$

де $S1_t, S2_t, S3_t$ – частки ринку трьох провідних компаній галузі у поточному році;

$S1_{t-n}, S2_{t-n}, S3_{t-n}$ – частки ринку трьох провідних компаній галузі n років назад;

Якщо значення вектору розвитку додатне ($\delta > 0$), то відбувається консолідація галузі, при від'ємному значенні - $\delta < 0$ відбувається деконсолідація галузі

Швидкість консолідації галузі (T) вимірюється в процентах за рік і розраховується як частка модульного значення вектору розвитку галузі (δ) і ретроспективи (часового інтервалу – n) [6]:

$$T = \frac{|\delta|}{n} * 100\%.$$

Отже, володіючи показниками швидкості консолідації банків, можна визначити час, необхідний галузі для досягнення наступного рівня розвитку. Варто врахувати при цьому, що зміни в системі важливих для галузі економічних чинників можуть прискорювати або уповільнювати темп консолідації. Так, наприклад, посилення податкового навантаження, ймовірно, знизить дохідність та інвестиційну привабливість банків, результатом чого буде сповільнення консолідаційних процесів галузі.

Слід зауважити, що на швидкість консолідації галузі також має вплив ступінь проникнення банківських продуктів, послуг на ринок (PR), який визначається так [5]:

$$PR_t = N_t / N_p,$$

де PR_t – поточний ступінь проникнення послуг на ринок;

N_t – поточна кількість клієнтів галузі;

N_p – потенційна кількість клієнтів галузі.

PR_{t-n} – ступінь проникнення послуг на ринок у n років назад:

$$PR_{t-n} = N_{t-n} / N_{t-n},$$

де N_{t-n} – кількість клієнтів галузі n років назад;

N_p – потенційна кількість клієнтів галузі n років назад.

Для більшості галузей розвинутих країн світу показник PR має значення близьке до одиниці до моменту настання мінімум консолідації, тобто на початковому етапі. Це пояснюється високим рівнем розвитку інфраструктури ринку, інформаційного забезпечення учасників ринку, досконалою законодавчою базою. За таких умов, початковий етап деконсолідації галузі може бути коротшим і відбуватися значно швидше, аніж послідовні етапи, оскільки відчутним стає вплив множника PR, який менший за одиницю на коефіцієнт концентрації ($CR3$). На практиці значення показника ступеня проникнення послуг на ринок (PR) досягає значення 1 не на межі першого й другого етапів консолідації, а значно пізніше – до моменту максимального значення коефіцієнта концентрації ($CR3$) – на етапі рівноваги, то він значно менше впливає на швидкість деконсолідації й здатний сповільнення піднесення галузі вверх пл. кривій консолідації. Тоді значення показника концентрації на етапі зростання та спеціалізації галузі може зростати повільніше.

Варто також відзначити, що для компаній із меншою часткою на ринку й, відповідно, скромнішими амбіціями до зростання, необхідність врахування й прогнозування змін макросистеми та встановлення точного значення показника PR не є такими важливим моментом. Відтак, незначна помилка (1-2 роки) у визначенні позиції галузі на кривій консолідації може мати фатальні наслідки для агресивних компаній-лідерів галузі й бути майже невідчутною для дрібних (нішевих) компаній, які менш чутливі до змін макроекономічних факторів впливу.

Модель консолідації галузі А.Т. Кеарнеу має значно ширше застосування, адже при поєднанні з концепціями диверсифікації, а також з ідеями світового лідера управлінського консалтингу McKinsey про роль корпоративного центру, стає можливим її використання для формулювання портфельних стратегій розвитку компаній і для вибору систем корпоративного управління, які забезпечують успішну реалізацію цих стратегій.

За ідеальних умов (входження в галузь на першому етапі консолідації та сталих макрофакторів) стратегія розвитку компанії повинна бути поділена на дві складові: стратегія експансії всередині галузі та за її межами, але на її користь. Реалізація портфельної стратегії експансії здійснюється шляхом диверсифікації за територіальною ознакою із послідовною трансформацією зі спеціалізованого бізнесу в корпорацію (рис. 2). Для практичної реалізації диверсифікації компанії можуть скористатися доволі обмеженими методами: створення власних бізнес-одиниць, продаж франшиз і поглинання конкурентів.

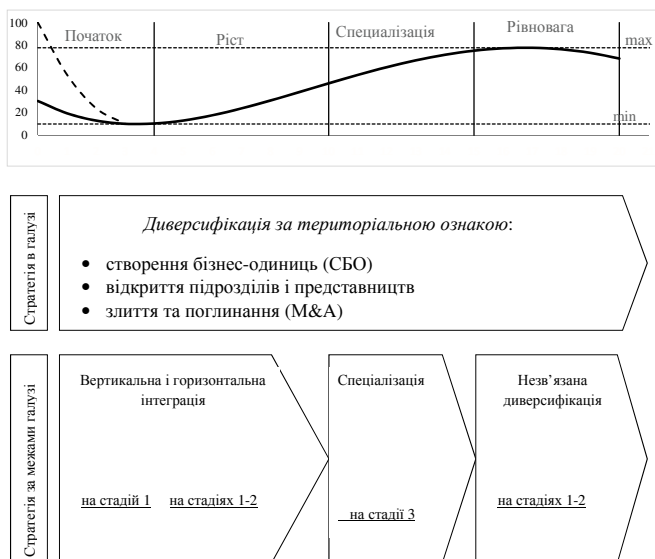


Рис. 2. Консолідація банківської галузі і портфельна стратегія банку

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [7].

Створення власних бізнес-одиниць (розширення філіальної мережі банку) з метою більшого охоплення територіального сегменту ринку є одним із методів,

що застосовується компаніями в першу чергу, незважаючи на значну трудоемкість, потреби власного фінансування та високі ризики, які не передаються партнерам. Варто відмітити, що даний метод може бути використаний на всіх етапах консолідації галузі, але вже, починаючи з другої половини етапу зростання, компанія може впевнено застосовувати франчайзинг, як більш дешевший, швидший і менш ризиковий метод експансії. Але для цього компанія повинна бути одним із галузевих лідерів, тобто її частка ринку повинна становити 10-15% з рівнем коефіцієнта концентрації галузі $CR3 \approx 30\%$. Компаніям (банкам) нижчого рівня доводиться відкривати додаткові відділення, філії, підрозділи чи представництва й поступатися лідерам галузі.

Злиття і поглинання як метод консолідації банків, спрямований на прямих конкурентів й принципово підходить для третього етапу розвитку галузі («спеціалізація»), хоча реально він є доволі ефективним вже починаючи зі стадії «зростання». Для компаній-лідерів галузі консолідація шляхом злиття й поглинання є найбільш актуальною на етапі «спеціалізації», коли усунення конкурентів є головним джерелом зростання клієнтської бази банку. На думку дослідників консалтингової фірми А.Т. Kearney, внутрішньогалузеві злиття й поглинання на останньому етапі розвитку галузі можуть зумовити зниження стратегічного потенціалу бізнесу, тому слід дуже обережно використовувати цей метод консолідації з врахуванням прагнення акціонерів банку до збільшення доходів в довгостроковому періоді [3].

Тому ідеальною стратегією лідера в галузі має бути така: експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць (філіалів, підрозділів тощо) до середини етапу «зростання» ($CR3 \approx 25\%$), диверсифікація бізнесу аж до четвертого етапу консолідації ($CR3 = 65\%$), з паралельним поглинанням галузевих банків-конкурентів при на етапі «спеціалізації» з коефіцієнтом концентрації галузі $CR3 = 40...65\%$ й досягнення граничного рівня консолідації галузі на четвертому етапі ($CR3 = 65...80\%$).

Варто зазначити, що реалізація такої портфельної стратегії потребує забезпечення необхідного обсягу фінансування, зміни структури управління та організаційно-правової форми компанії, з одного боку, а з іншого боку, - різнопланових маніпуляцій з активами за межами галузі. Логіка фінансування консолідаційних процесів передбачає, що банк спочатку використовує власні ресурси (прибуток), а згодом і залучені ресурси за рахунок емісії власних облігацій чи розміщення акцій на фондовому ринку.

Придбання активів з наступним позбавленням від них поза межами галузі є другою важливою складовою портфельної стратегії, що вважається необхідною ресурсною підтримкою банку в здійсненні територіальної інтеграції. Враховуючи це, банки можуть застосовувати диверсифікацію бізнесу за межі своєї галузі лише за необхідності, що зумовлена високою невизначеністю дією макроекономічних факторів. Відтак, диверсифікація буде доцільною лише в суміжні галузі (наприклад, страхування), тобто реалізується вертикальна чи горизонтальна інтеграція з прагненням максимальної централізації, яка забезпечить високий рівень синергії між бізнес-одиницями.

Як зазначають з цього приводу Г. Дінз, Ф. Крюгер та С. Зайзель, майже 50% угод про злиття є невдалими коли консолідація відбувається на третій стадії («спеціалізація»); на стадії «рівноваги» невдача чекає майже на 70% угод з

об'єднання, що пов'язано з дією антимонопольного законодавства та об'єктивним зменшенням прибутковості самої галузі [2].

Для банків-лідерів консолідація є більш актуальною на етапі «спеціалізації», коли усунення конкурентів стає головним джерелом розширення клієнтської бази банку. Злиття й поглинання на останньому етапі розвитку банківської системи призведуть до зниження стратегічного потенціалу банківського бізнесу, що негативно вплине на позицію акціонерів банків, які прагнуть наростити своє багатство в довгостроковому періоді.

Ідеальна стратегія лідера в базовій галузі (банківській системі) повинна мати такий вигляд: експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць (банків) до моменту наближення галузі до середини етапу «зростання» ($CR3 \approx 25\%$), початок паралельної диверсифікації банківського бізнесу аж до четвертого етапу консолідації ($CR3=65\%$), при цьому, впродовж проходження галуззю (банківської системою) етапу «спеціалізація» ($CR3=40\ldots 65\%$) – поглинання галузевих конкурентів і, в кінцевому рахунку, досягнення граничного рівня консолідації галузі на четвертому етапі ($CR3=65\ldots 80\%$). Якщо відсутні конкурентні банки для вертикальної і горизонтальної інтеграції, то консолідація у формі злиття і поглинання вважається найбільш кращою тоді, коли коефіцієнт концентрації перевищує значення 30-35%.

Незаперечно, що ідеальна портфельна стратегія потребує синхронізації дій компанії в суміжних галузях із процесами консолідації базової галузі. Тоді зв'язана диверсифікація і нарощення активів компанії завершиться переходом базової галузі на етап спеціалізації. Будь-яке протистояння з головними суперниками базової галузі з метою їх поглинання та інтеграції в корпоративну систему потребує суттєвої ресурсної підтримки. За умови досягнення базовою галуззю етапу рівноваги, компанії починають шукати зони подальшого росту та зростання як в середині галузі, так і за її межами.

Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що консолідація банків у формі злиття й поглинання принципово підходить для практичної реалізації на перших трьох стадіях розвитку банківської системи, більше того, особливо ефективною вважається на другій стадії «зростання». Приймаючи рішення про об'єднання, банки повинні враховувати стадію консолідації, в якій перебуває банківська система, напрямок її розвитку та швидкість (темп) консолідації. В найбільшій мірі успішною вважається консолідація на першій та другій стадіях.

Виявлені нами закономірності консолідації банківського сектору, що виражені S-подібною кривою, є, насправді, лише початком, вони можуть слугувати інструментом прогнозування розвитку галузі та її учасників (банків) на майбутнє. Вважаємо за доцільне узагальнити фундаментальні принципи консолідації банківської галузі, які є базисом всебічного аналізу окремих стадій консолідації банків:

1. Крива консолідації пояснює всі без виключення випадки поведінки галузі, незважаючи на рух самих банків вздовж кривої (вверх чи вниз). Тобто, поведінка галузі не є випадковою, вона прив'язана в певній мірі до вигинів S-кривої. Дана модель розкриває доволі важливі характеристики консолідації: наприклад, крива показує збільшення чи зменшення кількості банків в міру того, як банківський сектор проходить ці чотири стадії консолідації. На першій стадії для галузі

характерна деконсолідація через перегулювання ринку, в результаті цього, на кінець стадії чисельність банків досягає свого максимуму. На другій стадії, коли розпочинаються консолідаційні процеси, кількість банків у банківському секторі скорочується до 70%. На останніх двох стадіях кількість банків знову зменшується більш ніж на половину, й лише наприкінці четвертої стадії відбувається незначне їх збільшення. Отже, можна не лише чітко передбачити кількість банків у банківській системі, але й час їх існування. Фактично, це означає можливість річного прогнозу консолідації галузі. Часовий період, упродовж якого галузь проходить усі чотири стадії, складає 20-25 років, але може й змінюватися. На думку Г.Дінза, Ф. Крюгера і С. Зайзель, починаючи з 1980-х рр., кількість злиттів і поглинань збільшувалась в середньому на 21% в рік із тенденцією до зростання, що є цілком очевидним, адже в міру нарощення темпів розвитку банківського бізнесу будуть зростати й темпи консолідації банківського сектору. Вчені роблять припущення, що в недалекому майбутньому повний цикл галузевої консолідації буде відбуватися за 10-15 років [2]. Таким чином, з теорією консолідації можна прогнозувати злиття і поглинання банків у довгостроковій перспективі, а також передбачати ті банки, які стануть цільовими об'єктами в операціях консолідації.

2. Банківський бізнес (галузь, сектор) має глобальний характер і підпорядковується в тій, чи іншій мірі правилам консолідації. Глобалізаційні процеси є потужним стимулом для галузевої консолідації у банківському секторі. Вважається, що оптимальним розміром банку є ще більший розмір – більший, ніж минулого року, більший, ніж у конкурентів із стратегією, що націлена на ще більше зростання в майбутньому.

3. Результати аналітичних досліджень компанії А.Т. Kearney свідчать, що дохідність компаній змінюється залежно від положення галузі на кривій консолідації: на початковій стадії ріст доходів в середньому становить 10,6% з послідуочим зниженням до 7,6% на стадії росту, коли банки консолідуються й стабілізуються на рівні 8,8% та 8,1% на останніх двох стадіях, відповідно [3]. Профіль зміни прибутку банків також відповідає профілю кривій консолідації, але коли компанії переходять у стадію «зростання», прибутковість їх діяльності різко знижується, оскільки консолідаційні процеси в галузі досягають максимальних темпів росту. Компанії часто вдаються до жорстких, консервативних заходів: оптимізують витрати через скорочення діяльності, уникають ризикових операцій тощо. На стадії «спеціалізації» та «рівноваги» компанії здатні досягти найбільших прибутків за рахунок поглинання конкурентів, але це може призвести й до корпоративної інерції й появи нових, більш ефективних та інноваційних конкурентів на ринку. Відтак, для підвищення прибутків банки повинні якнайшвидше пройти в своєму розвитку стадію «зростання» й зайняти сприятливі та вигідну позицію на кривій консолідації.

4. Довгостроковий успіх консолідаційних процесів у банківському секторі залежить від швидкості руху банків вгору по кривій консолідації. Найбільш успішними є ті банки, які переміщуються по кривій консолідації швидше за інших, вони захоплюють критично важливі позиції раніше, ніж інші й вони можуть стати лідерами в консолідації. Менш активні банки, в кінцевому результаті, стають цілком поглинянними й зникають з кривої консолідації. Відтак, не існує такої спокійної ніші, де б банки могли б функціонувати, адже тоді вони просто не зможуть вижити, якщо

спробують обійти еволюційну криву консолідації, чи просто ігнорувати її. Банки, які прагнуть залишитися в своїх ринкових нішах, будуть відчувати сильний тиск на стадії «рівноваги» й неминуче виявляться слабкими для захисту власних позицій. Тому, вони повинні першими запроваджувати ефективні стратегії розвитку відповідно до стадії консолідації банківської галузі.

Список використаних джерел:

1. Harding D., Rovit S. Mastering the Merger: Four Critical Decisions That Make or Break the Deal. Harvard Business Review Press. 2004. 224p.
2. Deans G.K., Kroeger F., Zeisel S. Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting From Industry Consolidation. McGraw Hill; 1st edition. October 28, 2002. 320p.
3. Фірма Kearney. URL. <https://www.kenarney.com/about>
4. Galpin T.J. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level (Jossey-Bass Professional Management). 3rd Edition. Jossey-Bass; 3rd edition. July 21, 2014. 480p.
5. Bakker Hans J. C., Helmink J. Successfully Integrating Two Businesses. Gower Pub Co. January 1, 2000. 208p.
6. Grant L. Mergers & Acquisitions Cybersecurity: The Framework for Maximizing Value Kindle Edition. Thales Publishing Company. January 6, 2024. 146p.
7. Umran N. Mergers & Acquisitions Made Simple: Step by Step M&A, Company Valuation, Negotiation Skills, Business Plans and Finance Guide for Startup Founders and Entrepreneurs. Kindle Edition. January 28, 2022. 422p.

References:

1. Harding D. & Rovit S. (2004). Mastering the Merger: Four Critical Decisions That Make or Break the Deal. Harvard Business Review Press.
2. Deans G.K., Kroeger F. & Zeisel S. (2002). Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation. McGraw Hill; 1st edition.
3. Kearney Co. <https://www.kenarney.com/about>
4. Galpin T.J. (2014). The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level (Jossey-Bass Professional Management). 3rd Edition. Jossey-Bass; 3rd edition.
5. Bakker Hans J. C. & Helmink J. (2000). Successfully Integrating Two Businesses. Gower Pub Co.
6. Grant L. (2024). Mergers & Acquisitions Cybersecurity: The Framework for Maximizing Value Kindle Edition. Thales Publishing Company.
7. Umran N. (2022). Mergers & Acquisitions Made Simple: Step by Step M&A, Company Valuation, Negotiation Skills, Business Plans and Finance Guide for Startup Founders and Entrepreneurs. Kindle Edition.