

УДК 336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-61>**Ткачук Н.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів,
банківської справи та страхування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

Тkachuk Natalia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management, Finance,
Banking and Insurance Department
Khmelnytsky University of Management and Law
named after Leonid Yuzkov*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ КОНСОЛІДАЦІЇ БАНКІВ

THEORETICAL ASPECTS OF THE ESSENCE AND PECULIARITIES OF THE BANK CONSOLIDATION PROCESS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретичні аспекти консолідації банків на основі використання S-подібної кривої. Акцентовано увагу на логіці процесу консолідації банківського сектору з виокремленням його основних етапів. Досліджено особливості стадій банківської консолідації, а саме початкової стадії, стадій зростання, спеціалізації та рівноваги. Проаналізовано динаміку розвитку банківського сектору України за 2005–2019 рр. на основі визначеного показника концентрації (CR3) та побудованої кривої консолідації. Виявлено посилення позицій на ринку трьох державних банків. Акцентовано увагу на тому, що банкам доцільно використовувати S-подібну криву як інструмент полегшення консолідації у формі злиття чи поглинання. Підкреслено, що успіх консолідаційних процесів у банківському секторі залежить від стадії консолідації, на якій перебуває банківська галузь.

Ключові слова: банки, банківський сектор, консолідація банків, коефіцієнт концентрації, крива консолідації, стадії консолідації банків.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические аспекты консолидации банков на основе использования S-образной кривой. Акцентируется внимание на логике процесса консолидации банковского сектора с выделением его основных этапов. Исследованы особенности стадий банковской консолидации, а именно начальной стадии, стадий роста, специализации и равновесия. Проанализирована динамика развития банковского сектора Украины за 2005–2019 гг. на основе определенного показателя концентрации (CR3) и построенной кривой консолидации. Выведено усиление позиций на рынке трех государственных банков. Акцентируется внимание на том, что банкам целесообразно использовать S-подобную кривую как инструмент облегчения консолидации в форме слияния или поглощения. Подчеркнуто, что успех консолидационных процессов в банковском секторе зависит от стадии консолидации, на которой находится банковская отрасль.

Ключевые слова: банки, банковский сектор, консолидация банков, коэффициент концентрации, кривая консолидации, стадии консолидации банков.

ANNOTATION

The article discusses the theoretical aspects of bank consolidation based on the use of the S-curve. Attention is focused on the logic of the process of consolidation of the banking sector with

the identification of its main stages. The features of the stages of banking consolidation are studied: the initial stage, as well as the stages of growth, specialization and equilibrium. Each stage of the consolidation process implies the existence of specific strategic and operational imperatives, the observance of which is considered to be indispensable. The initial stage of industry consolidation is characterized by the absence or weak competition within the industry it is found. In the initial stage of consolidation, it is very difficult to identify the strongest market player and evaluate his or her strategic capacity for effective development. The stage of development of the growth sector is characterized by a concentration ratio of 15–40%, with the growth of this indicator testifies to the growth of intra-industry competition. The third stage of the development of the industry is characterized by the concentration ratio in the range of 40–65%, which indicates the need for additional resources and efforts to maintain the growth rates achieved by the leading banks in the previous periods. The fourth stage of industry consolidation is equilibrium, which is achieved if the concentration coefficient is increased to 80% with its subsequent decrease. The dynamics of the development of the banking sector of Ukraine for 2005–2019 is analyzed based on the constructed consolidation curve. Concentration indicator (CR3) for the assets of bank assets is indicated. The curve of the consolidation of the banking sector of Ukraine was described. An increase in positions in the market of three state-owned banks is revealed. The attention is focused on the fact that it is advisable for banks to use the S-like curve as a tool to facilitate consolidation in the form of mergers or acquisitions. It was emphasized that the success of consolidation processes in the banking sector depends on the stage of consolidation at which the banking industry is located.

Key words: banks, banking sector, bank consolidation, coefficient concentration, consolidation curve, stages of bank consolidation.

Постановка проблеми. 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 бан-

ківських активів і концентрацію банківського капіталу задля збільшення конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності банків і створення сприятливого середовища функціонування, тому особливої актуальності набуває необхідність теоретичного обґрунтування сутності та особливостей консолідаційних процесів у банківському секторі за їх основними етапами з урахуванням ступеня концентрації банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти консолідаційних процесів висвітлювались у працях відомих зарубіжних учених, таких як Р. Брейлі, С. Бріггем, Е. Гілл, Дж. Долан, Дж. Кемпбел, С. Маєрс, Е. Рід, Ф. Рагін, П. Роуз, Дж. Сінкі. Зокрема, вивченням галузевої консолідації займалися Г. Дінз, Ф. Крюгер, С. Зайзель, Р. Моррісон, М. Лендсберг, Н. Фут, Д. Хенслі. Дослідженням проблем інтеграції та консолідації банківського сектору займалися також вітчизняні вчені, зокрема Г. Азаренкова, З. Васильченко, О. Васюренко, О. Вовчак, О. Дзюблук, Г. Карчева, А. Кузнецова, С. Козьменко, В. Міщенко, С. Реверчук, Т. Смовженко.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне зробленому внеску вищезгаданих науковців у дослідженні цієї проблематики, відзначимо, що, на нашу думку, глибшого вивчення сьогодні потребують закономірності та особливості консолідаційних процесів у банківському секторі з урахуванням теорії консолідації, що можуть слугувати інструментом прогнозування подальшого розвитку банківської системи України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття теоретичних аспектів консолідаційних процесів у банківському секторі, виявлення їх закономірностей та особливостей у розрізі основних етапів консолідації банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головними особливостями ринкового середовища функціонування вітчизняних банків є багатовекторна спрямованість і високий темп проведення економічних перетворень, мінливість і динамізм, високий 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 нестабільності фінансового ринку.

Незважаючи на хаотичність та непередбачуваність процесів консолідації, за ними насправді приховуються певні закономірності, що можуть бути використані учасниками ринку як інструмент прогнозування, а процесам галузевої консолідації, як правило, притаманні зрозумілість та логіка. Отже, досліджуючи особливості функціонування банків, маємо враховувати етапи розвитку самої банківської галузі. Підтвердженням цього є розробки зару-

біжних науковців, а саме 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 [1].

Провідна консалтингова фірма (А.Т. Kearney) на основі проведеного дослідження близько 1 345 найбільших угод злиття і поглинання дійшла висновку, що розвиток будь-якої галузі можна описати графічно за допомогою S-подібної кривої, яка будується з використанням ринкових часток діючих у ній компаній та часу їхнього функціонування. В результаті таких досліджень з'ясовано, що сумарна частка ринку, яка належить трьом галузевим лідерам, змінюється з плином часу згідно з S-подібною кривою, де віссю абсцис подаються періоди стадій життєвого циклу галузі, а віссю ординат – галузева концентрація (величина CR3 – це сумарна частка трьох найбільш учасників галузі) (рис. 1). При цьому допускається, що динаміка зміни сумарної частки трьох найбільш учасників галузі (CR3) залежить лише від ступеня проникнення нового продукту (послуги) на ринок за умови того, що ключові макроекономічні фактори, які мають вплив на галузь, залишаються постійними. Такий розвиток галузі в межах цієї моделі називається консолідацією. Як бачимо, результатом такого розвитку галузі стає той факт, що ринки та загалом активи галузі з плином часу виявляються власністю малої групи найпотужніших представників галузі. Поєднання моделі А.Т. Kearney з концепціями диверсифікації дає змогу застосовувати її банкам для формування ефективних портфельних стратегій і вибору систем корпоративного управління, які б забезпечували їх успішну реалізацію [2].

Автори моделі А.Т. Kearney вважають за доцільне виокремлювати чотири стадії консолідації галузі:

- початкова (стадія зародження);
- стадія зростання;
- стадія спеціалізації;
- стадія рівноваги, тобто створення об'єднань [1].

Для кожної з цих стадій характерні свої особливості та характеристики. Отже, розглянемо більш детально стадії стосовно розвитку процесів консолідації у банківському секторі.

Початкова стадія консолідації галузі характеризується відсутністю конкуренції всередині галузі чи слабкою конкуренцією порівняно з іншими стадіями, високим рівнем суперництва галузей-субститутів. Відбувається збільшення кількості банків, а на кожного з них приходить незначна відносна частка активів. Отже, знижується коефіцієнт концентрації (CR3), що свідчить про наявний процес деконсолідації. Пунктирна лінія на рис. 1 ілюструє ситуацію, коли в банківську систему входить новий банк з новітніми технологіями надання послуг і одразу стає монополістом (CR3 = 100%), але зго-

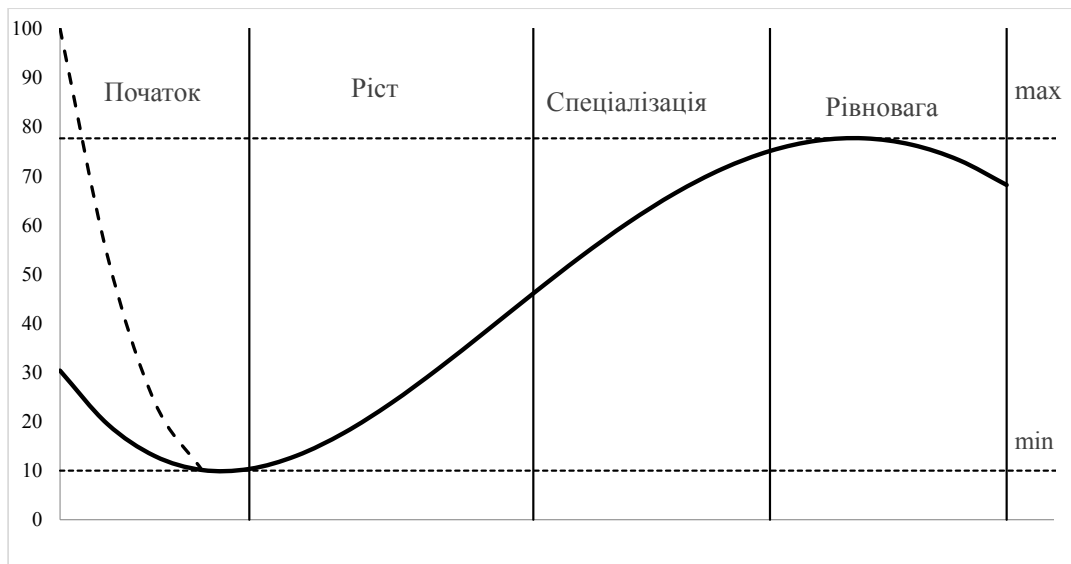


Рис. 1. Крива консолідації [1]

дом його монопольний стан руйнується іншими банками-конкурентами (значення показника концентрації CR3 знижується, пунктирна лінія зливається з S-кривою). Як підтверджують результати досліджень згадуваної нами консалтингової фірми, вплив макроекономічних факторів на наявні «традиційні» послуги галузі не приводить до короткострокової монополії, а галузь розпочинає новий цикл консолідації зі значення показника коефіцієнта концентрації на рівні 30–40%; завершується етап деконсолідації за значення показника CR3 = 10–15%, що вважається станом досконалого ринку, адже пропозиція урівноважується попитом [1]. Слід відзначити, що до моменту настання граничної деконсолідації банки функціонують в неконкурентному середовищі (попит перевищує пропозицію), вони можуть розширювати свою клієнтську базу, не відбираючи клієнтів у своїх конкурентів. Однак, як зазначає Ф. Рагін, 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 більшими, ніж вартість маркетингових заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів [3].

На початковому етапі консолідації буває 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 те, що співвідношення ризику та доходності під час створення власного банківського бізнесу є більш прийнятним, оскільки немає необхідності вирішувати проблеми правильного

вибору, адекватного оцінювання банку-цілі для його придбання. Отже, придбання наявного лідера чи будь-які інші об'єднання банків вважаються менш бажаними та вдалим операціями на цій стадії розвитку галузі. Більш доцільною поведінкою для банків видається очікування переходу галузі в конкурентний стан.

Отже, на стадії деконсолідації банківська система 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 напрями розвитку банків, такі як локалізація діяльності банку в конкретній клієнтській ніші за умови неконкурентного оточення, що дає можливість уникнути цінового протистояння й мати більшу, ніж у конкурентів, маржу; продовження експансії на ринку банківських послуг і потенційне стрімке зростання.

Друга стадія розвитку галузі (зростання) характеризується діапазоном коефіцієнта концентрації 15–40%, при цьому зростання 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 набуті ними вміння скористатися економією від масштабу галузі та ефектом накопиченого досвіду [4]. Саме на цій стадії вирішального значення набуває розмір компанії, оскільки великий 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 банки можна досить чітко розділити на три стратегічні групи. До перших двох груп належать ті банки, що зробили свій вибір на користь зростання, яке відрізняється перспективами поставлених цілей, адже одні банки успішно застосовують передові методи управління, а інші перебувають на стадії «недорформованості» й відстають від лідерів як за динамікою приросту клієнтської бази, так і за рентабельністю. Третю групу формують дрібні, нові банки, що претендують на подальше зростання, а також реформовані банківські установи, які спеціалізуються на вузькому спектрі банківських послуг чи обмеженому 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 нового банку. Особливість цієї стадії полягає в тому, що банки-лідери самостійно консолідують ринок з більшою швидкістю та рентабельністю, ніж у складі зв'язано-диверсифікованих корпорацій. При цьому проблеми з фінансуванням зростання примушують банки першої лідерської групи скоріше за всіх трансформуватися у відкриті акціонерні товариства, що спрощує процедуру їхнього придбання тими банками, які функціонують в аналогічних чи суміжних сферах або на іншій території (за кордоном). Однак варто пам'ятати, що придбання такого банку-лідера на другому етапі галузевої консолідації може ліквідувати її лідерський потенціал, отже, така стратегія проникнення у галузь буде вкрай невдалою. При цьому зберігається можливість входження у галузь шляхом створення в ній нової банківської структури.

Третій етап розвитку галузі в моделі А.Т. Кеагпеу має назву «Спеціалізація» й характеризується величиною коефіцієнта концентрації в діапазоні 40–65%, що свідчить про необхідність додаткових ресурсів і зусиль задля збереження темпів росту, які були досягнуті провідними банками в попередні періоди. Маркетингові війни та управлінські інновації не забезпечують вирішальної переваги, а призводять до зниження рентабельності та зменшення довгострокової дохідності галузі загалом. За таких умов логічною стратегією вважається усунення конкурентів з одночасним отриманням їхніх клієнтів [5].

Додатковим виграшем може бути включення поглинутого суперника в корпоративну систему управління, що зумовить високу централізацію й гарантує синергію. На цьому етапі внутрішньогалузеві конструкції об'єднання стають нераціональними, тому лідери галузі розпочинають поглинання тих банків, які зростають, при цьому необхідні ресурси вони отримують, позбавляючись від своїх активів в неперіоритетних галузях. Відбуваються спеціалізація банків і зниження рівня їх диверсифікованості на користь галузі, яка перебуває на третій стадії консолідації і в якій вони мають намір зберегти лідируючі позиції.

Позиції малих і нішевих банків виявляються більш стабільними з огляду на їхній розмір, невисоку рентабельність і лояльність клієнтської аудиторії. Входження до галузі нового банку є можливим, але максимальним результатом цього є стійкий позиціонований нішевий бізнес. При цьому банки-лідери приєднують до своєї корпоративної структури банки нижчого рівня не тільки методом прямого поглинання, але й шляхом продажу їм прав на використання своїх бізнес-моделей та технологій. Таким чином, успіх з найбільшою ймовірністю забезпечує стратегія входження в галузь, що передбачає придбання галузевого лідера. Крім того, з найвищою ймовірністю забезпечується максимальна перешкода, а саме ресурсні витрати та протидія влади чи регулюючих органів. Об'єднання з одним із лідерів (замість повного поглинання) виявиться на цій стадії більш раціональним, але стратегічна ініціатива консолідації буде належати банку-лідеру, а не тому банку, який прагне увійти на ринок.

Четверта стадія консолідації галузі – це *рівновага*, яка досягається за умови збільшення коефіцієнта концентрації до 80% з його подальшим зниженням. Це час відносно стабільного становища галузі; окрім банків-лідерів, на ринку залишаються дрібні та нішеві банки. При цьому 3–4 найбільші банки-лідери ділять між собою 80% ринку банківських послуг, а сукупна частка численних дрібних банків становить 20% [1]. Отже, збільшення клієнтської бази банків-лідерів фактично припиняється, а шанси на значне збільшення числа споживачів за рахунок основних банків-конкурентів зникають. Будь-які спроби проникнути в частку ринку банків-лідерів виявляються неефективними або призупиняються антимонопольними органами. Все це в комплексі означає для переможців втрату стратегічної перспективи в галузі [5]. Задля утримання інвесторів великі банки змушені переходити в інші зони росту, надавати інші послуги тощо, а в самій галузі розпочинаються процеси деконсолідації, які підтримують не нові банки, а нішеві внутрішньогалузеві банківські установи.

Варто також відзначити, що якщо базові технології надання банківських послуг не будуть радикально змінюватись, то новий цикл консолідації банківського сектору буде відбуватися з меншою амплітудою: CR3 на першій стадії знизиться не до 10%, а до 40–50%, тобто буде мати місце своєрідний відкат галузі до третього етапу консолідації з відтворенням усіх притаманних йому характеристик [5]. Якщо галузева технологія надання банківських послуг зміниться на більш нову та сучасну, що може статися на будь-якому етапі розвитку банківської системи, то 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 нівелювати сам процес деконсолідації. В такому

разі галузь виводиться з ринкової економіки, а модель А.Т. Кеарнеу перестає бути релевантною.

Проникнення в банківську систему на стадії рівноваги адекватне через створення в ній нового малого банку (без претензій на зростання та лідерство) або шляхом добре спланованого в часі придбання нішевого банку, який позиціонує себе в нижчих сегментах ринку. Клієнтська база такого банку може стати точкою зростання в разі початку деконсолідації та виходу з галузі її попередніх лідерів.

Як засвідчують дані досліджень консалтингового агентства А.Т. Кеарнеу, банки-лідери будуть зацікавлені в злитті, але така стратегія буде мати негативну синергію (ціна акцій поглинутого банку в більш ніж 60% випадках виявляється нижчою за суму цін акцій двох банків до злиття) [1]. Цілком зрозумілим є інтерес найбільших банків до об'єднання, оскільки це не лише дасть їм змогу продемонструвати своїм акціонерам зростання прибутку та рентабельності, але й забезпечить шлях на нові території. Отже, стратегія входження в рівноважну галузь через таке об'єднання з лідируючим банком вважається неперспективною.

Задля виявлення динаміки розвитку банківського сектору, виходячи з теорії А.Т. Кеарнеу, визначимо один з найважливіших показників консолідаційного процесу, а саме коефіцієнт концентрації CR3, й побудуємо криву консолідації. Розрахунки ми здійснили, використовуючи офіційні дані НБУ щодо розмірів активів банків України за 2005–2019 рр. Розвиток бан-

ків України у досліджуваній період з великою впевненістю можна вважати консолідацією, адже побудована нами крива на рис. 2 ідентична S-подібній кривій на рис. 1.

Як видно з рис. 2, у функціонуванні банків України з 2005 р. простежується ситуація, коли активи банківської системи з плином часу стають власністю малої групи галузевих гравців, а саме трьох найбільших банків. Варто відзначити, що найвище значення коефіцієнт концентрації мав у 2018 р., а саме 54,1%, а найнижче – у 2008 р., а саме 22%. Сформований рейтинг банків за розміром частки активів у сукупних активах банківської системи засвідчив, що перші три позиції з 2009 р. утримують державні банки, такі як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», тоді як з 2005 р. у трійку лідерів входили АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Промінвестбанк» і АТ «Укрсиббанк».

Отже, беручи до уваги тенденції до злиття й поглинання, а також опрацьовані нами дані, можемо зазначити, що побудована S-подібна крива підтверджує стан консолідації банківського сектору з відповідними стадіями розвитку цього процесу. Як видно з рис. 2, деконсолідація банківського сектору України тривала до 2009 р. зі зниженням коефіцієнта концентрації у 2008 р. до 22%. Стадія зростання почалася з 2009 р. і тривала до 2015 р. з відповідним збільшенням коефіцієнта концентрації з 22% до 45,1%, а з 2015 р. триває стадія спеціалізації, коли відбувається зниження рівня диверсифікованості діяльності банків на користь тих

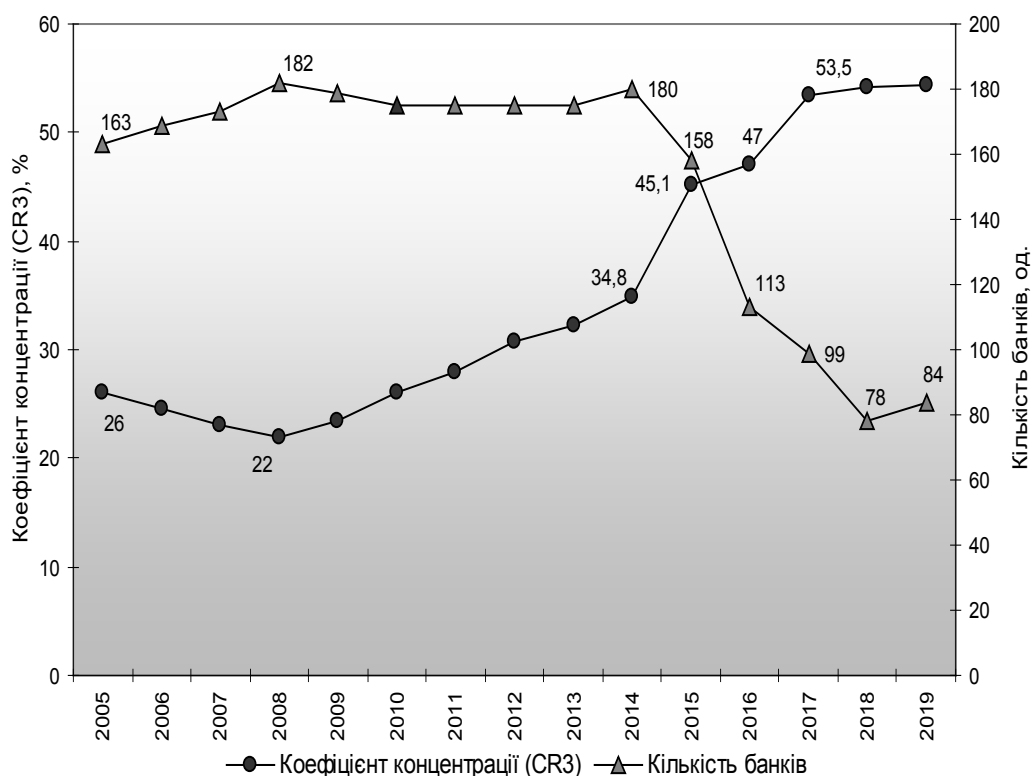


Рис. 2. Крива консолідації банківського сектору України у 2005–2019 рр.* [6]

* дані 2019 р. за 10 місяців

послуг і продуктів, на ринку яких банки мають намір зберегти лідируючі позиції.

Також наявні консолідаційні процеси підтверджуються тенденцією до зменшення кількості банків на фінансовому ринку зі 182 банків у 2008 р. до 78 діючих банків у 2018 р. (рис. 2). Упродовж 2017–2019 рр. відбулося суттєве посилення позицій на ринку державних банків за рахунок фінансової підтримки з боку держави (капіталізації), що збільшило обсяги їх активних операцій та посилило довіру з боку населення. Отже, зауважимо, що рівень концентрації банківського сектору України залишається ще низьким, незважаючи на позитивні тенденції до його зростання впродовж 2017–2019 рр., що засвідчує необхідність та доцільність консолідації банків у формі злиття й поглинання з огляду на відсутність бар'єрів її здійснення.

Незаперечна важливість процесів банківської консолідації полягає в зростанні конкурентоздатності об'єднаного банку та підвищенні акціонерної вартості його капіталу з одночасним переміщенням вгору по кривій консолідації. При цьому цінність консолідації банків не повинна вимірюватися розміром інвестиційних винагород, що виплачуються менеджменту банків. Крім того, позиціонування банків на кривій консолідації може слугувати для них орієнтиром оптимізації своїх портфелів. Банки повинні прагнути до оптимізації своїх агрегованих портфелів філій та підрозділів, що перебувають на різних стадіях процесу консолідації, тому менеджмент банку повинен постійно оцінювати свій портфель задля позиціонування для майбутнього руху вздовж кривої консолідації. Не варто забувати про те, що довгостроковий успіх функціонування банків буде залежати від швидкості їхнього руху вгору по кривій консолідації. Крім того, крива консолідації може полегшувати ідентифікацію надійних і сумнівних інвестиційних рішень менеджменту банку в кожному конкретному випадку.

Висновки. Консолідація банків є одним із зовнішніх непередбачуваних і хаотичних процесів трансформації банківського сектору, що зумовлює якісні перетворення структури власності банків, посилення конкуренції, підвищення конкурентоспроможності, зниження ступеня кредитних ризиків, підвищення рівня інвестиційної привабливості та стійкості банківського бізнесу. Сьогодні головним елементом для лідерів банківського ринку стає розуміння того, як успішно інтегрувати поглинутий банк чи ефективно злитися з банком-партнером. Отже, успіх процесів консолідації у формі злиття чи поглинання банків визначається переважно стадією консолідації банківського сектору як окремої специфічної галузі економіки країни.

Задля полегшення інтеграції банки в процесі злиття чи поглинання повністю можуть використовувати криву консолідації як інструмент посилення своєї стратегії на ринку з урахуванням того, що кожна стадія процесу консолідації

передбачає існування конкретних стратегічних та оперативних імперативів, дотримання та виконання яких вважається необхідним. Вміння аналізувати положення банківського сектору на S-подібній кривій допоможе банкам виробити правильний стратегічний погляд на вибір вектору майбутнього свого розвитку та розуміння ключових аспектів в управлінні процесом консолідації.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на оцінювання стану концентрації та виявлення перспектив консолідації в банківському секторі України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 252 с.
2. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра *Вестник McKinsey*. 2003. № 1(3). С. 48–78. URL: <https://www.mckinsey.com/ruussianquarterly> (дата звернення: 15.12.2019).
3. Рагин Ф. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании. URL: https://www.perfekta.lv/rus/abouthim/strateg/Ragin_article (дата звернення: 18.12.2019).
4. Радыгин А., Энтов Р. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. Москва : ИЭПП, 2002. 153 с.
5. Скопенко Н., Сагайдак Ю. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку компаній з урахуванням стадії консолідації галузі та інтеграційних процесів. *Вісник THEU*. 2011. № 5–2. С. 451–463.
6. Наглядова статистика. Балансові звіти банків. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> (дата звернення: 24.12.2019).

REFERENCES:

1. Diniz G. (2004) *K pobede cherez sliyaniye. Kak obratit' otraslevuyu konsolidatsiyu sebe na pol'zu* [To victory through a merger. How to turn industry consolidation to your advantage]. Moscow : Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
2. Fut N., Hensli D., Lendsberg M., Morrison R. (2003) Rol korporativnogo centra [Corporate Center Role]. *Vestnik McKinsey*. [Herald McKinsey], no 1(3), pp. 48–78. Available at: <https://www.mckinsey.com/ruussianquarterly> (accessed: 15 December 2019). (in Russian)
3. Ragin F. Konsolidaciya otrasli i portfel'naya strategiya kompanii [Industry consolidation and portfolio strategy]. Available at: https://www.perfekta.lv/rus/abouthim/strateg/Ragin_article (accessed: 18 December 2019).
4. Radygin A., Entov R. (2002) Problemy sliyanij i pogloshchenij v korporativnom sektore [Problems of mergers and acquisitions in the corporate sector]. Moscow : IEPP. (in Russian)
5. Skopenko N., Sagajdak Ju. (2011) Konceptualni pidkhody do formuvannja strateghiji rozvytku kompanij z urakhuvannjam stadij konsolidacii ghaluzi ta integracijnykh procesiv [Conceptual approach to formulating a strategic development company company with a consolidation process and integrated processes]. *Visnk TNEU*, no. 5–2, pp. 451–463.
6. Naghlyadova statystyka. Balansovi zvity bankiv [Observational statistics. Bank balance sheets] Available at: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> (accessed: 24 December 2019).