Байбородина, Марина Николаевна. Слияния и присоединения кредитных организаций в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Байбородина Марина Николаевна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2012.- 148 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/3614

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы слияний и присоединений как инструмента достижения лидерства кредитной организации**

1.1. Подходы к управлению финансовой устойчивостью кредитной организации как основы достижения лидерства

1.2. Теоретические основы слияний и присоединений кредитных организаций

1.3. Из мировой практики слияний и поглощений кредитных организаций 47

**Глава 2. Проблемы слияний и присоединений в банковском секторе современной России 57**

2.1. Современные тенденции развития рынка слияний и присоединений в банковском секторе России 57

2.2. Основные риски слияний и присоединений в банковском секторе 70

2.3. Слияния и присоединения в стратегии развития кредитной организации 81

**Глава 3. Особенности реализации слияния и присоединения кредитной организации как инструмента достижения лидерства на рынке банковских услуг 91**

3.1. Слияния и присоединения как инструмент достижения кредитной организацией стратегического рыночного лидерства 91

3.2. Алгоритм слияний и присоединений как инструмент управления финансовой устойчивостью кредитной организации и достижения лидерства на рынке банковских услуг 100

3.3. Приоритетные направления повышения финансовой устойчивости кредитной организации при слиянии и присоединении в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг

Заключение 127

Библиография

* [Теоретические основы слияний и присоединений кредитных организаций](http://www.dslib.net/finansy/slijanija-i-prisoedinenija-kreditnyh-ogranizacij-v-strategii-dostizhenija-liderstva-na.html#5156491)
* [Из мировой практики слияний и поглощений кредитных организаций](http://www.dslib.net/finansy/slijanija-i-prisoedinenija-kreditnyh-ogranizacij-v-strategii-dostizhenija-liderstva-na.html#5156492)
* [Слияния и присоединения в стратегии развития кредитной организации](http://www.dslib.net/finansy/slijanija-i-prisoedinenija-kreditnyh-ogranizacij-v-strategii-dostizhenija-liderstva-na.html#5156493)
* [Алгоритм слияний и присоединений как инструмент управления финансовой устойчивостью кредитной организации и достижения лидерства на рынке банковских услуг](http://www.dslib.net/finansy/slijanija-i-prisoedinenija-kreditnyh-ogranizacij-v-strategii-dostizhenija-liderstva-na.html#5156494)

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования

Мировой финансовый кризис, разразившийся в 2007 г. и пришедший в Россию в 2008 г., внес существенные коррективы в работу банковской системы и коммерческих банков России, а также других стран мира. «Благодаря» ему многие банки снизили стремление к риску и пересмотрели процедуры управления рисками, условия кредитования организаций реального сектора экономики и физических лиц, свое отношение к продуктам типа производных финансовых инструментов. Прошла череда банкротств как крупных, так и средних, мелких коммерческих банков. Практика показала несостоятельность метафоры «too big to fail» («слишком большой, чтобы разориться»). Многие банки пересмотрели свое отношение к сделкам слияний и присоединений (по западной терминологии - поглощений) в период острой фазы первой волны кризиса (в России она пришлась на II полугодие 2008 г. и 2009 г.). В условиях высокой волатильности мировых финансовых рынков такие сделки совершались либо в рамках спасения банка и в целях поддержания его финансовой устойчивости, либо банки, располагавшие свободными деньгами, приобретали этим путем подешевевшие активы.

В «Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2015 г.», принятой Правительством и Центральным банком РФ в апреле 2011 г., основная цель развития определяется как активное участие коммерческих банков в модернизации экономики на основе существенного повышения уровня и качества банковских услуг и обеспечение его системной устойчивости. Для этого предполагается осуществить переход к преимущественно интенсивной модели развития банковского сектора. Последняя предполагает высокий уровень конкуренции на банковском рынке, высокий уровень капитализации банковского сектора, развитые системы корпоративного управления и управления рисками. Это неминуемо приведет к повышению количества сделок слияний и присоединений на банковском рынке России, так как создание высокотехнологичного коммерческого банка требует значительных инвестиционных вложений на построение ИТ-инфраструктуры, филиальной сети. Такими средствами, как правило, не всегда располагают даже средние по размеру банки.

Обеспечение финансовой устойчивости коммерческих банков в условиях кризисных явлений и в целях предотвращения последствий, аналогичных банкротствам банков в 2008-2009 гг., потребовало ужесточения требований со стороны регулятора к достаточности капитала и уровню ликвидности. Соответствующие рекомендации сформулировал Базельский комитет по банковскому надзору. Центральный банк РФ совместно с Минфином РФ принял решение увеличить с 1.01.2012 г. минимальный размер капитала коммерческих банков в 2 раза - до 180 млн руб. и с 2015 г. довести до 300 млн руб. Очевидно, что это приведет к укрупнению банков и сокращению их количества, в том числе посредством увеличения количества сделок слияний и присоединений на банковском рынке.

Приходится констатировать, что сегодня нет механизма, способного обеспечить эффективное управление финансовой устойчивостью коммерческого банка при совершении сделок слияний и присоединений как инструмента достижения лидерства на рынке банковских услуг в условиях кризисных явлений. Это отражается на эффективности и результатах таких сделок, которые в принципе являются инструментом управления финансовой устойчивостью, а их результаты способны повысить конкурентоспособность банка на внутреннем и внешнем рынке. Данная ситуация свидетельствует об исключительной актуальности темы диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы

Научные проблемы слияния и присоединения в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг и управления финансовой устойчивостью коммерческого банка достаточно проработаны и изучены в трудах многих отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Вместе с тем многие научные подходы носят дискуссионный характер.

В своей работе над диссертацией автор опирался на труды таких российских экономистов, занимающихся исследованием проблем банковского сектора России, как С.А. Андрюшин, С.Ю. Глазьев, М.В. Ершов, В.Д. Мехряков, В.К. Сенчагов, А.М. Тавасиев, К.С. Тихонков, Г.А. Тосунян, Г.Г. Фетисов, А.В. Улюкаев и др.

Среди отечественных и зарубежных ученых проблемой слияний и присоединений (поглощений) занимались: Р. Ашкенас, М. Бредли, Т. Галпин, П. Гохан, С.В. Гвардин, М. Дженсен, С. Пилофф, Р. Ролл, М. Хэндон, С. Фрэнсис и др.

Теоретическим и методическим аспектам управления финансовой устойчивостью банка посвятили свои работы: М.З. Бор, А.Г. Грязнова, А.В. Турбанов, А.В. Тютюнник, В.Е. Черкасова и др. Изучением проблем менеджмента и лидерства занимались И. Адизес, П. Друкер, А. Файоль, С.Р. Филонович и др.

Однако многие вопросы слияния и присоединения кредитных организаций в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг изучены недостаточно. В частности, не до конца разработан алгоритм управления финансовой устойчивостью банка при слиянии и присоединении как неотъемлемого аспекта достижения лидерства на рынке банковских услуг. Требует углубленного анализа вопрос выбора варианта развития кредитной организации и достижения лидерства посредством органического или неорганического роста.

Мировой финансовый кризис, постоянное конкурентное давление со стороны иностранных банков, сложное финансовое положение, ужесточение требований со стороны регулятора к достаточности капитала и ликвидности, недостаток высококвалифицированных менеджеров обрекают многие современные коммерческие банки на финансовые трудности. Нерешенность вопросов укрупнения банков, в том числе посредством слияний и присоединений, при концентрации около 50% активов и пассивов банковского сектора страны у 5 самых крупных банков тормозит процесс создания конкурентной среды на банковском рынке России и препятствует созданию стимулов для активного финансирования инновационных проектов в реальном секторе экономики.

Актуальность вышеприведенных проблем и их практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования

Основной целью диссертационного исследования является разработка научных оснований алгоритмов слияния или присоединения кредитных организаций в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг, а также практических рекомендаций в части выбора приоритетов управления финансовой устойчивостью при слияниях и присоединениях в условиях нестабильного финансового положения кредитной организации и мирового финансового кризиса.

В соответствии с указанной целью в работе были поставлены следующие задачи:

определить подходы к управлению финансовой устойчивостью коммерческого банка как основы достижения лидерства;

исследовать теоретические основы процессов слияния и присоединения кредитных организаций;

выявить современные тенденции развития рынка слияний и присоединений в банковском секторе России;

определить основные риски, связанные с реализацией проектов слияния и присоединения кредитных организаций;

рассмотреть слияния и присоединения как инструмент достижения кредитной организацией стратегического рыночного лидерства;

разработать эффективный алгоритм реализации проектов слияния и присоединения в качестве инструмента управления финансовой устойчивостью кредитной организации и достижения лидерства на рынке банковских услуг;

- раскрыть приоритетные направления повышения финансовой устойчивости кредитной организации при слиянии или присоединении в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг.

Область исследования - тема и содержание диссертационного исследования соответствуют области исследования Паспорта специальности ВАК Министерства образования и науки РФ. Исследование выполнено по специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». Область исследования - «Инвестиционная политика банка» (п. 10.8) и «Проблемы оценки и обеспечения надежности банка» (п. 10.13).

Объектом исследования являются сделки слияния и присоединения кредитных организаций.

Предметом исследования являются механизмы, инструменты и методы реализации сделок слияния и присоединения кредитных организаций.

Теоретической и методологической основой исследования явились обоснованные положения, содержащиеся в научных трудах отечественных и зарубежных экономистов, разработках научно-исследовательских учреждений по проблемам реализации сделок слияния и присоединений кредитных организаций в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг.

В качестве информационной базы использованы статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, данные Министерства финансов РФ, Центрального банка РФ, нормативно-правовые акты законодательных и исполнительных органов власти РФ, Центрального банка РФ, материалы собственных обследований.

В процессе сбора и обработки информации использовались абстрактно- логический, экономико-статистический, системный и другие методы исследования.

Научная новизна исследования

Наиболее существенные полученные автором результаты, характеризующие новизну исследования, состоят в следующем.

* 1. Определено, что обеспечение финансовой устойчивости кредитной организации представляет собой целенаправленный процесс управления им в соответствии с ресурсными возможностями фондировать кредиты физическим и юридическим лицам с приемлемым уровнем риска и является неотъемлемой частью достижения лидерства на рынке банковских услуг. Ресурсные возможности и приемлемый уровень риска определяются качественным состоянием пассивов кредитной организации и уровнем достаточности его капитала. Обосновано, что в зависимости от субъекта оценки финансовой устойчивости кредитной организации изменяются подход и критерии такой оценки. Раскрыто содержание управления финансовой устойчивостью кредитной организации, которое представляет собой деятельность его руководства, направленную на обеспечение соответствия активных и пассивных операций кредитной организации по срокам, суммам, валюте, процентным ставкам (ставкам фондирования активных и ставкам привлечения пассивных операций), уровню риска и соответствия их уровню достаточности капитала, целевой прибыльности.
  2. Разработан морфологический классификатор видов слияний и присоединений кредитных организаций по следующим признакам: характер интеграции, географический, отношение управленческого персонала к сделке, национальная принадлежность, способ объединения, условия слияния/присоединения, механизмы слияния/присоединения и др. Рассмотрены три основные теории, объясняющие феномен слияний и присоединений (си- нергическая теория, теория агентских издержек свободных потоков денег и «теория гордыни») и доказано, что все эти представления в «чистом виде» не отражают сущности рассматриваемых сделок на банковском рынке, так как участники и менеджеры банков исходят и из ожидаемого синергического эффекта, и максимально эффективного использования свободных денег. Имеют место также индивидуальные решения («человеческий фактор»).

Описаны основные мотивы, наблюдающиеся при осуществлении международных слияний и поглощений кредитных организаций и выявлены их ключевые тенденции.

* + 1. Определены современные тенденции развития рынка слияний и присоединений в банковском секторе России. Одна из ключевых тенденций - стремление руководства банков построить универсальную кредитную организацию, в том числе посредством слияний и присоединений, что открывает большие возможности для управления финансовой устойчивостью организации. Выделены основные проблемы, решение которых будет способствовать существенному улучшению сделок слияния и присоединения. Определены основные этапы истории развития института банковских слияний и присоединений в современной России. Показаны основные риски, связанные с разработкой и реализацией кредитной организацией проекта слияния или присоединения. Раскрыты основные мотивы банковских слияний и присоединений в современной России, к числу которых относится достижение лидерства на рынке банковских услуг.
    2. Обосновано, что слияния и присоединения могут быть эффективным инструментом достижения банком стратегического рыночного лидерства. Разработан алгоритм слияния или присоединения как инструмент управления финансовой устойчивостью кредитной организации и достижения лидерства на рынке банковских услуг. Ключевыми этапами такого алгоритма являются: определение цели и миссии функционирования кредитной организации, принятие решения о способе дальнейшего роста, выбор объекта слияния или присоединения, определение стоимости проекта, интеграция кредитных организаций в единую организацию. Определены приоритетные направления повышения финансовой устойчивости кредитных организаций при слиянии или присоединении в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по организации сделок слияний и присоединений кредитных организаций в стратегии достижения лидерства на рынке банковских услуг и управлению финансовой устойчивостью объединенной кредитной организации. Предложенный алгоритм принятия решения о совершении сделки и характеристики основных этапов процесса слияния или присоединения являются практическим инструментом для руководства кредитной организации при управлении финансовой устойчивостью и инструментом достижении его стратегического рыночного лидерства. Приоритетные направления повышения финансовой устойчивости кредитной организации при слиянии или присоединении позволят его руководству оперативно реагировать на изменение рыночного положения при достижении лидерства на рынке банковских услуг.

Основные теоретические и практические выводы диссертации могут быть использованы в работе научно-исследовательских организаций и высших учебных заведений, в практической деятельности на всех уровнях управления при совершении сделок слияния или присоединения кредитных организаций.

Апробация работы

Основные положения диссертационного исследования использованы в работе банка «Восточный экспресс» при присоединения Кама-банка, Городского ипотечного банка, банка «Сантандер Консьюмер», Ростпромстройбан- ка, Эталон-банка, а также доложены и обсуждены на научно-практической конференции «История и перспективы банковского дела в Сибири» (г. Новосибирск, 27.05.2010 г.), на II банковском форуме «Региональные финансы и глобальные тренды» (г. Новосибирск, 2-3.06.2011 г.), на заочной международной конференции «Финансово-банковская наука и ее развитие на современном этапе» (Новосибирский государственный университет экономики и управления, 23.01-23.03.2012 г.).

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 4 статьи общим объемом 2,5 п.л., в том числе 3 статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, определённых ВАК Минобрнауки России.

Структура и объем работы

## Теоретические основы слияний и присоединений кредитных организаций

В зарубежной же практике под слиянием может пониматься объединение нескольких банков, в результате которого один из них остается, а остальные прекращают свое самостоятельное существование. В российском законодательстве этот случай попадает под термин присоединение, подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей банку, к которому они присоединяются.

За рубежом понятия слияние и поглощение не имеют такого четкого разграничения, как в российском законодательстве. Даже сами соответствующие английские понятия имеют неоднозначное значение: merger - поглощение (путем приобретения ценных бумаг или основного капитала), слияние (компаний); acquisition - приобретение (например, акций), поглощение (компании); merger and acquisitions - слияния и поглощения компаний .

В зарубежной практике слияние - это также объединение двух или нескольких банков посредством бухгалтерского метода покупки (purchase) или слияния интересов (pooling of interest); поглощением (takeover, acquisition) принято называть «переход контроля над корпорацией»1.

В соответствии с принятыми за рубежом подходами под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур. При этом в законодательстве западных стран выделяются два типа слияний - абсорбирующий и консолидирующий. Под абсорбирующим типом понимается такое слияние, при котором один банк поглощает активы другого банка, а поглощаемый банк в итоге ликвидируется. Новое юридическое лицо при этом не возникает. При консолидирующем типе слияния возникает новый банк, который аккумулирует активы и обязательства всех сливающихся банков, которые перестают существовать в качестве самостоятельных юридических лиц.

Поглощения в зависимости от характера сделки, от взаимоотношений с менеджментом поглощаемого банка (банка-цели) можно разделить на дружественные и враждебные. Первый вариант осуществляются с согласия и при со- действии менеджмента поглощаемого банка. По своей природе этот вид поглощения ближе к слиянию. Вместе с тем дружественное поглощение не гарантирует бесконфликтный характер сделки.

В случае же враждебного поглощения банк-захватчик не согласует свои действия с менеджментом поглощаемого банка. При таком поглощении, как правило, менеджмент банка-цели может предпринимать различные способы защиты от недружественного поглощения, которые могут сильно затруднить перехват управления или очень сильно поднять стоимость поглощения для банка-захватчика. Враждебные поглощения происходят, когда поглощение банка-цели происходит вопреки намерениям его менеджмента. Различия между дружественным и недружественным поглощением касаются именно отношения менеджмента к предполагаемому поглощению.

Конкретно под недружественным поглощением в западных странах понимают покупку пакета акций компании-цели против воли его менеджмента, но при согласии акционеров. Приобретение через недружественное поглощение означает прямое инвестирование в покупку и реструктуризацию банка, управляющегося, как предполагается, непрофессиональным менеджментом. В последнем случае это нормальный рыночный процесс, способствующий оздоровлению экономики. Такой способ поглощения выгоден акционерам банка, поскольку повышается его капитализация, что позволяет поднять курс акций.

В развитых рыночных экономиках институт недружественных поглощений не рассматривается как негативное явление. Напротив, он считается необходимым для эффективного функционирования рыночной экономики. Негативное отношение к институту недружественных поглощений в российской практике часто связано с тем, что в российских условиях недружественные поглощения часто проводятся с нарушением законодательства, с использованием административного и судебного рычага, путем силового воздействия на менеджмент банка-цели.

Благоприятными условиями для враждебных поглощений являются размытая собственность, слабость законодательства и корпоративного управления, недоиспользованность активов. В российской практике вместо поглощений применяются присоединения, когда банки объединяются без возникновения нового юридического лица.

В зависимости от характера интеграции банков на Западе выделяют следующие виды слияний и поглощений: - горизонтальное слияние банков. Это не что иное как объединение разных банков, предлагающих один и тот же спектр банковских услуг. Преимущества такого слияния видятся в повышении возможностей для развития, сокращении конкуренции и т.д.; - вертикальное слияние банков. Это соединение некоторого числа банков, один из которых - поставщик технологий работы. Такое слияние резко снижает себестоимость банковского обслуживания и позволяет значительно увеличить прибыли; - родовые (параллельные) слияния - объединение банков, предоставляющих взаимосвязанные услуги. Например, банк, специализирующийся на ипотечном кредитовании, объединяется с банком, специализирующимся на розничном банковском обслуживании клиентов; - конгломератные (круговые) слияния - объединение банков, не связанных между собой какими-либо технологическими или сбытовыми отношениями. Это может быть, например, объединение банка, специализирующегося на корпоративном кредитовании, с банком, специализирующимся на розничном обслуживании клиентов при том, что они не являются друг для друга ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентами.

Можно выделить три разновидности конгломератных слияний. Первый вид - слияния с расширением продуктовой линейки (product line extension mergers), т.е. соединение неконкурирующих банковских продуктов, каналы реализации и процесс производства которых похожи. Второй вид - слияния с расширением рынка (market extension mergers), т.е. приобретение дополнительных каналов реализации банковских услуг, например, точек продаж, в географических районах, которые ранее не обслуживались. Третий вид - чистые конгломератные слияния, не предполагающие никакой общности.

## Из мировой практики слияний и поглощений кредитных организаций

Что остается? Некоторые аналитики называют оптимальным решением для небольших банков сделки присоединения и слияния . Этот вариант предпочтителен и с точки зрения действующей «Стратегии развития банковского сектора РФ».

Однако здесь есть свои минусы. Одно дело, если банк продает 10% своих акций (паев) известной финансовой корпорации. Это можно рассматривать как потерю контроля, но потерю управляемую: во-первых, продается миноритарный пакет акций (паев), во-вторых, покупателем является профессиональный инвестор, обладающий достаточным опытом и работающий по уже сложившимся правилам. Совсем другое дело, если мы пытаемся объединить два маленьких банка, собственники которых контролируют по 100% капитала. Таким владельцам нелегко договориться. Действительно, несложно представить, какие трудности могут возникнуть при обсуждении одного только вопроса о распределении управленческих полномочий между будущими совладельцами.

Впрочем, даже если хозяевам банков удастся договориться, существует еще одна немаловажная проблема - прямая потеря стоимости. Речь о том, что вместо двух лицензий, которыми банки владели до объединения, у новой структуры останется только одна. Цена лицензии может варьироваться в диапазоне 3-8 млн долл. и зачастую является основной частью стоимости самого банка. Соответственно и ее потеря в некоторых случаях сопоставима с потерей почти полной стоимости одного из банков, что делает процедуру слияния экономически неэффективной. Поэтому при структурировании сделки необходимо будет предусмотреть возможный синергический эффект от сделки или разработать план мероприятий с целью компенсирования потерь, связанных с административной процедурой лицензирования деятельности.

Вообще в российском экспертном сообществе отношение к консолидации банковских активов в любой форме противоречиво. По мнению ряда аналити 60 ков1, консолидация способствует сокращению числа небольших банков со слабыми финансовыми показателями или небольшим размером капитала. В настоящее время сложились благоприятные условия для развития данной тенденции в России. У части банков появились средства для финансирования интеграционных сделок, о чем свидетельствует высокая доля ликвидных активов и возможность доступа к долговому финансированию на международных рынках капитала. Снижение оценки стоимости приобретаемых активов после кризиса в сочетании с ускорением темпов роста кредитования также стимулирует банковские присоединения и слияния.

В то же время подталкивание банков к слиянию может негативно повлиять на конкуренцию на финансовом рынке страны. Ведь сокращение числа игроков автоматически увеличивает власть оставшихся.

По мнению директора Департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций ЦБ РФ М. Сухова, «регуляторы обращают внимание на масштабы деятельности банка совсем по другим причинам: внутри кредитной организации начиная с определенной величины капитала и активов создаются дополнительные механизмы обеспечения финансовой устойчивости, которых нет в небольших банковских институтах. Основной мотив банковских слияний — экономия на масштабах. Тенденция снижения банковской маржи подталкивает банки минимизировать внутренние расходы. С этой точки зрения слияния являются одним из весьма эффективных инструментов» .

В западной экономической науке разработана целая теория банковских слияний и поглощений. В соответствии с ней объединение банков дает тройной эффект экономии: от роста масштабов бизнеса, снижения операционных издержек и сокращения избыточных активов. Кроме того, объединенная кредитная организация получается более устойчивой, её риск оказывается ниже, чем средневзвешенный риск каждой банковской структуры в отдельности. Все это верно, если объединение прошло успешно. Но в условиях современного банковского рынка процент успешных объединений невелик.

В банковской сфере экономия от масштабов и охвата выражается в том, что размеры банка, диверсификация продуктов и услуг, узнаваемость брэнда банка позволяют получать дополнительные выгоды от перекрестных продаж большего числа банковских продуктов большему числу их потребителей. Экономия издержек на внедрение новых технологий происходит за счет использования банком-покупателем новейших разработок и передовых банковских технологий, а также высококвалифицированных специалистов, которыми обладает банк-цель для внедрения новых банковских услуг на рынок.

В последние годы наблюдается ускорение процесса консолидации банков в США, странах Европейского союза (ЕС) и России. Рост числа банковских слияний и поглощений явился отражением обострившейся конкурентной борьбы за контроль на рынке банковских продуктов и услуг и важным фактором формирования новой структуры банковского сектора, поэтому в современном мире ему придается огромное значение.

По данным исследования «Рынок слияний и поглощений в России в 2010 г. и в I квартале 2011 г.», проведенного консалтинговой компанией КПМГ в России, общая сумма сделок присоединений и слияний в секторе финансовых услуг в 2010 г. составила 2,7 млрд долл., что соответствует 2,8% общего объема рынка. Текущее состояние сектора финансовых услуг характеризуется высоким уровнем волатильности, на фоне чего его подъем после падения в 2009 г. выглядит особенно впечатляющим. По сравнению с 2009 г. возросли и объем, и количество сделок: в целом объем рынка присоединений и слияний увеличился на 52,7%.

## Слияния и присоединения в стратегии развития кредитной организации

Деятельность кредитной организации представляет собой процесс управления активами и пассивами и направлена на обеспечение бесперебойного финансирования активных операций и обеспечение стабильной пассивной базы. При этом следует различать органическое развитие коммерческого банка, под которым понимается наращивание активно-пассивных операций за счет собственных чистых активов, которые прирастают исключительно за счет чистой прибыли банка без привлечения дополнительного акционерного капитала или стратегического инвестора. И развитие коммерческого банка за счет слияний и присоединений других коммерческих банков или объединения с другим коммерческим банком. В этом случае речь идет о неорганическом росте или росте за счет слияния и присоединения с активами и пассивами другого коммерческого банка (клиентской базой, кредитным портфелем, депозитным портфелем и т.п.).

Также следует различать стратегии развития банка с точки зрения продуктового ряда. Например, универсальный банк предлагает полный спектр услуг для корпоративных клиентов и физических лиц от кредитования до управления денежными средства (cash management) и расчетно-кассовое обслуживание. Примером такого банка является Сбербанк и Альфа-Банк. Розничный банк, который специализируется на обслуживании физических лиц и индивидуальных предпринимателей. Примером такого банка является ВТБ 24. Универсальная финансовая группа, которая оказывает весь спектр финансовых услуг своим корпоративным клиентам и физическим лицам (кредитование, привлечение облигационных займов и синдицированных кредитов, оказание услуг факторинга, лизинга, страхования и др.). Примером такой финансовой группы является международная финансовая группа ВТБ. После сделки между Тройкой диалог и Сбербанком, стало понятно, что Сбербанк также позиционирует себя как международная финансовая группа, оказывающая полных спектр инвестиционных и банковских услуг корпоративным клиентам и физическим лицам.

Мы придерживаемся определения лидерства, данное профессором Филоновичем СР., «лидерство - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности»1. Таким образом, стратегическое рыночное лидерство коммерческого банка является результатом эффективной политики управления активами и пассивами банка, создания инновационных банковских продуктов. Можно говорить о том, что креативный сбалансированный подход к управлению активами и пассивами коммерческого банка приводит к лидерству и, наоборот, отсутствие нововведений в работе банка приводит к некоторой посредственности и отбрасывает его в аутсайдеры банковского рынка. Это отвечает заявленной в стратегии развития банковского сектора до 2015 г. цели, которая сформулирована как переход к преимущественно интенсивной модели развития, которая характеризуется следующими признаками: - высокий уровень конкуренции на банковском рынке и рынке финансовых услуг в целом, которому способствуют реализация в регулировании принципа пропорциональности и недопущение условий для регулятивного арбитража в отношении участников каких-либо сегментов финансового рынка; предоставление кредитными организациями разнообразных и современных банковских услуг населению и организациям;

Филонович СР. Лидерство и практические навыки менеджера. М., 1999. - уровень капитализации банковского сектора, соответствующий задачам развития, повышения конкурентоспособности и эффективности банковского бизнеса; - развитые системы корпоративного управления и управления рисками, обеспечивающие в том числе долгосрочную эффективность банковского бизнеса, взвешенность управленческих решений и своевременную идентификацию всех рисков, консервативную оценку возможных последствий их реализации и принятие адекватных мер защиты от рисков; - высокая степень транспарентности и рыночной дисциплины кредитных организаций и иных участников рынка; ответственность руководителей, членов советов директоров (наблюдательных советов) и владельцев банков за добропорядочное и сбалансированное ведение бизнеса, а также за достоверность публикуемой и представляемой в органы контроля и надзора информации1.

Стратегическое рыночное лидерство руководством банка может пониматься по-разному и для некоторых коммерческих банков не всегда является приемлемым. Особо следует подчеркнуть, что лидерство измеряется не столько количественными показателями, сколько качественными характеристиками, и если банк по объему выданных ипотечных кредитов не занимает первую строчку, то это не означает, что он может не занимать первую строчку по чистому процентному спрэду по выданным ипотечным кредитам. Здесь важно четко определиться с целями функционирования коммерческого банка, которые всегда могут быть различны. Для некоторых банков - это доля рынка в конкретных регионах, для других доходность кредитного портфеля, для третьих объемы привлеченных депозитных средств, для четвертых -качество оказанных услуг и ориентация на сегмент VIP-клиентов. При этом во всех случаях мы говорим о стратегическом рыночном лидерстве, т.е. занятии лидирующего места при достижении поставленной перед банком цели.

Не следует говорить о стратегическом рыночном лидерстве, когда банк не планирует занять лидирующих позиций на банковском рынке и довольствуется местом ниже первого на приоритетном для банка направлении в силу субъективных причин. Это не является ни хорошим, ни плохим моментом и сводится в буквальном смысле к ориентирам, поставленным акционерам перед руководством банка.

Стратегическое рыночное лидерство коммерческого банка неразрывно связано с управлением финансовой устойчивостью, так как без обеспечения устойчивости обеспечение лидерства даже в краткосрочной перспективе выглядит маловероятным. Например, даже при наличии разветвленной филиальной сети или широкого круга корпоративных клиентов, одна непродуманная сделка способна поставить под угрозу существование целого банка и привести как к потере мгновенной или текущей ликвидности, так и недостаточности капитала в соответствии с требованиями регулятора. Поэтому коммерческому банку, который стремиться занять лидирующие позиции на рынке приоритетных для него банковских услуг не следует пренебрегать управлением финансовой устойчивостью и подвергать работу банка чрезмерному риску. Для этого необходима сбалансированная политика управления активами и пассивами коммерческого банка вкупе со стратегическими ориентирами и тактическими планами по занятию лидирующих позиций.

Перед каждым коммерческим банком стоит выбор: реализовывать стратегию органического или неорганического роста? Каждый сам выбирает себе дорогу, и многое зависит от амбиций главных акционеров, умений и навыков менеджеров банка. В конечном счете, целей и миссии функционирования коммерческого банка и задач, которые ставят перед ним основные собственники и акционеры. Многое зависит также от времени, за которое планируется достигнуть поставленной цели. Рассмотрим абстрактный пример.

## Алгоритм слияний и присоединений как инструмент управления финансовой устойчивостью кредитной организации и достижения лидерства на рынке банковских услуг

Повторюсь, что неорганический рост коммерческого банка путем слияния и присоединения является самым быстрым способом построения филиальной сети, выстраивания ИТ инфраструктуры и т.п. Одним из наиболее острых вопросов при этом остается управление финансовой устойчивостью коммерческого банка при слиянии и присоединении и вновь созданного объединенного банка.

Источником для приобретения банком-покупателем банка-цели могут быть - собственные средства банка, образованные за счет нераспределенной прибыли от банковской деятельности, взносы акционеров в уставный капитал, привлеченные средства за счет эмиссии акций, привлеченные кредиты и депозиты, средства от размещенных облигаций. Вне зависимости от источника средств для финансирования сделки слияния и присоединения, целесообразно учитывать согласованность пассивов с активами по суммам, срокам и валюте. Таким образом, отвлеченная сумма на финансирование сделки не должна привести к невозможности исполнения банком своих обязательств как по активным, так и по пассивным операциям, т.е. сумма отвлеченных средств на финансирование сделки должна соответствовать свободному денежному потоку банка срочностью свыше 1 года.

После закрытия сделки слияния и присоединения, казначейство вновь созданного банка должно обращать особое внимание на необходимость либо рефинансирования отвлеченной суммы на финансирование сделки, либо попытаться в максимально короткие сроки покрыть сумму вложения заработанной нераспределенной прибылью. Выбор варианта развития событий зависит от источника финансирования сделки. Например, если коммерческий банк профинансировал сделку из собственных средств, то объединенному банку особое внимание придется уделить достаточности капитала для покрытия рисков, которые сконцентрированы в активах объединенного банка. Если сделка была профинансирована из заемных средств, то объединенному коммерческому банку достаточно своевременно рефинансировать привлеченные кредиты в целях избежать возможных кассовых разрывов по срокам, валюте и суммам.

Процедура управления финансовой устойчивостью на этапе объединения банков также должна претерпеть некоторые изменения в зависимости от существенных аспектов объединения, которое может происходить как в форме передачи клиентской базы и филиальной сети на баланс банка-покупателя, а затем закрытия банка-цели. Так и путем объединения двух банков путем консолидации активов и пассивов. Все это влияет на управление достаточностью капитала, ликвидностью, прибыльностью, управление качеством кредитного и депозитного портфелей. Кстати, именно при объединении двух банков особое внимание следует уделить сохранению депозитной базы. Для многих вкладчиков известие об объединении двух банков может восприниматься негативно и люди поспешат открыть депозитные вклады в других банках. Чтобы избежать этого, необходимо обеспечить прозрачность процедуры объединения и возможно даже написать несколько маркетинговых буклетов, запустить рекламу на тему того, что объединенный банк будет надежнее и устойчивее, чем банк-покупатель и банк-цель по отдельности до объединения.

На этапе пока существует два юридических лица - отдельных банка, у банка-покупателя можно выделить «управляющую компанию». Понятно, что она будет выделена не юридически, а функционально. Возможно, что некоторые должности будут отвечать за работу своих функций в обоих банках. Например, руководители казначейства и рисков, бухгалтерии и финансов, скорее всего, просто расширят свой функционал и к ним в подчинение попадет руководитель соответствующего подразделения приобретенного банка. В некоторых случаях юридически остается два банка и банк-покупатель сохраняет бренд и всю инфраструктуру приобретенного банка. В этом случае целесообразно функции «управляющей компании», так называемый головной офис выделить в явном виде. Например, его могут образовать члены правления банка-покупателя, которым, исходя из своего функционала, будут подчиняться руководители соответствующих подразделений банка-покупателя и банка-цели.

Управление финансовой устойчивостью двух банков более сложна по форме, чем одного банка. Для отслеживания всех показателей финансовой устойчивости на ежедневной, еженедельной, ежемесячной основе необходимо будет выстроить систему отчетов, отражающую уровень достаточности капитала, ликвидности по срокам, суммам и валютам, прибыльности банковских продуктов, клиентов, филиалов, отчетов по процентному, валютному, кредитному, операционному рискам.

На современном этапе нарастания кризисных явление в мировой и отечественной экономики и ужесточения требований регуляторов, можно воспользоваться предложениями Базельского комитета по банковскому надзору (BCBS) по достаточности капитала и ликвидности. Предложения BCBS имеют две основные цели: - укрепить международные нормативы по управлению капиталом и ликвидностью с целью создания более устойчивого банковского сектора; улучшить способность банковского сектора справляться с последствиями финансовых и экономических кризисов, таким образом снизив риск распространения этих проблем из финансового на реальный сектор экономики. Для достижения этих целей предложения Базеля III были разделены на три части по следующим основным направлениям (см. табл. 3.1): - реформа капитала (включая качество и количество капитала, учет всех рисков, коэффициент долговой нагрузки, ввод понятий буферов консервации капитала и контрциклического буфера капитала); - реформа ликвидности (краткосрочные и долгосрочные коэффициенты); - другие элементы, относящиеся к общему совершенствованию стабильности финансовой системы1.