

Критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковском секторе

Рукавишников Д.С., аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. Классические методы расчета величины синергетического эффекта для сделок слияний в банковском секторе включают в себя перспективные и ретроспективные методы анализа. Расчет эффективности слияния перспективным и ретроспективным методом безусловно являются надежными способами для определения финансовых результатов слияния. Однако особенность расчета результатов сделки заключается в том, что они не могут в полной мере отразить выполнение таких стратегических целей как, например, расширение филиальной сети или расширение продуктовой линейки банковских продуктов.

Выявленные критерии эффективности не являются прямым отражением финансовых показателей деятельности кредитной организации, но могут быть заложены в долгосрочную стратегию развития банка или банковской группы в качестве стратегических целей. Они являются не менее важные показателями эффективности сделки, чем, например, экономия за счет сокращения дублирующих функций и оптимизации персонала. Это связано с тем, что выявленные критерии эффективности реализации сделки слияния могут служить самостоятельными мотивами для принятия решения об осуществлении проекта М&А в целях развития банковского бизнеса, будущего увеличения капитализации и роста прибыли в рамках утвержденной стратегии.

Ключевые слова: банк, банковский сектор, слияния, поглощения, синергетический эффект, критерии эффективности.

Criteria of efficiency of management of processes of mergers and acquisitions in the banking sector

Rukavishnikov D.S., graduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. Classical methods for calculating the value of synergy for mergers in the banking sector include promising and retrospective analysis methods. The calculation of the efficiency of a merger by a prospective and retrospective method are certainly reliable methods for determining the financial results of a merger. However, a feature of the calculation of the transaction results is that they cannot fully reflect the fulfillment of such strategic goals as, for example, expanding the branch network or expanding the product line of banking products.

The identified performance criteria are not a direct reflection of the financial performance of a credit institution, but may be incorporated into the long-term development strategy of a bank or banking group as strategic goals. They are not less important indicators of the effectiveness of the transaction than, for example, savings due to the reduction of duplicate functions and staff optimization. This is due to the fact that the identified criteria for the effectiveness of the implementation of the merger transaction may serve as independent motives for making decisions on the implementation of the M & A project in order to develop the banking business, future capitalization increase and profit growth within the framework of the approved strategy.

Keywords: bank, banking sector, mergers, acquisitions, synergistic effect, performance criteria.

В современной экономике банковские организации, как и прочие компании из различных отраслей экономики, зачастую не могут позволить себе долгосрочные перспективы развития и проекты длиной в десятилетия, и

им приходится придумывать способы более быстрого расширения и роста в условиях глобализации¹. В такой ситуации выбор стратегии в пользу реализации проекта M&A дает возможность не тратить время и финансовые средства на дорогостоящие исследования и разработки, будь то деятельность в области научно-технического прогресса или же развитие клиентской базы кредитных организаций. При осуществлении слияний и поглощений кредитные организации, участвующие в сделке, руководствуются определенными принципами, следуя которым они рассчитывают качественно повысить эффективность работы объединенного банка.

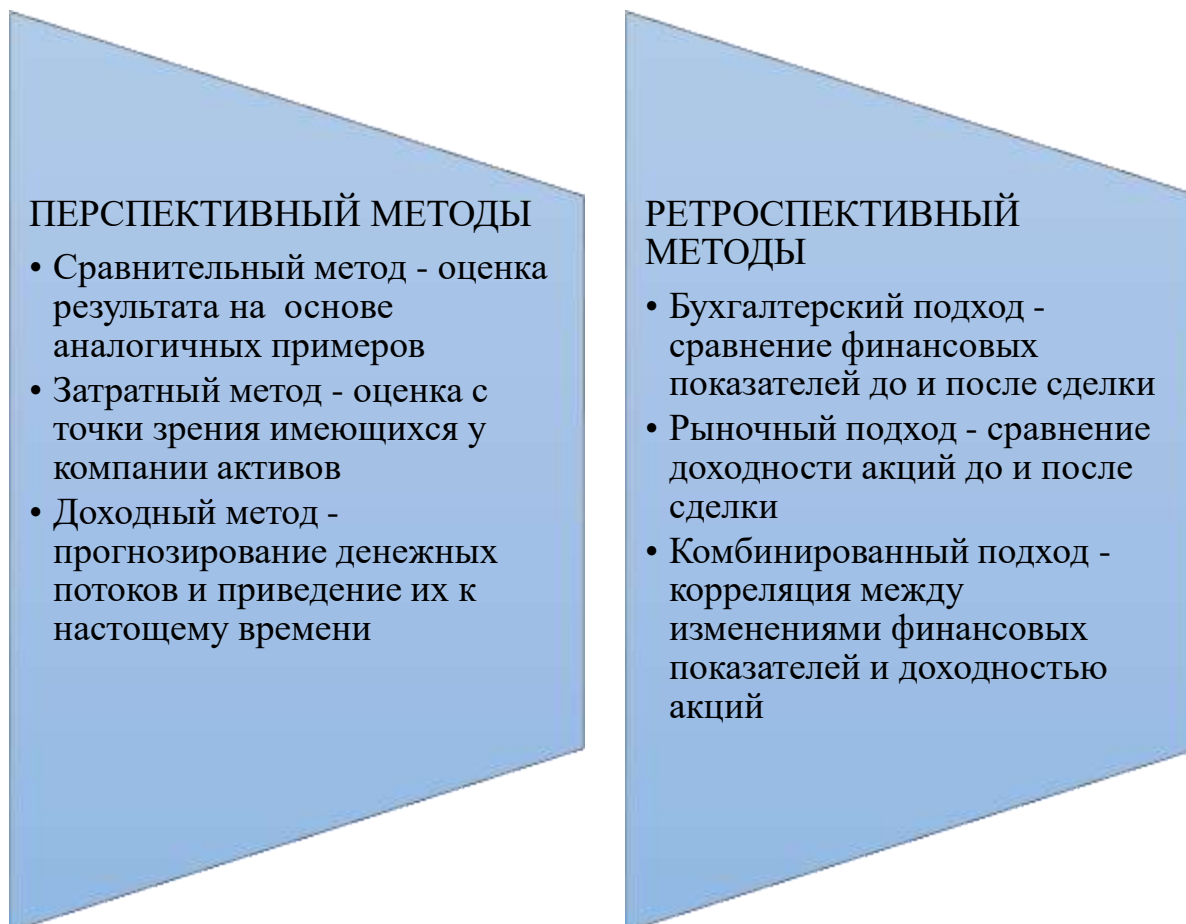
Расчет величины синергетического эффекта и будущую прибыль объединенного банка довольно легко выполнить традиционными методами перспективного и ретроспективного анализа² (рисунок 1).

Ретроспективные методы с использованием фактических данных применяются для оценки эффекта после интеграции. В рамках ретроспективной оценки существуют следующие подходы:

- бухгалтерский подход: сравниваются финансовые показатели до и после проведения сделки, которые рассчитываются по данным бухгалтерской отчетности;
- рыночный подход: изучается реакция фондового рынка на сделку, анализируется доходность акций компании до и после сделки, после чего можно сделать вывод о результативности;
- комбинированный подход: изучается корреляция между изменением финансовых показателей и изменением доходности акций компании.

¹ Трачук А. В. (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. № 1. С. 61-64.

² Колмаков В. В., Коокуева В. В., Чапкина Е. Г. и др. (2013) Теория и практика управления финансовой деятельностью/Под ред. А. Г. Поляковой; МЭСИ. М.: Ист Консалтинг. 196 с.



Источник: Авторская разработка на основе²

Рисунок 1 Перспективный и ретроспективный методы расчета синергетического эффекта

Перспективные методы применяются для расчета эффекта до сделки слияния (поглощения) с целью определить оптимальную цену банка-цели до его покупки. Так можно оценить целесообразность сделки. В рамках перспективных методов выделяют доходный, сравнительный и затратный подходы.

Под критериями эффективности слияния (поглощения) принято понимать не только индикаторы и показатели, рассчитываемые с помощью перспективного и ретроспективного методов анализа (таблица 1).

Критерии эффективности сделки слияния (поглощения)

№	Критериев эффективности
1	Приобретение положительной деловой репутации, гудвилл.
2	Расширение продуктового ряда банковских продуктов, например ипотека или кредитование юридических лиц.
3	Расширение филиальной сети.
4	Возможность использовать избыточные ресурсы. Выход на рынок межбанковского кредитования.
5	Увеличение портфеля клиентов.

Источник: авторская разработка

В ходе своей хозяйственной деятельности кредитная организация, как и любая другая корпоративная структура достигает определенного предела развития, преодолеть который собственными силами путем органического развития становится невозможно. В такой ситуации банку необходим стимул в развитии, который будет способствовать достижению стратегических целей, например:

- 1) увеличение доли текущего рынка предоставляемых услуг;
- 2) расширение географических границ ведения деятельности;
- 3) освоение нового рынка путем проникновения в новые сегменты банковского бизнеса – расширение продуктового ряда;
- 4) приобретение узнаваемого товарного знака, известного бренда.

Этим стимулом может стать сделка слияния (поглощения). Однако помимо указанных выше показателей, критериями эффективности сделки М&А могут выступать такие показатели как расширение границ ведения банковского бизнеса и проникновение в новые регионы (развитие филиальной сети), выход на новые рынки (например, рынок ипотечного или автокредитования), увеличение числа клиентов в текущем регионе и т.д.

Принимая решение о расширении банковского бизнеса путем реализации проекта М&А, менеджменту и собственникам необходимо

ориентироваться на долгосрочные стратегические цели банка (банковской группы). Процесс определения критериев эффективности сделки неразрывно связан с целеполаганием и является не менее важным вопросом при разработке целей сделки. Под критерием эффективности понимается степень достижения поставленных целей и их оценки.

Достаточно распространенной ошибкой является то, что ответственные должностные лица не делают различия между принятыми целями сделки слияния и критериями ее эффективности. Как уже было описано в ранее, цели сделки M&A определяют её назначение и соответствие с общими целями банка, а также выражают точку зрения на причины реализации столь сложного стратегического проекта. В отличие от целей, критерии эффективности дают возможность определить, хорошо или плохо сделка была реализована, успешно ли выполняет свои функции и достигнут ли желаемый эффект. Цели и критерии эффективности и их правильный выбор весьма важны как для будущего успеха интеграции корпоративных структур, так и для общего развития объединенного банка.

Основным мотивом консолидации в банковском секторе служит синергетический эффект, который проявляется в том, что показатели деятельности объединенного банка или банковской группы, образовавшейся в результате интеграции корпоративных структур, количественно и качественно превышают простой суммарный результат отдельно работавших ее частей. Стремление к консолидации является общим как для российских, так и для иностранных компаний и финансовых структур. Синергетический эффект объясняется возможностью экономии на масштабе, комбинированием взаимодополняющих ресурсов, а также укреплением позиций кредитных организаций в том или ином сегменте банковского бизнеса.

Если одна из сторон обладает узнаваемым брендом, то другая тоже начинает пользоваться преимуществами, которые дает известный товарный

знак, что также может являться одним из критериев эффективности сделки слияния.

Диверсификация бизнеса также является одной из серьезных причин слияний и поглощений банков. Крупные, в основном столичные, банки стремятся расширить свою филиальную сеть является, важной причиной роста числа слияний и поглощений в российском банковском секторе. Но покупка региональных банков может быть выгодна не только за счет диверсификации, увеличения масштаба работы и охвата новых потенциальных регионов продажи услуг. Развитие собственной филиальной сети сегодня обходится дороже, чем покупка банка с развитой сетью дополнительных и операционных офисов.

Критерием эффективности сделок слияния и поглощения в банковской сфере, обусловленных расширением или покупкой филиальной сети, является увеличение потенциальных рынков сбыта банковских продуктов и услуг. Например, банк, специализирующийся на корпоративном финансировании, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса, а также индивидуальных предпринимателей, решает диверсифицировать свою деятельность на финансовом рынке, начав развивать розничное направление бизнеса, то для него гораздо дешевле может оказаться покупка соответствующего банка, чем организация собственной розничной сети с использованием стратегии органического роста. Помимо ухода от корпоративного бизнеса к розничному, может наблюдаться и иная картина, связанная с расширением линейки банковских продуктов для населения.

Возможность использования избыточных ресурсов – также важный мотив реализации сделки слияния (поглощения) в банковском секторе. Например, региональный банк, расположенный в районе с достаточными финансовыми ресурсами, но с ограниченными по тем или иным причинам возможностями для их размещения, может быть интересен как объект поглощения, как источник пополнения ресурсной базы для крупного банка,

оперирующего в национальном масштабе. В виду того, что доступ на рынок межбанковского кредитования доступен далеко не всем банкам, даже с большим объемом финансовых средств, реализация проекта М&А может быть выгодна для обеих сторон. Крупный банк увеличивает свою ресурсную базу, а региональный в свою очередь получает новые возможности для более эффективного размещения привлекаемых им средств.

Ещё одной причиной преобладания на российском банковском рынке М&А-стратегий является возможность для поглощающего банка существенно увеличить свою клиентскую базу и увеличить долю рынка. При реализации сделки проекта М&А в банковском секторе с целью расширения клиентского портфеля и увеличения доли рынка критерием эффективности слияния со стороны банка-покупателя будет разница в размере портфеля текущих и потенциальных клиентов кредитной организации до и после слияния. Клиентский портфель объединенного банка не будет полностью равен сумме клиентов обоих банков-участников сделки слияния. При реализации подобных интегрированных корпоративных преобразования всегда будет наблюдаться отток клиентов из объединенного банка. Величина оттока может служить показателем работы интеграционной команды и принимаемых мер для его снижения. Таким образом, отток клиентов также можно считать критерием эффективности реализуемого слияния.

Библиографический список

1. Трачук А. В. Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1. С. 61-64
2. Колмаков В. В., Коокуева В. В., Чапкина Е. Г. и др. Теория и практика управления финансовой деятельностью/Под ред. А. Г. Поляковой; МЭСИ. М.: Ист Консалтинг. 2013. 196 с.
3. Дуболазова Ю.А., Малевская-Малевиц Е.Д. Оценка эффективности слияния и поглощения компаний // Экономические науки. 2015. Выпуск: №11 (42) Часть 1. С. 37-40
4. Хусаинов З.И. Оценка эффективности сделок слияний и поглощений: интегрированная методика // Журнал «Корпоративные финансы» №1(5) 2008
5. Дэвид М. Бишоп, Фрэнк Ч. Эванс. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях // Изд.: Альпина паблишер. 3-е издание. 2009

References

1. Trachuk A.V. Goznak joint-Stock company: ways of development // Money and credit. 2017. No. 1. P. 61-64
2. Kolmakov, V.V., Kokuev V.V., Used E.G. and others. The Theory and practice of financial management / Under the editorship of A. G. Polyakova; MESI. M.: East Consulting. 2013. 196 p.
3. Dubolazov J.A., Malevskaya-Malevich, E. D. assessment of the efficiency of mergers and acquisitions of companies // Economic science. 2015. Issue: №11 (42) Part 1. С. 37-40
4. Khusainov Z.I. Evaluation of the effectiveness of mergers and acquisitions: integrated methodology // Journal «Corporate Finance» №1(5) 2008

5. David M. Bishop, Frank C. Evans. Valuation of companies in mergers and acquisitions. Value creation in private companies // Ed.: Alpina publisher. 3rd edition. Two thousand nine