

Наукова студентська робота,
представлена на
Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з природничих,
технічних і гуманітарних наук

на тему:

“ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ”

Виконав: Дерлі С.С.,
Петрина Д.О., Ушенко Д.А.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Криклій Олена Анатоліївна

Девіз роботи: “ПРИЙШОВ, ПОБАЧИВ, ПОГЛИНУВ”

Анотація на наукову роботу

(девіз роботи: «Прийшов, побачив, поглинув»).

Відповідно з теоріями стратегічного менеджменту, будь-яке підприємство має два принципових варіанта стратегії зростання – придбання зовнішньої структури чи самостійний розвиток. При чому в кожен певний момент часу економічний суб'єкт обирає, який з варіантів буде оптимальним. Основною цілю об'єднавчого процесу є створення стратегічної переваги за рахунок приєднання та інтеграції нових елементів бізнесу, що повинно бути більш ефективним, ніж їх внутрішній розвиток в рамках організації.

Останнім часом намітилися тенденції до посилення процесів злиттів та поглинань в економіках як провідних країн світу, так і країн з перехідною економікою, що проявляється у постійному збільшенні вартості угод. В умовах зростаючої глобалізації та активізації процесів руху міжнародного капіталу, розвитку нових ринків, українська банківська система стає все більш привабливою для іноземних інвесторів. Зростаюча конкуренція змушує і вітчизняних гравців задумуватися над створенням більш стійких організацій, що зможуть вистояти при експансії міжнародного капіталу.

Метою написання даної наукової роботи є знаходження оптимального методу для вибору об'єкта для злиття чи поглинання, шляхом обробки теоретичних та практичних наукових досліджень в даній сфері, аналізу процесів злиттів та поглинань як в закордонних, так і в українській банківських системах, визначення національних особливостей цих процесів.

Об'єктом дослідження виступали процеси реорганізації банків шляхом злиття та поглинання. Предметом – моделі вибору об'єкта для об'єднання.

При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи (метод аналізу та синтезу, системний, монографічний метод), статистичні методи (графічний, порівняння та групування, метод вивчення рядів динаміки, абсолютних і відносних показників, балансовий та коефіцієнтний методи).

Наукова робота складається з трьох розділів, містить 32 сторінки, 9 рисунків, список інформаційних джерел із 28 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: банк, злиття, поглинання, об'єднання, синергетичний ефект.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ.....	4
1.1. Сутність, цілі та класифікація об'єднань банків.....	4
1.2. Причини, що призводять до провалів злиттів та поглинань та загальні принципи їх успішності.....	9
1.3. Механізм та етапи об'єднувального процесу.....	11
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ В УКРАЇНСЬКІЙ ТА ІНОЗЕМНІЙ ПРАКТИЦІ.....	13
2.1. Ретроспективний аналіз світових злиттів та поглинань за участю банків.....	13
2.2. Вітчизняна практика злиттів та поглинань в банківській сфері.....	16
2.3. Особливості національної моделі злиттів та поглинань у порівнянні зі світовими.....	20
РОЗДІЛ III. ВИБІР ОБ'ЄКТУ ПРИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БАНКУ ШЛЯХОМ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ.....	22
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Відповідно з теоріями стратегічного менеджменту, будь-яке підприємство має два принципових варіанта стратегії зростання – придбання зовнішньої структури чи самостійний розвиток. При чому в кожен певний момент часу економічний суб'єкт обирає, який з варіантів буде оптимальним. Основною цілю об'єднавчого процесу є створення стратегічної переваги за рахунок приєднання та інтеграції нових елементів бізнесу, що повинно бути більш ефективним, ніж їх внутрішній розвиток в рамках організації.

Останнім часом намітилися тенденції до посилення процесів злиттів та поглинань в економіках як провідних країн світу, так і країн з перехідною економікою, що проявляється у постійному збільшенні вартості угод. В умовах зростаючої глобалізації та активізації процесів руху міжнародного капіталу, розвитку нових ринків, українська банківська система стає все більш привабливою для іноземних інвесторів. Зростаюча конкуренція змушує і вітчизняних гравців задумуватися над створенням більш стійких організацій, що зможуть вистояти при експансії міжнародного капіталу.

Метою написання даної наукової роботи є знаходження оптимального методу для вибору об'єкта для злиття чи поглинання, шляхом обробки теоретичних та практичних наукових досліджень в даній сфері, аналізу процесів злиттів та поглинань як в закордонних, так і в українській банківських системах, визначення національних особливостей цих процесів.

Об'єктом дослідження виступали процеси реорганізації банків шляхом злиття та поглинання. Предметом – моделі вибору об'єкта для об'єднання.

При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи (метод аналізу та синтезу, системний, монографічний метод), статистичні методи (графічний, порівняння та групування, метод вивчення рядів динаміки, абсолютних і відносних показників, балансовий та коефіцієнтний методи).

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

1.1 Сутність, цілі та класифікація об'єднань банків

Оскільки метою нашого дослідження є вибір об'єкту поглинання чи злиття, необхідно визначити основні теоретичні аспекти даних процесів. Насамперед, потрібно визначитися із сутністю понять злиття та поглинання, що дозволить екстраполювати їх на практичні аспекти.

Потрібно зауважити, що в цілому банки, як суб'єкти підприємницької діяльності, при реалізації стратегії росту шляхом злиттів чи поглинань переслідують подібні цілі, що і інші організації. Це зумовлено комерційною спрямованістю діяльності як підприємств виробничої, так і фінансово-кредитної сфери. Тому теоретична частина дослідження зосереджена на визначенні основних засад даних процесів для всіх суб'єктів економіки з концентрацією на особливих аспектах, притаманних саме банківській діяльності.

В світовій практиці під злиттям розуміють створення єдиної економічної структури шляхом об'єднання декількох діючих господарських суб'єктів. При цьому акціонери зберігають свої права на акції, але вже новоствореного підприємства [17].

Поглинання за своєю сутністю є більш агресивною формою, що передбачає повне припинення існування однієї з структур і приєднання її до іншої, вже існуючої. Це супроводжується викупом контрольного пакету акцій, і таким чином акціонери компанії, що поглинається втрачають свої корпоративні права [27].

Відповідно до Закону України “Про банки та банківську діяльність”: «злиття – це припинення діяльності двох або кількох банків як юридичних осіб та передача належних їм майна, коштів, прав та обов'язків до банку- правонаступника, який створюється у результаті злиття.

Поглинання (за вітчизняним законодавством приєднання) – це припинення діяльності одного з комерційних банків як юридичної особи і

передача належних йому майна, коштів, прав та обов'язків до іншого банку»[8].

На основі дослідження теоретичних аспектів даного питання, ми виявили, що немає принципової відмінності між процесами злиттів та поглинань. Свідченням цьому є ряд публікацій іноземних фахівців стосовно даної теми. Так, наприклад, в англомовних джерелах дані категорії описуються одним визначенням – M&A (mergers and acquisitions), що й визначило подальші методологічні засади нашого дослідження при визначенні даних категорій.

Економічні суб'єкти вдаються до такого серйозного кроку як об'єднання, в наступних випадках:

1. підприємство займає гарну позицію в галузі, яка динамічно розвивається, однак намагається покращити свої позиції для досягнення конкурентних переваг;

2. з метою виживання при зростанні конкуренції в галузі;

3. підприємству бракує ресурсів для подальшого розвитку і нема можливості для їхнього залучення іншим шляхом;

4. суб'єкт господарювання бажає знизити ризиковість своєї діяльності шляхом об'єднання з підприємством, що оперує в іншому сегменті ринку, забезпечуючи таким чином додаткову диверсифікацію виробництва та збуту;

5. успішне підприємство має вільні грошові ресурси, не маючи інших вигідних шляхів для їх інвестування;

6. підприємства об'єднуються для зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу при несприятливій кон'юнктурі ринку.

При проведенні злиттів та поглинань суб'єкти господарювання переслідують наступні цілі:

- отримання синергетичного ефекту;
- збільшення прибутковості;
- зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу шляхом розподілу постійних витрат на більшу кількість продукції, що призводить до зменшення середньої величини витрат на одиницю продукції;

- отримання конкурентних переваг за рахунок зменшення цінової конкуренції, ліквідації конкуруючого підприємства;
- зростання власної частки на ринку;
- збільшення капіталізації;
- отримання готового бізнесу із своєю мережею філій, клієнтами та репутацією;
- отримання кваліфікованого та досвідченого персоналу;
- розробка та впровадження нових технологій, що є актуальним, якщо одна з структур не має кваліфікованих дослідників та інженерів або можливостей для реалізації своїх напрацювань;
- підвищення якості управління, що можливе в тому випадку, коли одна із структур має неефективний апарат управління і не знаходить інших шляхів для подолання цього явища;
- диверсифікація діяльності шляхом розширення географії збуту та розширення асортименту продукції;
- подолання правових перешкод;
- зниження ціни позикового капіталу, що забезпечується за рахунок зростання активів і, як наслідок, збільшення забезпечення, яке компанія може надати під свої кредити.
- зменшення оподаткування, якщо один із суб'єктів має податкові пільги, але не може повною мірою ними скористатися. Також законодавство може встановлювати пільги для об'єднаних компаній у певних галузях.
- зростання політичної ваги.

При цьому кожна конкретна угода може мати на меті досягнення лише частини з цих цілей. Але поєднує їх одне – намагання отримати синергетичний ефект в результаті об'єднання, що означає покращення показників діяльності об'єднаної структури в порівнянні з показниками, які б отримали ці структури в результаті продовження окремої діяльності [14].

Тобто в об'єднаній структурі з'являються нові якості, функції, властивості та механізми функціонування, які і дозволяють досягти більшої ефективності при об'єднанні. Дія синергетичного ефекту, в першу чергу,

спрямована на якісні зміни всієї системи, що з часом призводять і до зростання кількісних показників.

На нашу думку, головною причиною, через яку українські банки на сьогодні постали перед необхідністю об'єднання, є посилення конкуренції на ринку, особливо у зв'язку з перспективою появи в Україні філій іноземних банків. І, хоча поки що Верховна Рада відмовляється ухвалити відповідні зміни у законодавстві, реальна перспектива вступу до Світової організації торгівлі цілком ймовірно змінить її позицію. Також намітилася чітка тенденція до зменшення потужності вітчизняного банківського лоббі у Верховній Раді України в результаті продажу його лідерами своїх активів зарубіжним партнерам. Тому дозвіл іноземним банкам відкривати свої філії є лише питанням часу.

Також існують і менш вагомі причини, серед яких потрібно виділити: низьку капіталізацію, необхідність зменшення банківських ризиків та збільшення ресурсної бази.

Для іноземних банків характерним є намагання подолати правові перешкоди, оскільки вітчизняне законодавство забороняє відкриття їхніх філій. Також визначальним є прагнення зайняти гарну стартову позицію на українському ринку.

Для держави головним завданням у царині злиттів та поглинань компаній є забезпечення чесності та рівності всіх учасників об'єднавчих процесів, а також прозорості цих процесів, що в результаті має привести до виграшної ситуації як для суб'єктів, що є учасниками угоди, так і для галузі і економіки країни в цілому.

Важливим питанням, що впливає на вибір об'єкту для об'єднання, є їх вид та форма. Потрібно відзначити, що існує широкий спектр взаємозв'язків між організаціями, які є учасниками об'єднавчого процесу, що і зумовлює неоднозначність при класифікації злиттів та поглинань[3]. В залежності від напрямків діяльності фірм, що об'єднуються, всі злиття та поглинання поділяються на чотири великі групи:

1. горизонтальні – об'єднання компаній однієї галузі, які займають приблизно однакові сегменти ринку.

2. вертикальні – об'єднання підприємств, що займають різні сегменти ринку, але пов'язані між собою технологічними процесами, тобто об'єднання покупців з постачальниками.
3. родові – об'єднання підприємств, що випускають взаємопов'язані товари.
4. конгломератні – об'єднання компаній, що займають різні сегменти та не пов'язані між собою технологічно. Ці об'єднання переслідують лише дві мети: зростання прибутковості та поглиблення диверсифікації. Виділяють наступні види конгломератних об'єднань:
 - об'єднання для розширення спектру продукції;
 - об'єднання для географічного розширення;
 - об'єднання жодним чином не пов'язаних між собою підприємств.

Банкам притаманні горизонтальні та конгломератні об'єднання, що обумовлено специфікою діяльності в невиробничій сфері як фінансових посередників.

В залежності від особистого ставлення власників компаній до угоди всі об'єднання поділяються на дружні та ворожі. При дружньому об'єднанні керівництво та акціонери всіх суб'єктів угоди її підтримують, і навпаки, при ворожому керівний склад та частина власників компанії, яку купують, виступають проти такого об'єднання.

За національною належністю суб'єктів угод всі злиття та поглинання поділяються на національні та транснаціональні. Тобто угоди за участю підприємств однієї країни та різних країн відповідно.

За формою здійснення угоди виділяють угоди щодо придбання акцій та угоди про придбання активів.

За ініціаторами угоди: традиційні об'єднання та міжфірмові тендерні пропозиції.

В залежності від ресурсів, що об'єднуються, угоди поділяються на:

- виробничі, при яких об'єднуються виробничі потужності підприємств з намаганням досягти ефекту масштабу;
- суто фінансові, при яких підприємства провадять лише спільну фінансову політику.

Способи проведення злиттів та поглинань:

- компанія-суб'єкт купує активи компанії-об'єкта з оплатою цінними паперами, що випущені покупцем;
- власники двох компаній обмінюються акціями своїх підприємств;
- дві компанії проводять злиття, в результаті якого утворюється нова структура, акціями якої володіють акціонери компаній, що ініціювали угоду;
- компанія-суб'єкт купує контрольний пакет акцій компанії-об'єкта і стає холдингом, залишаючи економічну самостійність об'єкту;
- компанія-суб'єкт купує активи компанії-об'єкта з оплатою грошима, акціонери об'єкта втрачають свої корпоративні права.

Виходячи з основних цілей процесів злиттів та поглинань загалом, можна виділити ті, які притаманні українським банкам, тобто є визначальними при реорганізації: посилення конкурентноздатності, збільшення капіталу, розширення мережі збуту та клієнтська диверсифікація.

1.2. Причини, що призводять до провалів злиттів та поглинань та загальні принципи їх успішності

Світова практика у сфері злиттів та поглинань свідчить, що ініціатори 60-80% таких угод не досягають початкової мети.[23]. Причини такого явища можна узагальнити наступним чином:

- занадто висока ціна угоди;
- придбання компанії, яка в дійсності не задовольняє початковим вимогам;
- переоцінка власних фінансових можливостей;
- відсутність єдиного погляду сторін угоди щодо принципів функціонування нової структури;
- великий бюрократичний апарат;
- відсутність чіткого розуміння мети об'єднання всіма сторонами, від рядових працівників до найбільших акціонерів;
- занадто повільна інтеграція;

- різні підходи до розподілу відповідальності та повноважень;
- вороже ставлення робітників компаній до нових колег, з якими доводиться співпрацювати;
- консерватизм працівників, особливо коли справи на підприємстві ідуть добре;
- зневага до “людського фактору” з боку керівництва компаній;
- невизначеність подальшої долі працівників. Найбільш негативний вплив на мотивацію персоналу справляє тривала неспроможність менеджменту оголосити кінцеву структуру нової компанії, розподіл повноважень, зміни зарплатні, а також кількість робочих місць, що будуть скорочені;
- зосередженість всіх працівників виключно на внутрішніх питаннях, ігнорування інтересів клієнтів.

Ці причини були проаналізовані компанією KPMG, фахівці якої протягом 1996-98 рр. дослідили 700 найбільших угод, що передбачали об’єднання їх учасників [24]. В результаті цього дослідження були напрацьовані вісім принципів, що дозволяють зробити об’єднання успішним:

1. якнайширша участь вищого керівництва компаній при розробці та виконанні угоди.
2. визначення конкретних цілей та очікувань від інтеграції. Особливо важливим є співпадіння точок зору обох сторін угоди.
3. поєднання культур управління. Цей принцип передбачає якнайширший обмін інформацією, підходами та поглядами на діяльність об’єднаної компанії між працівниками всіх рівнів, а особливо між найдосвідченішим персоналом обох компаній.
4. максимальна участь. Кожен працівник повинен бути залучений до об’єднувачого процесу.
5. поглиблення комунікацій. Керівництво компаній повинно донести до рядових співробітників всі плани стосовно об’єднання, майбутні вигоди, а також постійно інформувати їх про перебіг цього процесу. Лише надання повної та всебічної інформації дозволяє уникнути атмосфери чуток та взаємної підозрливості.

6. прозорість. Протягом якнайкоротшого терміну після підписання угоди керівництво об'єднаної компанії повинно затвердити нову структуру, посадові обов'язки всіх працівників, а також кількість робочих місць, що скоротяться. Це дозволить уникнути атмосфери страху за свої робочі місця та покращить мотивацію.
7. забезпечення належної уваги покупцям. Навіть під час реструктуризації компанія не має права зосереджуватись лише на внутрішніх проблемах. Адже покупці теж можуть бути схвильовані щодо цін, асортименту та рівня свого обслуговування об'єднаною компанією. Тому задоволення покупців в цей час є важливим сигналом про успішність нової структури.
8. гнучкість. Обидві сторони повинні зосередитись на об'єднанні своїх найсильніших якостей у новій компанії, відкинувши найслабші.

Ми вважаємо, що дотримання даних принципів дозволить суттєво підвищити успішність злиттів та поглинань, тобто досягти максимального синергетичного ефекту та зменшити інтеграційні витрати, що в свою чергу дозволить поліпшити конкурентоспроможність нової організації.

Таким чином можна сформулювати загальні вимоги, що ставляться до успішного злиття: отримати максимальний синергетичний ефект, що полягатиме у зростанні ефективності об'єднаної структури та збільшенні її прибутковості; мінімізувати наслідки хаосу, що виникне при зміні структури філій та персоналу; звести до мінімуму пост-інтеграційні витрати.

1.3. Механізм та етапи об'єднавчого процесу

Виходячи з напрацьованих принципів, що були наведені вище, можна виділити наступні етапи процесу реорганізації шляхом злиття та поглинання:

1. Прийняття рішення. На цьому етапі менеджмент організації повинен визначити цілі, які потрібно досягнути та сформувати команду професіоналів.
2. Вибір об'єкта. Цей етап передбачає проведення ринкових досліджень, результатом яких стане визначення структури, об'єднання з якою дозволить якнайповніше досягти визначених цілей. Ринкові

дослідження включають в себе: аналіз галузі, аналіз власних позицій та можливостей, оцінку кандидатів, прогноз синергетичного ефекту.

3. Визначення стратегії об'єднання та її узгодження з менеджментом компанії-об'єкта. На даному етапі складається генеральний план, за яким відбуватиметься інтеграція підприємств. Він повинен визначати тривалість всіх процесів та кінцеву структуру, що буде сформована. При дружньому об'єднанні цей план потрібно розробляти та погоджувати разом із представниками компанії, що виступає об'єктом угоди.

4. Підготовка документів та підписання угоди. На цьому етапі проводяться загальні збори акціонерів компаній. Після затвердження ними плану об'єднання юридична служба повинна розробити всі необхідні документи та отримати, у разі необхідності, відповідні дозволи. Після цього відбувається підписання генеральної угоди керівництвом компаній.

5. Інтеграція. На цьому етапі відбувається безпосередньо створення нової структури шляхом реалізації плану об'єднання.

На основі дослідження теоретичних аспектів, ми виявили, що немає відмінності між значенням злиття та поглинання, що є визначальним для подальшого аналізу.

Намагання покращити свої конкурентні позиції є визначальним чинником для українських банків при реорганізації шляхом злиттів та поглинань. Цей процес, як правило, має горизонтальний характер, хоча в світі поширені і конгломератні об'єднання.

Ймовірність досягнення мети максимізації синергетичного ефекту суттєво зростає при дотриманні загальноприйнятих принципів при проведенні злиттів та поглинань.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ В УКРАЇНСЬКІЙ ТА ІНОЗЕМНІЙ ПРАКТИЦІ

2.1. Ретроспективний аналіз світових злиттів та поглинань за участю банків

Аналізуючи процеси міжнародної реорганізації банків шляхом злиття та поглинання, можна відзначити, що відслідковується хвилеподібна динаміка їх розвитку, із постійним збільшенням вартості компаній, що приймають участь у даних угодах. Так, на початкових етапах не приділялося необхідної уваги злиттям, тим більше не існувало поняття ринку злиттів, а, отже, упорядкування та контролю за ними. Характерною рисою першого етапу світових злиттів у фінансово-банківському секторі стала горизонтальна їх направленість.

Друга хвиля злиттів відмічена в 1920–их рр., коли банки активно оптимізували операційні витрати і прагнули завоювати ринки на основі ринкових переваг клієнтів. Прагнучи завоювати максимальну долю на ринку, завдяки позитивним економічним очікуванням, серед банків спостерігалася активізація процесів злиттів та поглинань напередодні „великої депресії”.

Третя хвиля припадає на післявоєнний період, який характеризувався зменшенням кількості фінансово-банківських установ на 33%, таке зниження пов'язане з виникненням великих корпорацій у фінансово-банківському секторі.

Наступним, четвертим періодом, можна виділити проміжок 1985-2005рр. За вартістю укладених угод банківський сектор потіснив всі інші галузі економіки. До 2000 року міжнародна активність по злиттям та поглинанням в вартісному вираженні зросла на 47% порівняно з 1985 роком та досягла рекордного рівня. Лідером даного етапу виступає Західна Європа, сконцентрувавши 65% від загальної кількості злиттів та поглинань.

Спостерігається стратегічна орієнтація на ринок банківських послуг США та внутрішнє проникнення (додаток А). Причому на початкових етапах

відбувалися в основному поглинання дрібних банків більш потужними. Але в останнє десятиліття окреслилася тенденція до злиттів між дрібними учасниками ринку, для деяких банків це спроба „виживання” в умовах зростаючої конкуренції та лібералізації процесів міжнародного руху капіталу.

Наступне місце посідає Північна Америка та Японія. Апогеєм даного етапу можна вважати злиття японських банків Токуо Financial Group (MTFG) і UFJ Holdings, що призведе до створення фінансового гіганту з сумарними активами \$1,74 трильйона, переважаючи американський фінансовий конгломерат Citigroup з його \$1,32 трильйонами. Обсяг активів банків США, що були поглинуті протягом 1994-2004 рр. наведено на рис. 2.1

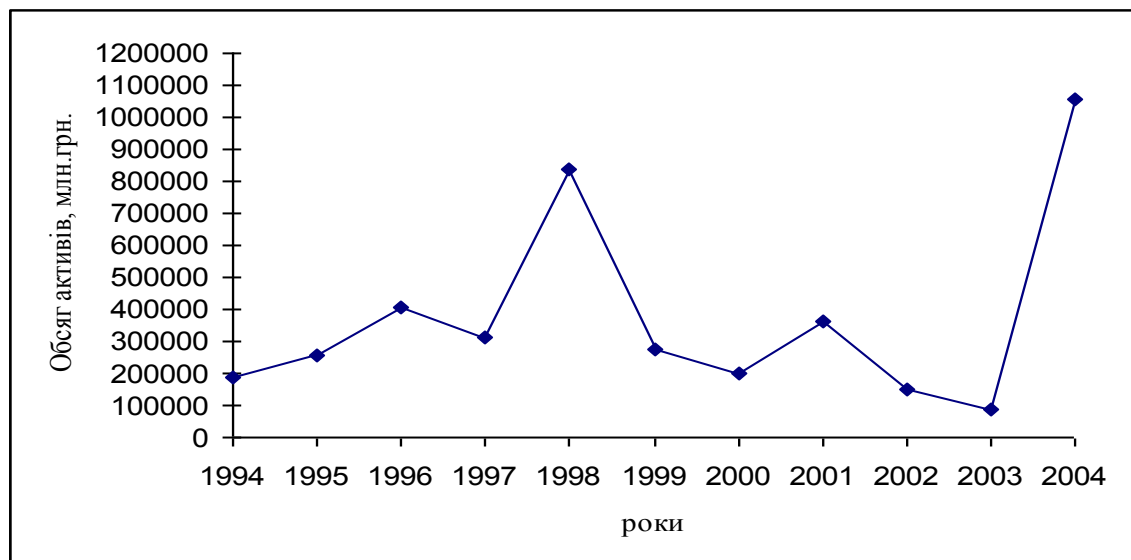


Рис. 2.1. Обсяг активів банків – об’єктів поглинань в США, 1994-2004 рр.

Як видно з графіку, активізація процесів злиттів та поглинань в американській банківській системі спостерігалася у 1998 та 2004 роках, що, на думку багатьох фахівців, пояснюється попередньою розробкою інтеграційних механізмів шляхом злиттів та поглинань з малими банками та їх впровадженням в даний період. Так, наприклад, BankAmerica Corp. 1994 р. поглинув відносно невеликий (за обсягом активів) Continental Illinois National Bank. Але вже 1998 р. BankAmerica Corp. об’єднався з NationsBank Corp., утворивши третій за величиною банк США. В 2004 р. об’єднана структура Bank of America Corp. стала учасником найбільшої угоди зі злиття в історії

Сполучених Штатів, поглинувши FleetBoston Financial Corp. Головні угоди протягом цього періоду наведено у додатку Б.

Неможливо знехтувати досвідом Росії, для якої злиття та поглинання стають звичним явищем у банківському секторі. Сьогодні найбільші фінансові інститути або вже знаходяться в процесі об'єднання, або готуються до нього. Знаковими подіями, що спричинили зростання кількості злиттів є фінансова криза 1998 року, та затвердження дозволу на відкриття філій іноземних банків у 2005 році. Цілі, які намагаються досягти російські банки в процесі реорганізації, класичні: мінімізація витрат, доступ на нові ринки і т.д. Експерти стверджують про відсутність рівноправних злиттів в Росії в основному через недосконалість фондового ринку. Превалює реорганізація шляхом поглинання за допомогою прийняття боргових зобов'язань майбутнього об'єкту поглинання.

На нашу думку, хвилеподібна динаміка процесів світових злиттів та поглинань, насамперед зумовлена циклічністю розвитку світової економіки в цілому. Так, активізація спостерігалася завдяки позитивним економічним очікуванням, що передували найбільшим кризам світової економіки внаслідок так званого „перегріву”.

Посилення глобалізації, що спричинило лібералізацію міжнародних потоків капіталу та створення економічних та політичних союзів, теж є доволі впливовим чинником. Особливо вага даного фактора проявилася на четвертому етапі (1985-2005 рр.), про що свідчить зростання сукупної вартості активів фінансово-кредитних установ, що приймають участь в угодах зі злиттів та поглинань до \$3,25 трильйонів.

Хотілося б зазначити, що чинники, які зумовлювали хвилеподібну динаміку світових процесів злиттів та поглинань, майже нівелюються для країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою, що пояснюється нерозвиненістю як економіки в цілому, так і банківської системи зокрема, а також слабкою інтеграцією до світової економічної системи. Активізація спостерігається паралельно з стабілізацією, та посиленням зв'язків зі світовою економікою.

2.2. Вітчизняна практика злиттів та поглинань в банківській сфері

За всю історію існування вітчизняної банківської системи можливо виділити наступні етапи злиттів та поглинань банків.

Період 1991-1996 рр. – етап становлення національної банківської системи, та поява великої кількості кишенькових банків, так, наприклад, під час гіперінфляції 1993 року, реєструється понад 100 кишенькових банків, які за нашою умовною класифікацією можна віднести до другої групи, як „накопичувачі ресурсів”. Банківська криза 1996 року, що почала назрівати ще з 1994 року, була спричинена низьким рівнем банківського менеджменту (кредитування інсайдерів та нехтування принципу забезпеченості).

Велика кількість банкрутств (1994р. – 12 банків, 1995 р. – 20, 1996 р. – 45 – пряме банкрутство, 60 – приховане). Реорганізація банків шляхом злиттів та поглинань не відбувалась, оскільки, як уже зазначалося вище, банки, як правило, створювались, щоб задовольнити потреби їх власників для фінансування інших видів бізнесу, що і спричинило велику кількість банкрутств в цей період.

Період 1996 – 1999 рр. В Україні спостерігається тенденція до зменшення кількості банків (в основному кишенькових), яка чітко проявилася після кризи 1998р., коли велика кількість українських банків постраждала внаслідок падіння курсу гривні і відповідного знецінення банківських капіталів. Оскільки капітал було дозволено тримати лише у вигляді національної валюти, яка швидко знецінювалася, а вимоги НБУ були зафіксовані у євро, деякі банки опинилися перед загрозою втрати ліцензій на здійснення банківських операцій. Враховуючи складність ситуації, НБУ неодноразово надавав відстрочки банкам для вирішення цих проблем, проте вони так і не змогли вийти з кризи. Формуються великі системоутворюючі банки, розширюється мережа їх філій та спектр послуг. Низький рівень конкуренції в банківській сфері не сприяв становленню процесів злиттів та поглинань.

1999 - 2004 рр.. Період остаточної стабілізації банківської системи України. Починається формування стратегій проникнення на регіональні ринки та їх запровадження, що включають розбудову як власної мережі, так і

реорганізацію шляхом злиття та поглинання. Здійснення угод по злиттю, в основному, спостерігалось між середніми та малими банками і являло собою приєднання регіональних банків до більш крупних та перетворення їх у філії у 1999 році (КБ “Укруніверсалбанк” – у філію АКБ “Автокразбанк”, АБ “Вікторія” – у філію АБ “Євроцентр”, АБ “Арманд” – у філію АБ “Столичний”), та 2000 р. (АБ “Поділля” – філією АБ “Укоопспілка”, АКБ “Аркадія” – філією АКБ “Інвестбанк”, АКБ “Укрнафтогазбанк” – філією АКБ “Укргазбанк”, АБ “Інвест-банк Україна” – філією АКБ “Тавріка”), в першому півріччі 2001 р. у результаті реорганізації приєднані до інших банків: АКБ “Києво-Печерський” та АКБ “Слобожанщина” – до АКБ “Надра”, АКБ “Таврія” – до ВАТ “Міжнародний комерційний банк”.

Найбільш відомі злиття та поглинання за участю українських банків наведено у додатку В.

2005 рік характеризується помітною активізацією процесів злиттів та поглинань як між вітчизняними банками, так і підвищенням зацікавленості з боку іноземних фінансових-банківських установ щодо провідних системоутворюючих банків, при чому як з метою стратегічних, так і портфельних інвестицій.

Основною подією, що визначила український банківський сектор, як привабливий напрямок для стратегічних інвестицій з боку іноземних банків та ФПГ, є підписання угоди про злиття між другим за величиною активів банком України АППБ „Аваль” та третім банком Австрії, який входить до двадцяти найбільших у світі – „Райффайзен Інтернешнл”. Серед основних причин виходу на український ринок банківських послуг для даного банку є висока прибутковість кредитних операцій (11%) порівняно з маржею в Європі (1-3%). Потрібно відмітити, що процес злиття даних банків пройшов без корпоративних конфліктів, цьому сприяло бажання менеджменту АППБ „Аваль”, який володів основною частиною його акцій, добровільно продати їх іноземному інвестору. Відповідно до заяв менеджменту АППБ „Аваль”, основна мета продажу банку – пошук подальших напрямів розвитку, невизначеність стратегій АППБ „Аваль” на ринку банківських послуг. Хоча деякі аналітики стверджують, що причини є більш прагматичними – це

максимізація прибутку при продажу акцій та втрата лідируючих позицій у ритейлі. Виходячи із заяв сторін, два бренди певний час будуть існувати окремо при розмежуванні сфер діяльності (АППБ „Аваль” – робота з фізичними особами, „Райффазенбанк” – обслуговування корпоративних клієнтів). Ціна угоди становить 1,028 млрд. дол., що, безперечно є позитивним для всієї банківської системи України, оскільки попередня оцінка угоди була занижена у 3,7 рази, продемонструвавши реальну вартість всієї банківської системи України.

Поряд зі стратегічними інвесторами виділяються і портфельних, основна мета яких – максимізація прибутку від вкладення капіталу незалежно від сфери інвестицій. Таким інвестором виступила група „Альфа”, яка планувала інвестувати свої кошти в АКБ «Укрсоцбанк», але угода так і не була укладена. Причиною невдачі була підвищення власником АКБ «Укрсоцбанк» вартості установи з договірних \$360 млн. до \$600 млн. (укладанню угоди передувало офіційне злиття АППБ „Аваль” та „Райффазенбанк”).

Окреслилася також зацікавленість щодо проникнення на вітчизняний ринок з боку французьких інвесторів. Так, "BNP Paribas", що входить до десятки найбільших банків світу і здійснює діяльність в 87 країнах, поглинув АКІБ «УкрСиббанк». Угода здійснена шляхом продажу 51% пакету акцій АКІБ «УкрСиббанк» за ціною \$300 млн. - \$400 млн. (за різними оцінками).

Оскільки прибуток від купівлі акцій буде спрямований на збільшення капіталу банку, та при наявності домовленості про підтримку адекватності регулятивного капіталу на рівні 11%, можна визначити французького інвестора як стратегічного. Ціль АКІБ «УкрСиббанк» в даній угоді – збільшити статутний капітал на \$100 млн. Планується реалізувати досить агресивну та перспективну маркетингову стратегію. Мова йде про 10—12% ринку, про банк, який надаватиме своїм клієнтам максимально широкий і якісний набір банківських продуктів. На базі АКІБ «УкрСиббанк» планується створити фінансову корпорацію, яка надаватиме послуги у всіх сегментах фінансового ринку, включаючи лізинг і страхування. Найближчим часом менеджмент АКІБ «УкрСиббанк» не зазнає значних змін. Наглядова рада

банку буде складатися з дев'яти осіб, п'ять із них будуть представниками „BNP Paribas”.

Яскравим прикладом консолідації капіталу в рамках однієї ФПГ була спроба злиття двох банків – ЗАТ «Першій українській міжнародний банк» та АКБ «Донгорбанк», учасників СКМ. В кінцевому результаті власник вирішив створити дві різні структури за напрямками стратегічної орієнтації. ЗАТ «Першій українській міжнародний банк» – обслуговування фізичних осіб, АКБ «Донгорбанк» – обслуговування корпоративних клієнтів.

З метою капіталізації та збільшення розміру активів деякі середні за розміром вітчизняні банки планують об'єднуватися, як між собою, так і з ФПГ. При цьому дані об'єднання визначаються, в більшості випадків, добровільністю прийняття рішення акціонерів про входження до складу іншої організації. Прикладами таких злиттів є входження АБ „Муніципальний” до групи „ТАС” та об'єднання КБ «МТ–Банк» та КБ «Індустріалбанк».

Обсяг активів українських банків, що стали об'єктами угод злиттів та поглинань наведено на рис. 2.2.

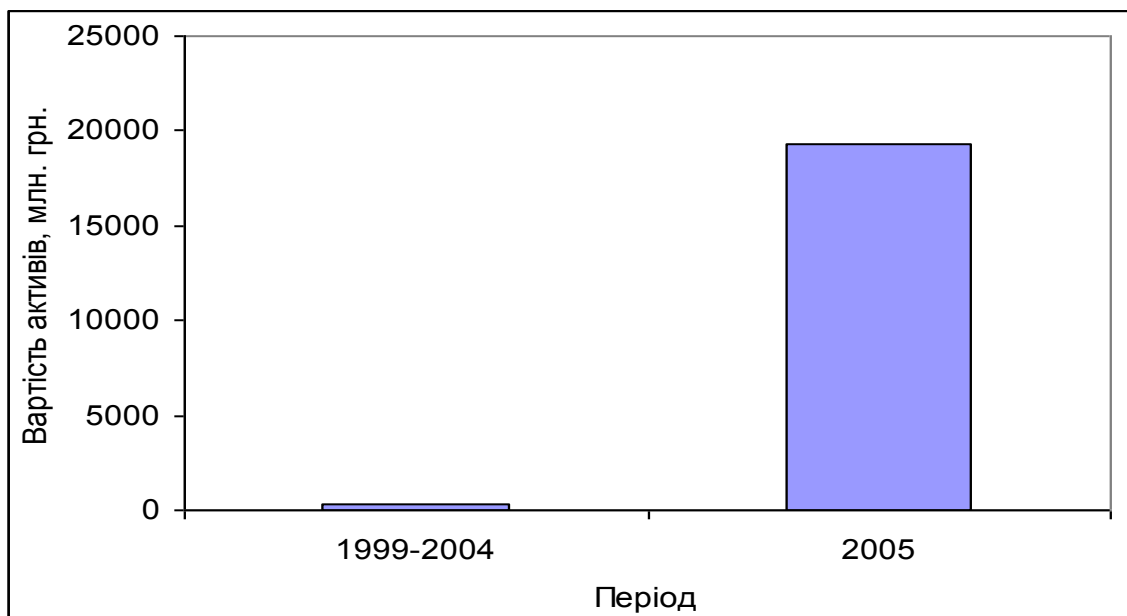


Рис. 2.2. Обсяг активів банків – об'єктів угод зі злиттів та поглинань в Україні, 1999-2005 рр.

Як видно з даних, наведених на рисунку 2.2, період 1999-2004 рр. став лише прелюдією справжнього буму угод щодо об'єднання за участю

українських банків. Лише прихід в 2005 р. провідних іноземних гравців на наш ринок зробив об'єктами даних угод не тільки дрібні банки, що займали менше 1% ринку, а й системоутворюючі.

Отже, керуючись українською практикою, можливо виділити дві основні групи цілей при злитті та поглинанні в залежності від національної належності учасників угоди: для іноземних банків – вихід на новий ринок (об'єднання з українськими), для українських – конкурентоспроможність (внутрішньосистемні об'єднання).

Хотілося б зазначити, що унікальність процесів злиттів та поглинань для кожної конкретної країни визначається рівнем розвитку корпоративної культури та управління, що обумовлює певну історичну специфіку даних процесів для деяких груп взаємопов'язаних держав.

2.3. Особливості національної моделі злиттів та поглинань у порівнянні зі світовими

Процесам злиття та поглинання українських банків притаманні специфічні особливості, що дозволяє виділити ряд однонаправлених процесів реалізації угод.

По-перше, для більшості банків характерним є низький рівень корпоративного управління, або взагалі його відсутність. Власники акцій та менеджери є, як правило, одними і тими ж особами, що створює передумови для виникнення в подальшому корпоративних конфліктів, оскільки цілі власників і менеджерів не є однорідними. При реорганізації установи шляхом злиття чи поглинання основна ціль акціонерів: отримання максимального прибутку від продажу належних їм часток акцій – у разі поглинання, та збільшення ринкової ціни та доходності акцій у разі приєднання. А мета для менеджерів – збереження свого статусу в організації. В більшості випадків при злитті і поглинанні дані цілі є несумісними: за випадку менеджера-власника рішення про доцільність приєднання чи поглинання не може бути об'єктивним.

По-друге, деяким вітчизняним банкам притаманна стратегічна орієнтація на конкретного споживача, як правило ФПГ, що в умовах

зростання конкуренції та притоку іноземного капіталу забезпечить життєздатність даної фінансової установи. Але цей напрямок є безперспективним, оскільки межі розвитку банку-сателіта обмежуються рамками росту організації в цілому.

По-третє, відсутність у багатьох банків стратегії зростання та виходу на регіональні ринки. Навіть за наявності достатньої ресурсної бази деякі провідні українські банки перебувають у стані невизначеності стосовно ефективного її використання, а організація процесів злиття та поглинання з іншими установами не є стратегічним напрямком, а вкладення ресурсів в дані процеси лише з метою отримання прибутку в короткостроковій перспективі є неможливим і недоцільним.

По-четверте, висока ступінь інтеграції вітчизняних банків у бізнес–процеси та структури, як відкритої так і тіньової економіки, унеможливорює ефективне використання додаткових ресурсів, отриманих, наприклад, від іноземних інвесторів, при наявності незмінного складу управлінської структури та контролю.

По-п'яте, українські банки цікаві як об'єкт вкладання капіталу, що, безперечно, є позитивним фактором, який сприятиме збільшенню спектру послуг, підвищенню конкурентоздатності і т.д.

По-шосте, глобалізація фінансових ринків та нові стандарти інформаційної прозорості призводять до появи нового виду учасників ринку злиттів та поглинань – „загарбників”, ціль яких – агресивне скуповування недооцінених банків, або банків з великою часткою прострочених зобов'язань з метою короткострокового збільшення їх ринкової вартості та подальшого перепродажу.

Отже, в порівнянні з особливостями світових злиттів і поглинань у банківській сфері українська модель є досі невизначеною, що, на нашу думку, перш за все зумовлено низьким рівнем корпоративного управління. При подальшому розвитку економіки в цілому, лібералізації фондового ринку, ми повинні виробити власні механізми застосування процесів реорганізації шляхом злиттів і поглинень, для забезпечення надійного рівня корпоративного контролю.

РОЗДІЛ III

ВИБІР ОБ'ЄКТУ ПРИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БАНКУ ШЛЯХОМ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Аналізуючи процеси злиття та поглинання серед українських банків, а також за участю іноземного капіталу, на нашу думку, логічним виглядає розробка методологічних засад з питань вибору об'єкту поглинання. В умовах, що визначені процесами історичного формування банківської системи та фондового ринку, особливістю економічного статусу банку як інституту грошово-кредитної сфери, дане питання є доволі неоднозначним у порівнянні з досвідом у даній галузі провідних країн світу.

На нашу думку, найскладнішим при реалізації стратегії розвитку банку шляхом злиттів та поглинань є вибір об'єкту, оскільки за даними KPMG 35–40% серед невдалих об'єднань визначаються саме помилкою при виборі цільової організації.

На нашу думку, вибір об'єкту злиття (поглинання) повинен включати наступні етапи:

1. Формування цілей в контексті загальної стратегії діяльності банку.

Як зазначалося в другому розділі даної роботи, в українських умовах переважають дві групи цілей, виходячи з позиції проникнення в банківську систему іноземного капіталу, та об'єднання серед вітчизняних банків.

Для іноземних банків основними цілями є:

- Вища норма доходності: при більшій ринковій ставці доходності, наповнення ринку відбувається до тих пір, поки ставка не сягне середнього рівня в даній галузі. З позиції іноземних банків маржа на ринках країн з трансформаційною економікою, а отже і на українському, в декілька разів перевищує цей показник в їх країнах, тому насичення ринку відбуватиметься до досягнення такого рівня конкуренції, при якому ставки зрівняються.

- Заняття гарної стартової позиції на українському ринку: особливо вираженою ця мета була у двох іноземних гігантів „Райфазенбанк” та „BNP Paribas” в їх об'єднаннях з українськими банками, які входять у десятку найбільших за активами банків України. Це може бути збільшення мережі

філій за рахунок купівлі вже сформованої, мінімізація витрат при входженні на локальний ринок (витрати, пов'язані з формуванням внутрішньобанківської системи).

- Ефект „гарячих пиріжків”. Банки, що першими приходять на ринок, отримують найбільше економічних переваг. По-перше, це проявляється в придбанні вітчизняних партнерів за ціною нижче реальної, оскільки ринкова ціна на той час ще не встановилася. По-друге, з'являється можливість надання банківських послуг за місцевими тарифами, а також реалізація нових послуг для майбутніх клієнтів.

- Географічна диверсифікація. Ринок України є потенційно привабливим, враховуючи можливість інтеграції до європейської економічної системи.

- Існування незадоволеного попиту на довгострокові кредити, мегакредити, іпотечні кредити, і т.д.

Групування цілей за пріоритетністю наведено на рис. 3.1



Рис. 3.1 Розподіл цілей угод злиття та поглинання у світовій практиці
Для вітчизняних банків основними цілями є:

- Підвищення рівня капіталізації. Це обумовлюється, з одного боку, необхідністю дотримання нормативів щодо розміру та адекватності капіталу, з іншого – зменшення ризику за рахунок збільшення капіталу.

- Розширення мережі та клієнтської бази. Саме даним фактором пояснюється об'єднання між місцевими, регіональними та міжрегіональними банками.

- Диверсифікація бізнесу. Даний аспект включає як географічну, так і клієнтську диверсифікацію.

- Підвищення конкурентноздатності. Важливість цього фактору постійно зростає, особливо з приходом більш потужних іноземних гравців.

- Зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу.

2. Збір інформації та складання досьє.

Джерелами інформації про банк слугують: опубліковані річні звіти; інформація, одержана від клієнтів банку; інформація про послуги, що надаються банком; відомості про найнятий банком персонал; друкарські видання банку; історія банку; засоби масової інформації; виступи вищих посадовців банку; інформація банківських асоціацій; аналіз якості послуг банку; інформація з неофіційних джерел.

Використовуючи інформацію, отриману з вищенаведених джерел, складається досьє, що може виглядати наступним чином:

- Назва банку та дані про власників (основних акціонерів).
- Кількість і місце розташування головної контори, філій, відділень, дочірніх і споріднених структур (якщо у банка багато філій, то корисним є аналіз економіко-географічних аспектів з використанням географічних карт для більшої наочності).
- Кількість і посадова структура персоналу (в розрізі структурних підрозділів, за напрямками діяльності, за територіальним розташуванням).
- Організаційна структура (бажано мати максимально деталізовану організаційну структуру).
- Інформація про фінансові результати як банку в цілому, так і його філій, відділень, дочірніх і споріднених структур.
- Інформація про послуги (діапазон послуг, що надаються їх якість і вартість).
- Інформація про частку банку на ринку (сегментація за типами клієнтів, за продуктами, по регіонами).
- Інформація про рекламу (оцінка витрат, якості, цільової спрямованості реклами, рекламовані послуги, використовувані способи реклами, задіяні засоби масової інформації).

- Інформація по основній клієнтурі і сегментам ринку (в різних аспектах).
- Інформація про специфічні продукти (послуги) і сегменти ринку (якщо такі є).
- Інформація про дослідницьку діяльність і розробки (основні напрями досліджень, найважливіші проекти, інформація про задіяний в роботі персонал).
- Інформація про операційні системи і банківські технології, що використовуються.
- Інформація про якість персоналу, зарплату, технологію роботи з персоналом, систему підвищення кваліфікації.
- Відомості про ключові фігури в банку (особисті дані, професійний досвід, посада, рівень оплати).
- Інформація про членів Наглядової ради та Ревізійної комісії.
- Дані про системи контролю (включаючи безпеку), планування, управлінської інформації (зокрема типові форми звітності і управлінської інформації).

3. Аналіз потенційних об'єктів.

Треба відмітити, що на успішність об'єднання двох банків впливає розмір майбутнього об'єкту поглинання. Так, виходячи зі світового досвіду в більшості випадків при реорганізації найбільшу економічну вигоду отримують власники банку, що є об'єктом поглинання, при тому що спостерігається зменшення економічних вигод для ініціатора угоди.

Можливим варіантом досягнення загальної економічної ефективності об'єднаної структури є визначення співвідношення між вартостями активів об'єкта та суб'єкта угоди. Так, на підставі емпіричного дослідження, визначено, що, якщо вартість активів банку, який є об'єктом поглинання, не перевищує 12%, вірогідність успіху зростає у 1,5-2 рази. Це пов'язано зі зменшенням витрат на створення нової управлінської структури, а також зменшує вірогідність флуктуації персоналу за рахунок ліквідації подібних підрозділів в обох структурах. Якщо аналізувати українську банківську систему, то поглинання та злиття українських банків відбувалося, як

правило, шляхом перетворення одного із учасників угоди на філію. Це, на нашу думку, є економічно обґрунтованим та доречним, бо зменшуються інтеграційні витрати.

Фахівцями консалтингової компанії Accenture була розроблена модель визначення мети поглинання по ряду параметрів. Виділяються п'ять ключових категорій для злиття і поглинань: фінансові показники, подібність продуктових рядів і структури присутності на ринку, сполучуваність корпоративних культур, сумісність інформаційних і управлінських систем, аспекти державного регулювання. Наприклад, категорія "фінансові показники" включає два основні чинники: оцінка приросту активів і показник прибутку до оподаткування з розрахунку на одного працівника. Для першого чинника встановлюється різниця між активами поглинаючої і поглинальної сторони і визначається мета, яку потрібно досягти поглинаючій стороні для виконання своїх стратегічних задач. Що стосується другого чинника, то проводиться аналіз на предмет того, чи підвищить поглинання ефективність організації. Один з чотирьох чинників в розділі "сполучуваність корпоративних культур" - стиль керівництва. Тут проводиться аналіз стилю керівництва структури, що поглинається (наприклад, демократичний або авторитарний) і робиться порівняння із стилем керівництва поглинаючої організації. В цілому, проводиться аналіз і ранжування кожного чинника для всіх п'яти категорій і розраховується загальний бал для кожної категорії. Загальні бали по категоріях "зважуються" для того, щоб точніше відобразити цінність нової організації за критеріями ринку: фінансові показники і сполучуваність продуктових рядів і структури присутності на ринку одержують по 25% від загального підсумку, сполучуваність корпоративних культур і сумісність інформаційних і управлінських систем - по 20% кожен, аспекти державного регулювання - 10%. Надалі проводиться зіставлення цілей поглинання з "короткого списку" по сукупності параметрів. Так виглядає класична система бальної оцінки, що застосовується в провідних західних банках.

Але унікальність економічних процесів вітчизняної економіки, нерозвиненість корпоративного управління зумовлює недопустимість

використання даної системи, щодо привабливості злиттів та поглинань з українськими банками, як зі сторони західного інвестора, так і всередині банківської системи. Ми спробували пристосувати дану модель до реалій української банківської системи. Це зумовило перерозподіл ваги між деякими параметрами, що, на нашу думку, найбільше впливають на визначення потенційно привабливого банку, як об'єкту злиття чи поглинання. Отже, ми підвищили вагу фінансових показників, структури присутності на ринку та аспектів державного регулювання, зменшивши сполучуваність корпоративних культур.

Приклад моделі наведений у додатку Г. Виходячи з наведеного прикладу, в цілому більш привабливим є поглинання банку Б, але, якщо для нашого банку визначальними є фінансові показники або структура присутності на ринку, доцільнішим є поглинання банку А. На нашу думку, дана модель є базовою і її можна і потрібно доповнювати.

Ми вважаємо, що право на прийняття остаточного рішення щодо вибору об'єкту та доцільності об'єднання з ним, повинно належати менеджменту банку, а не його власникам, оскільки саме управлінці володіють достатнім обсягом інформації про кон'юнктуру ринку, потенціал банку і т.д. Так, наприклад, можливо внести зміни до статуту, який визначатиме обсяг повноважень менеджерів стосовно питань, пов'язаних зі злиттям та поглинанням. Оскільки в законодавстві України реорганізація установи проводиться за рішенням ради акціонерів, ми вважаємо, що було б доцільно розширити повноваження менеджерів, надавши їм право самостійно прийняти рішення про поглинання, якщо вартість активів банку, який є об'єктом поглинання, не перевищує 12%, як вже зазначалося раніше. Це водночас дозволить забезпечити більший відсоток успішності злиттів і поглинань, оскільки професіонального менеджера цікавить насамперед стратегічний розвиток організації, водночас дає можливість акціонерам в достатній мірі контролювати діяльність банку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження нами були зроблені наступні висновки:

Поняття «злиття» та «поглинання» є майже тотожними і в закордонній практиці позначаються одним визначенням. Всі економічні суб'єкти, проводячи реорганізацію шляхом злиття чи поглинання, ставлять собі за мету отримання синергетичного ефекту. Вірогідність його отримання суттєво зростає при виконанні принципів, розроблених консалтинговою фірмою KPMG.

Головною причиною, через яку українські банки на сьогодні постали перед необхідністю об'єднання, є посилення конкуренції на ринку, особливо в зв'язку з перспективою появи в Україні філій іноземних банків. Іноземні банки, купуючи вітчизняні, прагнуть подолати правові перешкоди та зайняти гарну стартову позицію на ринку.

Процесам злиття та поглинання українських банків притаманні специфічні особливості, що дозволяє виділити ряд односпрямованих процесів реалізації угод, а саме: низький рівень корпоративного управління в більшості банків, або взагалі його відсутність; орієнтація у деяких банків на конкретного споживача, як правило, фінансово-промислової групи; відсутність стратегії росту та виходів на регіональні ринки; висока ступінь інтеграції вітчизняних банків у бізнес-процеси та структури, як відкритої, так і тіньової економіки.

Нами було з'ясовано, що найскладнішим при реалізації стратегії розвитку фірми шляхом злиттів та поглинань є вибір об'єкту, оскільки за даними KPMG 35-40% серед всієї кількості невдалих об'єднань визначаються саме помилкою при виборі цільової організації.

Фахівцями консалтингової компанії Accenture була розроблена модель визначення найкращого об'єкту поглинання по ряду параметрів. Ми спробували пристосувати дану модель до реалій української банківської системи. Це зумовило перерозподіл ваги між деякими параметрами, що, на нашу думку, найбільше впливають на визначення потенційно привабливого

банку як об'єкту злиття чи поглинання. На нашу думку, дана модель є базовою і її можна і потрібно доповнювати.

Право на прийняття остаточного рішення щодо вибору об'єкту та доцільності об'єднання з ним, якщо вартість активів банку, який є об'єктом поглинання не перевищує 10-12%, повинно належати менеджменту банку, а не його власникам (при цьому вірогідність успіху зростає у 1,5-2 рази). Оскільки саме управлінці володіють достатнім обсягом інформації про кон'юнктуру ринку, потенціал банку і т.д. Так, наприклад, можливо внести зміни до статуту, який визначатиме обсяг повноважень менеджерів стосовно питань пов'язаних зі злиттям та поглинанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Генске М.А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – с. 73-80.
2. Киселев А. Практика и особенности слияний в различных странах // Финансовый бизнес (рус.) . – 2002. – № 1. – с.20-28
3. Козьменко С.М. Линсли Ф. Проблемы слияний и поглощений коммерческих банков// Банківська система України: теорія і практика становлення: В 2 т. Т.1. . – Суми: Мрія-1 ЛТД ; Ініціатива 1999. – с. 55-62
4. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Суми: Університетська книга, 2003.- 734 с.
5. Малевиская А.А. Слияния и поглощения как способ объединения компаний // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика (рус.) . – 2002. – № 1. – с.71-84
6. Марущак В. Слияния и поглощения: причины неудач // Финансовая консультация (рус.) . – 2004. – № 7. – с. 40-46
7. Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом (рус.) . – 2001. – № 5. – с. 11-16
8. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III // www.rada.gov.ua.
9. Пронін О.Ю. Особливості процесів злиття та поглинання у фінансово-банківському секторі // Фінанси України (укр.) . – 2005. – № 8. – с. 106-123
10. Роуз Питер «Банковский менеджмент». – М.: Дело, 1997. – 768 с.
11. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом (рус.) . – 2002. – № 5. – с. 45-68
12. Савчук С.В. Анализ результатов слияний и поглощений в зарубежных компаниях, причины неудач и способы уменьшения риска сделок // Менеджмент в России и за рубежом (рус.) . – 2003. – № 1 . – с. 27-42
13. Хмыз О.В. Международные слияния и поглощения акционерных компаний // Экономист (рус.) . – 2002. – № 8. – с. 84-88

14. Циганова Н.В. Оцінка ефективності стратегій реорганізацій банків на основі злиття та поглинання // Вісник Української академії банківської справи. – 2003. – № 2. – с.54-58
15. Циганова Н.В. Сучасні тенденції злиття та поглинання у банківській сфері // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 5. – Суми: Мрія ЛТД, 2002. – с. 266-271
16. Bryson J., “Managing HRM risk in a merger”, Employee relations, 2003, Vol. 25, No.1, p. 14-30.
17. Camara D., Renjen P., “The secrets of successful mergers: dispatches from the front lines”, Journal of business strategy, 2004, Vol. 25, No. 3, p. 10-14.
18. Chong Y., “Corporate governance: Risk management starts at the top”, Balance sheet, 2004, Vol. 12, No. 5, p. 42-47.
19. Gupta O., Roos G., “Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective”, Journal of intellectual capital, 2001, Vol. 2, No. 3, p. 297-309.
20. <http://www.aub.com.ua>
21. <http://www.cfo.com>
22. <http://www.en.wikipedia.org>
23. Huang C., Kleiner B., “New development concerning managing mergers and acquisitions”, Management research news, 2004, Vol. 27, No. 4-5, p. 54-62.
24. Nellis J., McKaffery K., Hutchinson R., “Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium”, International Journal of bank marketing, 18/2 (2000), p. 53-63
25. Powers T., Hahn W., “Critical competitive methods, generic strategies and firm performance”, International Journal of bank marketing, 2004, Vol. 22 No.1, p. 43-64.
26. Nguyen H., Kleiner B., “The effective management of mergers”, Leadership & Organization Development Journal, 2004, 24/8, p. 447-454
27. Rovit S., Harding D., Lemire C., “A simple M&A model for all seasons”, Strategy and leadership, 2004, Vol. 32, No. 5, p. 18-24.
28. Schraeder M., Self D., “Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective”, Management decision, 2003, 41/5, p. 511-522.

ДОДАТКИ

**Географічна диверсифікація злиттів та поглинань за участю
європейських банків у 2004р.**

Країна об'єкту	Країна покупця (ЄС -15 + Норвегія та Швейцарія)																	Усього
	AU	BE	DE	FI	FR	GE	GR	IR	IT	LU	NL	NO	PO	ES	SE	SW	UK	
AU	2					1												3
BE		1									1							2
BR														1				1
CE														2				2
CZ	1																	1
DE			1												1			2
FI				2											1			3
FR		2			2	1											1	6
GE						2					1							3
GR							4											4
IR								1										1
IT									9									9
LU																	1	1
NL		1										4						5
NO			1										3		2			6
PL									1									1
PO													5	3				8
ES														4				4
SE			1												3			4
SW																5		5
TH											1							1
UK						2										1	8	11
US						2		3	1		2			1		1	4	14
VE														1				1
Усього	3	4	3	2	2	8	4	4	11	-	9	3	5	12	7	7	14	98

Абревіатури:

AU= Austria, BE = Belgium, DE = Denmark, FI = Finland, FR = France, GE = Germany, GR = Greece, IR = Ireland, IT = Italy, LU = Luxembourg, NL = Netherlands, NO = Norway, PO = Portugal, ES = Spain, SE = Sweden, SW = Switzerland, UK = United Kingdom, BR = Brazil, CE = Chile, CZ = Czech Republic, PL = Poland, TH = Thailand, US = USA, VE = Venezuela.

Додаток Б

Банки – учасники угод зі злиттів та поглинань в США, 1994-2005 рр.

Рік	Суб'єкт угоди	Об'єкт угоди	Назва об'єднаної структури
1994	Keycorp	Society Corp.	Keycorp
1994	BankAmerica Corp.	Continental Illinois National Bank	BankAmerica Corp.
1995	Chemical Banking Corp.	Chase Manhattan Corp.	Chase Manhattan Corp.
1995	First Chicago Corp.	NBD Bancorp, Inc.	First Chicago NBD Corp.
1995	Southern National Corp.	BB&T Financial Corp.	BB&T Corp.
1995	Fleet Financial Group, Inc.	Shawmut National Corporation	Fleet Financial Group, Inc.
1996	Wells Fargo Corp.	First Interstate Bancorp	Wells Fargo Corp.
1996	CoreStates Financial Corp.	Meridian Bancorp, Inc.	CoreStates Financial Corp.
1996	Bank of Boston Corp.	BayBanks, Inc.	BankBoston Corp.
1996	First Union Corp.	First Fidelity Bancorporation	First Union Corp.
1996	First Union Corp.	Center Financial Corporation(CenterBank)	First Union Corp.
1996	Fleet Financial Group, Inc.	National Westminster Bancorp	Fleet Financial Group, Inc.
1997	First Bank System, Inc.	U.S. Bancorp	U.S. Bancorp
1997	NationsBank Corp.	Boatmen's Bancshares, Inc.	NationsBank Corp.
1997	Washington Mutual, Inc.	Great Western Financial Corporation	Washington Mutual, Inc.
1997	First Union Corp.	Signet Banking Corp.	First Union Corp.
1998	NationsBank Corp.	Barnett Banks, Inc.	NationsBank Corp.
1998	First Union Corp.	CoreStates Financial Corp.	First Union Corp.
1998	NationsBank Corp.	BankAmerica Corp.	Bank of America Corp.
1998	Golden State Bancorp, Inc.	First Nationwide Holdings, Inc.	Golden State Bancorp, Inc.
1998	Norwest Corp.	Wells Fargo & Co.	Wells Fargo & Co.
1998	Star Banc Corp.	Firststar Holdings Corp.	Firststar Corp.
1998	Banc One Corp.	First Chicago NBD Corp.	Bank One Corp.
1998	Travelers Group	Citicorp	Citigroup
1998	SunTrust Banks, Inc.	Crestar Financial Corp.	SunTrust Banks, Inc.
1998	Washington Mutual, Inc.	H.F. Ahmanson & Co.	Washington Mutual, Inc.
1999	Fleet Financial Corp.	BankBoston Corp.	FleetBoston Financial Corp.
1999	Deutsche Bank AG	Bankers Trust Corp.	Deutsche Bank AG
1999	HSBC Holdings, plc	Republic New York Corporation	HSBC Holdings, plc
1999	Firststar Corp.	Mercantile Bancorporation, Inc.	Firststar Corp.
2000	Chase Manhattan Corp.	J.P. Morgan & Co. Inc.	J.P. Morgan Chase & Co.
2000	Wells Fargo & Co.	First Security Corp.	Wells Fargo & Co.
2001	Firststar Corp.	U.S. Bancorp	U.S. Bancorp
2001	First Union Corp.	Wachovia Corp.	Wachovia Corp.
2001	Fifth Third Bancorp	Old Kent Financial Corp.	Fifth Third Bancorp
2001	FleetBoston Financial Corp.	Summit Bancorp	FleetBoston Financial Corp.
2002	Citigroup Inc.	Golden State Bancorp, Inc.	Citigroup Inc.
2002	Washington Mutual, Inc.	Dime Bancorp, Inc.	Washington Mutual, Inc.
2003	BB&T Corp.	First Virginia Banks, Inc.	BB&T Corp.
2003	Den norske Bank ASA	Gjensidige NOR Sparebank ASA	DnB NOR Bank ASA
2004	Bank of America Corp.	FleetBoston Financial Corp.	Bank of America Corp.
2004	J.P. Morgan Chase & Co.	Bank One	JPMorgan Chase & Co.
2004	Crédit Agricole	Crédit Lyonnais	Crédit Agricole (investment bank subsidiary named Calyon)
2005	Banco Popular	Quaker City Bank	Banco Popular
2005	Regions Bank	Union Planters	Regions Bank
2005	Wachovia	SouthTrust	Wachovia

Найбільш відомі злиття та поглинання у банківській сфері України

№ п/п	Назва банків	Рік об'єднання
1	“Євроцентр”- “Вікторія”	1999
2	“Автокразбанк” – “Універсал банк”	1999
3	“Столичний” – “Арманд”	1999
4	“Укргазбанк” – “Укрнафтогазбанк”	1999
5	“Украгазбанк” – “Сервіс”	1999
6	“Надра” – Києво-Печерський – “Слобожанщина”	2000
7	“Аваль” – “Еталон”	2002
8	“Украгазбанк” – філію “Західбудгазбанку” – дві філії “Енергобанку”	2002
9	Український банк торгового співробітництва – “Інпромбанк”	2003
10	“Дністер” – “Західбудгазбанк”	2004
11	Австрійська група Райффайзен – “Аваль”	2005
12	BNP Paribas - “Укрсиббанк”	2005

Базова модель вибору банку для злиття чи поглинання

Вибір банку для поглинання

Параметри	Вага показника	Банк А	Оцінка, балів	Банк Б	Оцінка, балів
1. Фінансові показники	30	19	570	15	450
- Активи (якість активів)	12	3	36	3	36
- Ринкова капіталізація	10	10	100	10	100
- Прибутковість власного капіталу	8	6	48	2	16
2. Структура присутності на ринку	35	35	1225	24	840
- Кореспондентські відносини	4	5	20	7	28
- Діапазон послуг	8	7	56	4	32
- Філіальна мережа	9	5	45	2	18
- Питома вага активів та зобов'язань банку в загальному обсязі по банківській системі	-	-	-	-	-
<i>депозити фіз. осіб</i>	6	5	30	4	24
<i>депозити юр. осіб</i>	3	6	18	2	6
<i>надані кредити</i>	5	7	35	5	25
3. Аспекти державного регулювання	20	23	460	24	480
- Дотримання нормативів НБУ	11	7	77	8	88
- Наявність ліцензії та письмових дозволів НБУ на проведення окремих банківських операцій	5	6	30	8	40
- Наявність претензій з боку інших органів державного регулювання	4	10	40	8	32
4. Сполучуваність корпоративних культур (експертні оцінки)	15	10	150	19	285
- Кваліфікація менеджменту	5	4	20	6	30
- Розподіл повноважень	6	3	18	4	24
- Взаємовідносини між власниками та менеджментом	4	3	12	9	36
Всього	100		2405		2590