

Н.Г. Слав'янська, канд. екон. наук, доц., Національний банк України

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ СТРАТЕГІЙ КОНЦЕНТРАЦІЇ КАПІТАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОБУДОВИ СТІЙКОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Постановка проблеми. Стратегічною метою реорганізації вітчизняних комерційних банків є підвищення надійності і стійкості банківської системи України й окремого комерційного банку, забезпечення капіталізації банківської системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, поліпшення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації або поділу банківського капіталу, розширення або спеціалізації, переорієнтації діяльності банків та зростання довіри до цих банків (або новоствореного банку).

Поступова інтеграція української економіки у світову економічну систему вимагає враховувати тенденції розвитку світових фінансових ринків з метою адаптації діяльності вітчизняних фінансових систем до сучасних умов.

Аналіз останніх публікацій. Необхідність та актуальність розв'язання проблем, пов'язаних із концентрацією капіталу в банківській сфері України, знайшли висвітлення у публікаціях вітчизняних та зарубіжних учених: З. Васильченка, Р. Гриценка, В. Міщенко, Н. Циганової, О. Проніна, А. Шаповалова, Ю. Прозорова, М. Васіна, О. Зайцева, Е. Сердінова, С. Моїсєєва та інших.

Мета статті – на прикладі діяльності деяких зарубіжних банків розглянути різні стратегії концентрації капіталу та особливості управління новоствореними інститутами.

Виклад основного матеріалу. У 2004 р. серед американських банків найкращі результати у злитті і поглинанні показали Boston Privat Financial Holdings, M&T Bank, North Fork Bancorporation і Westamerica Bancorporation [2, 4].

M&T Bank отримав репутацію банку, який у своїй політиці щодо злиття й поглинання всіляко уникає дорогих угод: він замість цього купує банки, де потрібно докласти певних зусиль, щоб перетворити їх на успішні фінансові структури. Така стратегія й допомогла M&T Bank отримати від аналітиків одну з найвищих оцінок за свою результативну діяльність у секторі банківського злиття та поглинання. У своїх угодах у середині 90-х років ХХ ст. цей банк дотримувався стратегії купівлі активів компаній, які поглинав, а не їх об'єднання зі своїми активами. Не отримуючи переваг від списання гудвілу, яке супроводжує злиття активів, M&T Bank, таким чином, мав більші витрати у порівнянні з іншими. Щоправда, наприкінці 90-х років M&T Bank почав використовувати злиття активів, що забезпечило йому підвищення гнучкості організаційної структури й позбавило неприбуткових бізнес-

підрозділів. Дана концепція банку була схвалена й підтримана інвесторами, до того ж, надала йому можливість завоювати репутацію фінансової структури, що має ефективний та раціональний менеджмент.

На даний момент банк проводить свої операції, головним чином, у районах з низьким рівнем економічного розвитку (наприклад, на півночі штату Нью-Йорк), однак з використанням там бізнес-моделі, яка гарантує йому вагомі результати. Доходи M&T Bank на одну акцію, наприклад, протягом 2003-2004 років зросли на 21 %, досягнувши 6 дол.

Іншої стратегії злиття і поглинання дотримується банк North Fork Bancorporation. Його генеральний директор завоював славу банкіра – прихильника жорсткого скорочення доходів. Від успішно дотримувався цього принципу при проведенні угод зі злиття та поглинання, зумів у ряді випадків досягти економії на скороченні витрат у розмірі 50 % на рік. Коефіцієнт ефективності (відображає частку видатків у кожному доларі доходів) у IV кварталі 2004 р. склав 36,9 %, тобто був найнижчим у американському банківському секторі [3, 5].

Компанія щодо управління станом клієнтів Boston Private Financial Holdings, що спеціалізується на веденні приватного банківського бізнесу, на думку американських аналітиків, стала в останні роки “асом” з угод злиття й поглинання. З 1995 р. ця компанія здійснила 12 операцій щодо приєднання комерційних банків, компаній з управління активами й фірм з фінансового планування. “Агресивна” стратегія поглинання забезпечила компанії істотне розширення присутності на фінансових ринках таких регіонів США, як Нова Англія, Нью-Йорк, Каліфорнія й північний схід тихоокеанського узбережжя США. Більше того, Boston Private вдалось зберегти весь персонал поглинутих інститутів й отримати непогані доходи від придбання компаній. Поряд з цим, Boston Private надає поглинутим інститутам можливість діяти самостійно, хоча, з іншого боку, отримує чималу вигоду від використання спільного бек-офісу для всіх своїх структурних підрозділів, включаючи й куплені нею фірми. Своє органічне зростання Boston Private додатково забезпечує також і за рахунок збільшення через угоди з поглинання надходжень від комісійних за надання банківських послуг. Так, у минулому році компанія завершила угоду про покупку банків Encino State Bank й First State Bank у районі Лос-Анджелесу, що дало їй змогу тільки за рахунок цієї операції збільшити чистий процентний дохід на 30 % (всього за підсумками року приріст цього показника склав 40 %) [4].

У результаті успішної експансії на фінансових ринках країн Альпійсько-Адріатичного регіону, в основі якої лежали відкриття нових відділень й ефективні угоди по банківських злиттях й поглинаннях, Нуро Alpe-Adria-Bank (НААВ) протягом останнього десятиріччя перетворився на один з провідних міжнародних комерційних банків у Південній, Центральній і Східній Європі з широкою мережею відділень (близько 250). На даний момент банк обслуговує 750 тис. клієнтів у таких країнах, як Австрія, Італія, Словенія, Хорватія, Боснія й Герцеговина, Сербія і Чорногорія, Ліхтенштейн і Німеччина. Три основні напрямки його бізнесу – банківські операції (для корпоративних й індивідуальних клієнтів), лізингові угоди (банк увійшов до

складу провідних європейських лідерів у секторі лізингу суден) й консультаційні послуги (зокрема, щодо відкриття компаній, управління нерухомістю, інвестицій у діючі підприємства тощо).

В основі стратегічної концепції діяльності НААВ лежить “людський фактор”, тобто встановлення з клієнтом довірчих відносин, що виходять за межі вирішення звичайних фінансових питань. Успіхи у банківському бізнесі, як стверджують у НААВ, можуть бути досягнені тільки завдяки безпосереднім контактам зі споживачами й встановленню партнерства з ними на “персональному рівні”. З іншого боку, успіх стратегії НААВ передбачає й той факт, що в орбіту його діяльності включені як високорозвинуті ринки Північної Італії, Німеччини й Австрії, так і активно зростаючі ринки нових держав (зокрема, Словенії, Хорватії, Боснії й Герцеговини, а також Сербії й Чорногорії) [2].

У невеликого американського банку Burke & Herbert одним з ключових факторів, який забезпечив банку високу ефективність, можна назвати високий рівень задоволення клієнтів. Сервіс банку 93 % його клієнтів охарактеризували як найкращий. До того ж у банку дуже високий відсоток збереження клієнтів – близько 91 % [8].

У березні 2000 р. Royal Bank of Scotland (RBS) провів вороже поглинання National Westminster Bank за 37 млрд. дол. Ця угода приголомшила консервативний лондонський Сіті: по-перше, на той момент National Westminster втричі перевищував RBS за розмірами, по-друге, на той час це була найбільша угода за всю історію британської банківської галузі. Генеральний директор банку Фредерік Гудвін всупереч скепсису фінансового істеблїшменту успішно інтегрував інститути, скоротивши при цьому 18 тис. робочих місць й досягши до 2002 р. сукупного зниження витрат на 6,4 млрд. дол. [6].

Після цього він спрямував основні зусилля на ринок США, де банку належав регіональний фінансовий інститут Citizens Bank. Гудвіл намагався купувати малі банки так, що його угоди не були сполучені із серйозними ризиками. Зокрема, RBS придбав Charter One, потім – Medford Bancorp, розташований у Массачусетсі роздрібний підрозділ Mellon Financial, потім йшли Commonwealth Bancorp (Пенсільванія) й інші невеликі інститути.

На думку банківських експертів, безперервна низка успіхів Гудвіна у справі розширення заснована на вкрай обережному підході до вибору об'єктів. Перед прийняттям рішення про угоду він обов'язково значно ретельніше, ніж звичайно, “вивчає жертву”. Наприклад, RBS у нещодавній угоді по Charter One витратив на ознайомлення з його фінансовою документацією 500 людино-годин, причому тільки після цього Гудвін наважився на купівлю.

В результаті своєї діяльності Гудвін збільшив у чотири рази активи банку, значно покращилось співвідношення витрат і доходів, різко зросли прибутки. У 2002 р. журнал Forbes назвав Гудвіна “бізнесменом року” за те, що він забезпечив RBS 27-відсоткове підвищення операційного прибутку в ситуації, коли сукупні прибутки у галузі впали на 30 %. В цілому за п'ять років

сукупний дохід банку зріс на 106 %, з яких 60 % були забезпечені за рахунок органічного зростання.

Банк для підвищення фінансової спроможності систематично здійснював додаткові емісії, знецінюючи акції й розмиваючи пакети традиційних інвесторів. Фактично курс RBS на даний момент відповідає рівню січня 2001 р., оскільки за останні 27 місяців вартість його акцій знизилась до 11 %. Таким чином, капітал інвесторів, незважаючи на блискучі успіхи в операційній діяльності, не збільшується, а у них назріває серйозне невдоволення. Аналітики мають спільну думку, що фактично основною проблемою RBS є неадекватне сприйняття стратегії банку акціонерами, багато з яких хочуть тільки короткострокового зростання своїх особистих доходів, але вона може виявитись досить серйозною.

Фінансові ринки Центральної й Східної Європи, як уже зазначалося, дуже привабливі для західних банків. Зростання економіки у країнах цього регіону відбувається відчутно швидше ніж в індустріальних країнах, а застосування сучасних технологій і ноу-хау забезпечує західним інститутам високу конкурентоспроможність. Раніше за інших усвідомив ці перспективи австрійський банк Raiffeisen: він відкрив свій дочірній банк в Угорщині ще у 1987 р. й з того часу безперервно інтенсифікує свою діяльність. Значною мірою швидкому розширенню цієї групи сприяли переваги першопрохідника, й тепер саме Raiffeisen належить найширша мережа з 15 банків й 14 лізингових компаній на 16 ринках регіону, де в його 950 відділеннях обслуговується більше 5,2 млн. клієнтів. А після нещодавнього придбання банку "Аваль" Raiffeisen, як уже зазначалося, став найбільшим банком України [1].

За останні чотири роки сумарні активи Raiffeisen International збільшувались із середньою швидкістю 33,4 %, тобто вдвічі швидше ніж це відбувається з активами Erste Bank (15,2 %) й німецько-австрійським HVB Group (12,4 %).

Raiffeisen чітко дотримується стратегії реінвестування прибутку у країни, де він отриманий, і вже перетворився у найбільшого інвестора регіону. Ця стратегія забезпечує можливість стабільного розширення й розвитку його банківської мережі. Як наслідок, Raiffeisen став одним з лідерів у кожній з країн регіону: він займає перше місце в Албанії, Боснії і Герцеговині, Сербії й Чорногорії, друге – у Косово, третє – у Румунії й четверте – у Болгарії й Хорватії [7]. У цілому ж по регіону Raiffeisen – беззаперечний лідер, на його балансі знаходиться близько 10,4 млрд. євро, а кількість клієнтів перевищує 3,35 млн.

Прибуток банку в цьому регіоні й дохідність капіталу швидко збільшуються. У I кварталі 2004 р. ці показники склали 15,0 млн. євро (до оподаткування) й 15,2 % відповідно, а у перші три місяці 2005 р. – вже 44,3 млн. євро (що складає, приблизно, третю частину консолідованого прибутку) й 24,9 %. Головним чином це пов'язано з роздрібною банківською діяльністю – з 5,27 млн. роздрібних клієнтів Raiffeisen International 3,35 млн. обслуговуються саме у Південно-Східній Європі, де 494 відділення банку

забезпечують зайнятість 6,5 тис. осіб (2,3 тис. робочих місць з'явилися у результаті створення банків) [7].

У 2004 р. австрійська Raiffeisen Group придбала Албанський ощадний банк (ASB) – найбільший фінансовий інститут країни, що обслуговує більше 60 % депозитів. ASB був єдиним банком, який вижив після падіння так званих фінансових пірамід на початку 1997 р. й зумів досягти стабільного – нехай і незначного – зростання. ASB діє, в основному, як фінансовий інститут, що акумулює депозитні кошти. Він надає кредити виключно уряду країни (банк володіє об'ємним портфелем короткострокових облігацій Казначейства Албанії, що складає більше 75 % його активів).

В результаті придбання ASB було перейменовано на Raiffeisen Bank Albania (RBA), а основним його курсом відтепер проголошувалась реалізація активної кредитної політики. Незважаючи на складні процеси внутрішньої реструктуризації, вже до кінця 2004 р. новоствореному RBA вдалось розширити обсяг кредитування приватного сектора з 0,8 до 1,3 % портфеля, знизити частку депозитів у активах до 57 %. За підсумками 2004 р. співвідношення витрат й доходів банку відповідало 38 % (в середньому, по банківському сектору Албанії цей показник на рівні 49 %). Проте варто врахувати значні адміністративні витрати RBA, що пов'язані, у першу чергу, з широкомасштабною рекламною кампанією, яка покликана привернути увагу потенційних клієнтів до умов кредитування у Raiffeisen Bank Albania. Чистий процентний дохід фінансового інституту за підсумками 2004 р. зріс на 2,4 %, в основному, завдяки поступовому скороченню обсягу урядових цінних паперів на балансі RBA.

Стратегія Raiffeisen, яка передбачає максимально раннє проникнення на ринок й швидке створення широкої мережі дочірніх структур у Центральній й Східній Європі, а також глибоке вивчення індивідуальних ринків й уміння створювати висококваліфіковані команди з місцевого й іноземного персоналу забезпечують групі всі передумови для вдалої діяльності у будь-якій ситуації.

Висновки. Процес концентрації капіталу має ринкову природу і має на меті зростання прибутку. Але у випадку країн з перехідною економікою з метою зміцнення стабільності банківської системи рекомендують створити певні передумови, які спрямовані на поліпшення середовища, в якому працюють банки та небанківські фінансові установи [1]. Зокрема, необхідно вжити заходів, які б сприяли створенню більш міцної бази клієнтів для банків та НБФУ. Це передбачає політичну та інституційну реформи, яка могла б покласти край прихованому протекціонізму на користь підприємств-банкрутів та сприяти отриманню значно більших прибутків успішними підприємствами порівняно з іншими, менш ефективними. Це стосується, перш за все, промислових підприємств, які мають суттєву потребу у фінансових ресурсах. Але для її задоволення потрібна міцна ресурсна база, яка знаходиться у розпорядженні банків. Проте банки не зацікавлені у її створенні, оскільки відсутнє відповідне поле діяльності. Наступним кроком реформ є проведення політичної та інституційної реформи, яка спрямована

на скорочення обсягу банківських витрат, зумовлених зовнішніми чинниками. Тобто витрат, які призводять до зменшення кількості та збільшення вартості фінансових послуг, що пропонуються банками.

Крім цього, необхідно вдосконалити механізм дії антимонопольного законодавства в галузі надання додаткових повноважень Антимонопольному комітету, поширенню публічності моніторингу стану основних ринків. Це необхідно для запобігання горизонтальних поглинань, які є найбільш небезпечними з точки зору формування монопольного середовища і впливають на стійкість банківської системи.

Список літератури

1. Задерей Н. Банки з Європи // *Контракти*. – 2005. – № 45. – С. 33-37.
2. Зайцев О. Испанские банки покоряют Европу // *Банковская практика за рубежом*. – 2005. – № 10.
3. Зайцев О. Источники роста // *Банковская практика за рубежом*. – 2005. – № 2(74). – С. 2-8.
4. Зайцев О. Когда банков слишком много // *Банковская практика за рубежом*. – 2005. – № 5.
5. Замковой С.В., Седин А.И. Интеграция банков с небанковскими организациями: современные тенденции // *Бизнес и банки*. – 2001. – № 33-34. – С. 3.
6. Рубан А. Время собирать банки // *Инвестгазета*. – 2005. – № 41. – С. 9.
7. Сделка года: Райффайзен-Аваль // *Компаньон*. – 2005. – № 39. – С. 26-28.
8. Шимкович В. Смена всех в американском банковском секторе // *Банковская практика за рубежом*. – 2004. – № 3(63). – С. 4-9.

Отримано 11.05.2007