

Македон В.В.\*

## РОЛЬ УГОД ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ У СУЧАСНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЯХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ

*Стаття розглядає питання транскордонних злиттів і поглинань, як форми конкурентної боротьби між транснаціональними банками, в основі якої лежить процес концентрації капіталу. Визначено причини останніх негативних тенденцій угод злиттів і поглинань у світовому банківському секторі, та тенденції розвитку цього сектору під впливом процесів консолідації.*

**Ключові слова:** транснаціональні злиття і поглинання, транснаціональні банки, дружні та ворожі поглинання, глобалізація, міжнародна концентрація.

*The article examines the question of crossborder mergers and acquisitions, as the form of competitive activity between transnational banks, which basis on the process of concentration. The reasons of the last negative tendencies of mergers and acquisitions deals in the world banking sector, and progress trends in this sector under processes acts of consolidation.*

**Keywords:** transnational mergers and acquisitions, transnational banks, friendly and hostile acquisitions, globalization, international concentration.

*Статья рассматривает вопрос трансграничных слияний и поглощений, как формы конкурентной борьбы между транснациональными банками, в основе которой лежит процесс концентрации капитала. Определены причины последних негативных тенденций сделок слияний и поглощений в мировом банковском секторе, и тенденции развития этого сектора под воздействием процессов консолидации.*

**Ключевые слова:** транснациональные слияние и поглощение, транснациональные банки, дружественные и враждебные поглощения, глобализация, международная концентрация.

Постановка проблеми. На сучасному етапі транснаціоналізації світової економіки спостерігається значне збільшення обсягу транскордонних злиттів і поглинань в банківському секторі. Сьогодні глобалізація фінансових ринків, консолідація національних банківських секторів, технологічний прогрес змінили операційне середовище діяльності транснаціональних банків (ТНБ), посиливши конкурентну боротьбу між ними.

У сучасній глобальній конкурентній боротьбі саме величина банку є його головною перевагою. У ході своєї діяльності кожний банк має змогу вибирати між двома основними способами нарощування масштабів: за рахунок внутрішніх джерел (у межах існуючої організаційної структури або за допомогою створення нової організації) і за рахунок зовнішніх джерел (шляхом використання ресурсів існуючих банків, що здійснюють діяльність на цільовому ринку або в цільовому секторі).

\* кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

Аналіз досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження питання використання угод злиттів та поглинань у діяльності транснаціональних банків внесли такі іноземні та вітчизняні вчені як: А. Бергер, Р. Бітті, М. Грін, Р. Деянг, Х. Дженай, М. Кириченко, А. Космачев, К. Рогозін, А. Сантомеро, Н. Слав'янська, Р. Томсон, Дж. Уделл.

В той же час, слід зазначити, що наукова думка дещо відстала від сучасних тенденцій консолідаційного розвитку світового банківського сектора, і особливо це стосується перспектив та прогнозів застосування угод злиттів та поглинань для формування ефективних конкурентних стратегій транснаціональних банків.

Мета статті. Мету можна визначити як необхідність аналізу стану світового банківського сектора під впливом угод злиттів та поглинань, та виявлення провідних тенденцій і перспектив їхнього застосування у стратегічному та ринковому розвитку транснаціональних банків та банківських груп.

Виклад основного матеріалу. Злиття становить такий тип угоди, коли два або більше банки об'єднуються і формують нову третю бізнес-структуру, якій передається майно, права та обов'язки попередників, при цьому ці два банки, які зливаються, припиняють своє існування, а їхні акції обмінюються на акції новоствореного банку. Результатом злиття переважно є передача всіх активів та зобов'язань банкові-наступнику, а банки-учасники ліквідовуються.

Для пояснення причин транскордонних злиттів і поглинань використовують або традиційні теорії злиттів і поглинань, або теорії прямих іноземних інвестицій. Цей поділ зумовлюється тим, що транскордонні злиття й поглинання у економічній літературі розглядаються з двох поглядів - як вид корпоративної стратегії і як вид інвестицій. Транскордонні злиття і поглинання, будучи складником прямих іноземних інвестицій (ПІІ), пояснюються такими основними теоріями ТНК:

- теорією циклу міжнародного виробництва товару, яка стверджує, що на певному етапі життєвого циклу певного продукту стає неефективним його виробництво в країні базування і його подальший експорт, тому компанія вимушена розміщувати виробництво в інших країнах, згодом виникає потреба укріплення позицій на ринку цих країн, зокрема, шляхом злиттів і поглинань;

- теорією монополістичної конкуренції і недосконалості ринку, на основі постулатів якої можна зробити висновок, що компанія, володіючи специфічними конкурентними перевагами може досягти синергії, об'єднавшись із компанією, якій властиві взаємні доповнювальні конкурентні переваги;

- теорією олігополії і ПІІ, згідно з якою основним мотивом злиттів і поглинань є боротьба з іноземними конкурентами;

- теорією міжнародних методів виходу на ринок, яка стверджує, що поглинання як один із трьох методів експансії (інші два - створення нового підприємства та створення спільного підприємства) обирається, виходячи з характеристик самої фірми, її цілей та стратегії, досвіду діяльності на іноземних ринках, культурних відмінностей країн, потребою в ресурсах, часових параметрів тощо [1, с. 50-52; 4, с. 70].

Злиття може набувати таких форм:

- злиття шляхом поглинання (одну або більше установ поглинає інша установа);
- злиття шляхом створення нової установи (одна або більше установ об'єднуються в одну нову).

Серед головних переваг злиття як форми консолідації можна назвати відносну легкість, з якою контракти, активи та зобов'язання установ-учасниць можуть передаватися наступнику порівняно з поглинаннями. Це особливо важливо для роздрібного банківського бізнесу, оскільки не потрібно згоди кожного клієнта (власника депозитів, рахунків

та ін.). Для здійснення злиття необхідною документацією є план злиття або угода між банками, які беруть в ньому участь, схвалення кваліфікованою більшістю акціонерів, офіційне повідомлення ради директорів та оцінка експертів [4, с. 73].

Поглинання – це такий тип угоди, коли банк купує контрольний пакет акцій іншого банку, який продовжує своє існування після підписання угоди у формі дочірньої установи. Міжнародні поглинання за своєю формою бувають двох видів: купівля акцій та купівля активів банку. Домінуючою формою злиттів і поглинань у світі на сьогодні є купівля контрольного пакету акцій банку-цілі. Наслідком купівлі акцій є перетворення об'єкта поглинання на дочірню установу покупця. Після підписання угоди дві установи можуть формально залишатися незалежними або злитися. Термін поглинання, на відміну від злиття, часто має негативний відтінок у випадках, коли власники чи менеджмент банків-цілей не схвалюють угоди (M&A). Динаміку кількості таких угод та їхньої вартості ми можемо спостерігати на рисунку 1.

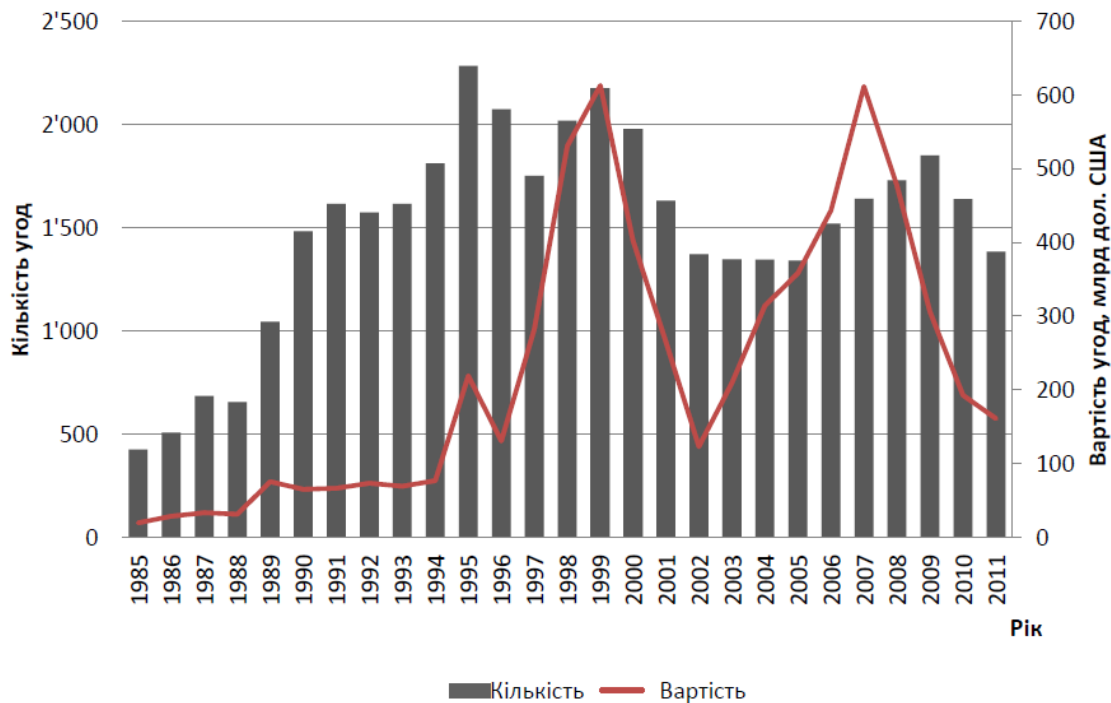


Рис. 1 Динаміка кількості та вартості угод злиттів/поглинань у світовому банківському секторі за період 1985-2011 рр. [10]

Як бачимо, повна кількість і значення глобальних банківських M&A угод знизився стійко за минулі декілька років. Якщо 2007 р. видався кінцем періоду підвищення фондової кон'юнктури для банківських угод M&A, то 2008 і 2009 рр. визначили хвилю націоналізацій і рятувальних угод. З того часу банківські угоди злиттів та поглинань значно охололи, хоча M&A залишився життєвим інструментом для адаптації, економії і реформ.

До головних чинників активізації міжнародних злиттів і поглинань банків потрібно віднести лібералізацію національних регуляторних режимів та розвиток банківських технологій, що, головним чином, і призвело до фінансової глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Технологічні нововведення у поєднанні з інноваціями у техніці фінансового інжинірингу дали змогу банкам змінити структуру та оцінку ризиків існуючих фінансових продуктів з метою оптимізації нових продуктів до вимог управління ризиками та інвестиційних потреб клієнтів.

У більшості найрозвиненіших країн було змінено систему фінансового регулювання із суворо регулятивного контролю на систему, яка більше базується на підвищенні ефек-

тивності через конкуренцію з акцентом на ринковій дисципліні. Державна політика в новому операційному середовищі є менш протекціоністською щодо банків, стимулюючи їх таким чином до конкуренції [8, с. 156-160].

Технологічні нововведення знизили витрати на використання комп'ютерів та телекомунікацій, розширивши, таким чином, межі діяльності в глобальному масштабі. Дерегуляція відкрила доступ до нових ринків як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Глобалізація вплинула на оптовий сегмент банківського ринку. Присутність на різних фінансових ринках та пропозиція широкого спектра послуг зумовлює відносно високі постійні витрати, спричиняючи потребу у відповідній величині банку, щоб використовувати переваги масштабу.

Лідери міжнародного банківського бізнесу почали вдало виходити на іноземні ринки. Національні та регіональні гравці змушені відповідати викликам з боку нових учасників їхніх національних ринків шляхом копіювання іноземних послуг або встановлюючи нижчі ціни, що потребує підвищення ефективності або якості послуг [3, с. 192-193].

Глобалізація ринків капіталу також вплинула на зміну системи з банківської на ринкову. Оскільки ринки капіталу стали більш ефективними та ліквідними, зміна відбулася в бік комерційних та боргових цінних паперів, замість певних видів традиційних банківських послуг. Маржа знизилась до такого рівня, що тільки найефективніші установи здатні надавати кредити. Відбулося зменшення банківських депозитів за рахунок збільшення обсягу послуг небанківських установ. Деякі банки почали надавати перевагу саме злиттям і поглинанням, щоб досягнути потрібної величини для використання переваг економії на масштабі.

Внаслідок розширення бізнесу в міжнародних масштабах та збільшення іноземних акціонерів зростає потреба більш стандартизованої моделі корпоративного управління. Відмінності принципів корпоративного управління ще й досі існують між країнами, але використання концепції «акціонерної власності» стало загальноприйнятним, а тому більше уваги почали звертати на рентабельність активів та рентабельність власного капіталу як показники ефективної діяльності.

Проводячи аналіз сучасного стану світової економіки, можна констатувати, що кількість глобальних банківських угод М&А продовжує знижуватися швидше, ніж увесь світовий сектор М&А, що видно по одному з найневдаліших років – 2012 р. (рис. 2.). Впродовж перших десяти місяців 2012 р., кількість завершених глобальних угод впала на 37% у порівнянні з минулим базисним роком, що не порівняти зі зниженням на 20% для усього світового сектора угод М&А.

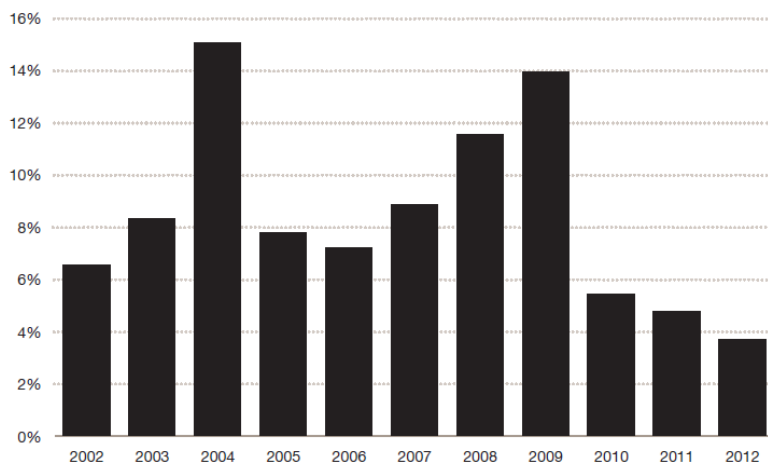


Рис. 2 Глобальний банківський сектор угод М&А, у % від світової кількості угод М&А (повне значення завершених угод) [11]

Банківські інститути надали звіт про фінансові умови М&А угод за минуле десятиріччя. Зменшення у світовому банківському секторі кількості угод М&А виявилось більш значним за минулі три роки, включаючи і урядові угоди. Якщо розглядати період останніх п'яти років, то можна констатувати, що зниження носить не лише циклічний спад. Воно є докорінно зміненним, під впливом економіч-

ного і регуляторного середовища, що свідчить про непридатність попередніх припущень про моделі розвитку банківської справи, прибутковість і інвестиційні доходи від М&А. Автор констатує, що зміни у глобальному банківському бізнесі за кількістю і якістю угод М&А буде носити постійний характер. Щоб підтримати цей аргумент, ми розглядаємо корінні зміни у світовій банківській практиці, оскільки під впливом угод М&А світовий банківський сектор еволюціонує дуже динамічно.

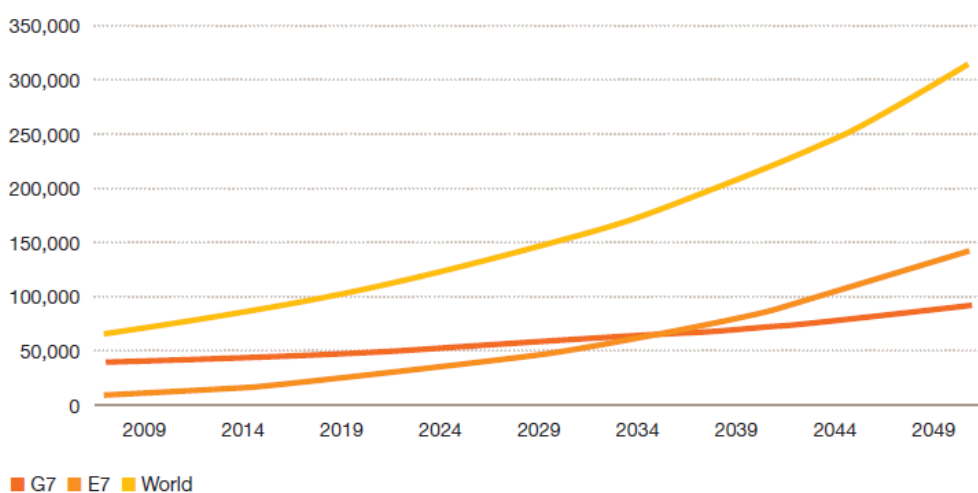
Ми можемо ідентифікувати діапазон чинників, що визначають зміни у світовому секторі банківських послуг. Вони включають фінансовий тиск, регулюючі реформи, технологічні зміни, поведінку клієнтів, економічні трансформації. Визначаючи очікуване майбутнє банківських угод М&А, ми можемо визначити чотири що найбільш впливових чинника. А саме: економічне зростання, банківська інтеграція, реформи регулювання і стратегічні зміни.

1. Економічне зростання. Триває географічне зміщення економічного зростання і відповідно фінансових послуг від економіки Північної Америки і Європи до Південної Америки, Африки, Азії і країн близького Сходу. Комбінований ефект цих змін проявляється в тому, що в найближчі 40 років, в нових економіках країн «Е7» очікується, зростання валового внутрішнього продукту в середньому 4,7% на рік, це більше ніж в два рази більше прогнозованого зростання на 2,1% для країн групи «G7» (рис. 3.).

2. Банківська інтеграція. Зростання національних економік нових країн, призводить до зростання доходів і відповідно обсягу споживання фінансових послуг з боку у споживачів середнього достатку. До 2050 р., в національних економіках групи країн «Е7» очікується, що повні банківські активи перевищуватимуть національні активи групи країн «G7».

3. Реформи регулювання. У короткостроковій перспективі спостерігається явна непередбачуваність регулюючої зміни з боку міжнародних інститутів, яка додає невпевненості, і тяжіє над банківським сектором. Це дає руйнівний ефект на здатність ТНБ планувати і реалізовувати угоди М&А.

У середньостроковій же перспективі, декілька аспектів регулюючих дій впливатимуть на світовий ринок угод банківських М&А. Спочатку, регулятори і державні органи у всьому світі почнуть грати більш визначальну роль у банківському секторі М&А, вони готові оспорювати нові угоди з метою захисту національних банківських установ. По-друге, національні і міжнародні правила змушують банки проводити реструктуризацію. Найяскравіший приклад – вимоги за програмою «Базель III», яка стимулюватиме ТНБ збільшувати рівень капіталізації і консолідацію на деяких ринках країн Європи. По-третє,



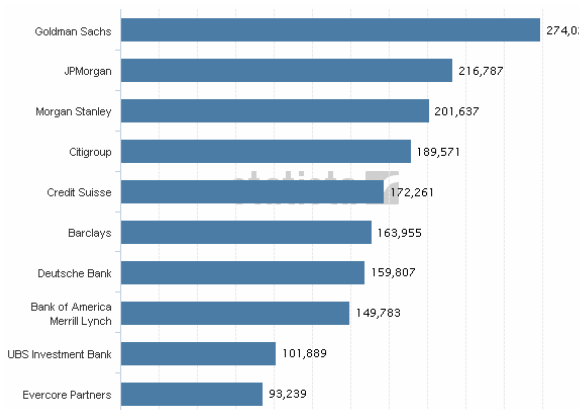
зростання значення материнських інститутів ТНБ, з метою зміцнення міжнародного міжбанківського ринку з недостатніми пропозиціями.

Рис. 3 Прогноз приросту світового ВВП, у країнах груп «Е7» і «G7» в 2009-2049 рр. [12]

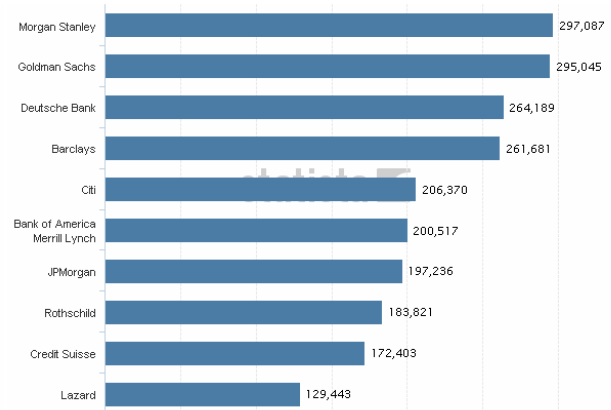
4. Стратегічні зміни. Стратегічні цілі в середовищі ТНБ по угодах M&A, змінюються і стають все більш різноманітними. Впродовж ряду років головною метою був ефект масштабу, за рахунок швидкого зростання, або розвитку нових бізнес-структур. Сьогодні це банківська консолідація під впливом світової фінансової кризи, яка викликала різке падіння цін на акції банків, що привело до недооцінки їх активів на ринку, це особливо помітно по банках країн ЄС [2, с. 169].

На рисунку 4. і 5. наведені дані по угодах банківських M&A для ринку США і Європи за участю найбільших банків світу.

Як ми бачимо американські банки мають значно більший потенціал і можливості по здійсненню угод M&A по обидві сторони Атлантики, що і доводить стійкість північноамериканського банківського сектору по відношенню до інших країн світу.



**Рис. 4** Топ-10 інвестиційних банків США за вартістю досконалих угод M&A в 2012 р.(млн. дол. США) [13]



**Рис. 5** Топ-10 інвестиційних банків(дочірніх структур) Європи за вартістю досконалих угод M&A в 2012 р.(млн. дол. США) [13]

Визначимо переваги транскордонних злиттів і поглинань як конкурентної стратегії ТНБ. Перевагами органічного зростання банку за допомогою створення мережі відділень є, по-перше, поступове вкладення ресурсів, що забезпечує можливість виходу з ринку з меншими втратами, і, по-друге, відсутність організаційно-культурних проблем, які часто виникають внаслідок об'єднання двох різних фінансових установ. Вадами зростання за рахунок внутрішніх джерел є повільне зростання, яке передбачає значний ризик втрати стратегічних можливостей; збільшення складності організаційної структури банку; значні інвестиційні витрати та зусилля щодо досягнення конкурентних позицій на новому ринку [6, с. 239-247].

Важливою перевагою стратегії злиттів і поглинань є їх тісний зв'язок з можливістю збільшення обсягу інвестицій в інформаційні технології. Клієнтам забезпечують прямий доступ до інформації і пошук контрагента з найменшими витратами без використання посередників.

Існують різноманітні класифікації міжнародних злиттів і поглинань. Залежно від ставлення менеджменту банку-цілі до злиттів і поглинань виділяють дружні та ворожі злиття. Дружні злиття передбачають офіційну пропозицію про купівлю, яка підтримується керівництвом банку-цілі. У випадку ворожих поглинань банк-покупець діє, не узгоджуючи своїх кроків з менеджментом банку-цілі. Ворожі поглинання реалізуються двома основними методами: поступове придбання акцій, спрямоване на зміну складу ради директорів та обмін акцій, за якого акціонерам банку-цілі пропонується обміняти свої акції на акції банку-покупця [8, с. 415-417].

Залежно від виду діяльності учасників злиттів і поглинань, характеру інтеграції та пов'язаності сфер діяльності виділяють горизонтальні, вертикальні і конгломератні угоди.

Горизонтальні злиття передбачають об'єднання банків, які працюють в одному сегменті ринку. Вертикальне злиття відбувається в тому випадку, коли фінансова структура, яка поглинає, доповнює за рахунок структури-цілі власний ланцюжок надання фінансових послуг. Конгломератне злиття відбувається у разі об'єднання фінансових структур, які функціонують у непов'язаних сферах бізнесу. Наприклад, поглинання «Swiss Bank Corporation» страхової компанії «S.G. Warbung&Co» [7, с. 78-79].

Конгломератні злиття поділяються на поглинання з ростом асортименту, поглинання зі збільшенням частки ринку й чисті конгломератні поглинання. Злиття з ростом асортименту припускає поєднання продуктів і послуг, що не конкурують між собою, зі схожими процесами надання послуг чи каналами реалізації продуктів. Поглинання із збільшенням частки ринку припускає одержання доступу до нових каналів реалізації, збутових мереж. Чисті конгломератні поглинання не припускають ніякої спільності. Виділяють іноді родинні (або «концентричні») злиття – об'єднання бізнес-структур, що надають взаємозалежні послуги, приміром поглинання швейцарським банком «Credit Swiss» іншого швейцарського банку «Swiss Volksbank» [6, с. 321].

Класифікувати злиття можна також за характером цілей, які переслідуються під час укладання угоди злиття і поглинання. За цією ознакою розрізняють стратегічні, фінансові і захисні злиття [5, с. 38]. Стратегічні злиття і поглинання спрямовані, передусім, на інтеграцію активів банків та досягнення синергетичного ефекту, наприклад, придбання у 2001 р. мексиканського банку «Banacci» американським фінансовим конгломератом «Citigroup». Фінансові злиття банків відбуваються для досягнення певних тактичних цілей, наприклад, розширення можливостей доступу до міжнародного ринку капіталу, при цьому синергія не виступає основним мотиваційним чинником. Такий тип злиття був характерний для Японії у 2001-2002 рр., коли злилися найбільші японські банки. Захисні злиття мають на меті не допустити втрату конкурентоспроможності внаслідок високих темпів як національної, так і міжнародної консолідації. На сьогодні для банківської сфери цей вид злиттів і поглинань особливо характерний, оскільки більшість банків побоюється залишитись осторонь процесів міжнародної концентрації капіталу.

Наступний вектор відмінностей злиттів і поглинань лежить в сфері їх фінансування, зокрема: акціями, готівкою або їх поєднанням [6, с. 39]. За останні роки значно зростає частка фінансування акціями. Після здійснення угоди поглинання можна поділити на повне (купівля 100 % акцій), переважне (понад 50 %) та міноритарне (менше ніж 50 %, але більше 10 %).

Після реалізації угоди залежно від ступеня інтеграції, банківські злиття можна поділити на три групи: повне поглинання (абсорбція), симбіоз та холдинг. Про абсорбцію говорять, коли відбувається повне юридичне злиття фінансових структур під егідою однієї з них чи шляхом утворення нової структури. Повне поглинання характеризується низькою автономністю та високою взаємозалежністю. Симбіоз виникає, коли немає повного юридичного злиття фінансових структур, зокрема, коли один банк передає іншому частину активів, права на користування брендом тощо. Тому симбіозу властива висока автономність та висока взаємозалежність фінансових структур. Коли всі структури зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому об'єднані в єдине ціле через участь в капіталі материнської компанії, то мова йде про холдинг, який описується такими параметрами як низька автономність та низька взаємозалежність. Також можливе встановлення змішаної форми інтеграції, коли внаслідок злиття фінансових структур певні підрозділи будуть інтегруватися між собою з одним рівнем автономності, а в загальну структуру банку входити з іншим.

Висновки. Отже, стратегія багатьох ТНБ передбачає, що для успішного зростання в умовах динамізації конкурентного середовища банк повинен бути готовим іти шляхом транскордонних злиттів і поглинань. Це має забезпечити наступні конкурентні та стратегічні переваги:

1. Підтримувати використання стратегії нарощування масштабу за рахунок форсування зростання активів та банківської мережі по всьому світу за рахунок саме злиттів та поглинань;

2. В умовах посткризового періоду злиття та поглинання дозволяють купувати недооцінені банківські активи, які мають якісний середньо та довгостроковий потенціал розвитку;

3. Реалізація угод злиттів та поглинань ТНБ свідчить про стан ділової активності та фінансові можливості установи, що якісно відображається на її ринкових показниках та дозволяє реалізовувати стратегії саме зростання, а не утримання ринку.

### Список використаних джерел

1. Кириченко М.М. Альтернативні стратегії виходу банку на закордонні ринки / М.М. Кириченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 7 (49). – С. 49-55.
2. Космачев А.Н. Слияния и поглощения европейских банков как фактор повышения их конкурентоспособности / А.Н. Космачев // Вестник ИНЖЕКОНА. Сер.: Экономика. – 2007. Вып. 3. –С. 166-174.
3. Рогозин К.И. Слияние банков как проявление глобализации / К.И. Рогозин // Ползуновский альманах. – 2009.-№ 2.-С. 189-196.
4. Слав'янська Н.Г. Світовий досвід використання різних стратегій концентрації капіталу як складової побудови стійкої банківської системи / Н.Г. Слав'янська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2011. – Т. 20. – С. 69-75.
5. Слияния – стратегический выбор для европейских банков // Банки: Мировой опыт. Аналитические материалы и обзоры. – 2012. – № 1. – С. 37-39.
6. Beatty R. Bank merger premiums – Analysis and Evidence / R. Beatty, A. Santomero, M. Smirlock / Monografia. a-3. – New-York: Salomon Brothers Center for the Study of Financial Institutions, 2007.-482 p.
7. Berger A. Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance / A. Berger, R. DeYoung, H. Genay, G. Udell // Brookings-Wharton Papers on Financial Services.-2000.-№ 3. - PP. 23-158.
8. Green Milford B. Mergers and Aquisitions: Geographical and Spatial Perssppectives / Milford B. Green. – Taylor & Francis Group, 2011. – 234 p.
9. Thompson Robert B. Mergers and Acquisitions: Law and Finance / Robert B. Thompson. – Aspen Pub, 2010. – 556 p.
10. Mergers and Acquisitions in Banking. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/service-banking-mergers-acquisitions-summary.aspx>
11. Statistics and market data on Banking & Investment. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.statista.com/markets/11/topic/83/banking-investment/>
12. UNCTAD World Investment Report 2012 launched. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=170&Sitemap\\_x0020\\_Taxonomy=Investment%20and%20Enterprise;#640;#World Investment Report;#20;#UNCTAD Home](http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=170&Sitemap_x0020_Taxonomy=Investment%20and%20Enterprise;#640;#World%20Investment%20Report;#20;#UNCTAD%20Home)



13. Statistics on M&A deals. [Electronic Resource]. – Mode of access:  
<http://www.statista.com/search/m%26a+deals/cat/11/>