

**К.Ю. Величко**, ст. викл.

**О.І. Печенка**, ст. викл.

## **ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ БАНКІВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ**

*Розглянуто основні методи проведення оцінювання ефективності банківських об'єднань, виявлено чинники, які впливають на результати злиття і поглинання, проаналізовано наслідки успішної консолідації банків у формі злиття і поглинання.*

*Рассмотрены основные методы проведения оценивания эффективности банковских слияний и поглощений, отражены факторы, влияющие на результаты слияний и поглощений, проанализированы результаты успешной консолидации банков в форме слияний и поглощений.*

*In the article the basic methods of realization of assessment of bank associations' effectiveness are observed, the factors which influence the results of consolidation and absorption are revealed, and the results of successful consolidation of banks in the form of fusion and absorption are analyzed.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Злиття та поглинання банків як процеси консолідації у фінансовому секторі набули значного поширення. Безумовними передумовами високої динаміки цього виступають швидкі технологічні зміни, фінансова дерегуляція та глобальна конкуренція. Сьогодні є очевидним той факт, що зацікавленість іноземного капіталу в українському бізнесі є досить високою. На думку фахівців, суттєва активність проникнення іноземних гравців спостерігається саме на ринку фінансових послуг. Так, частка іноземного капіталу в банківському секторі України зросла з 20 до 33%, а частка іноземців в активах – до 36% [1]. Експансія іноземного капіталу на українському ринку пояснюється, в цілому, тим, що банківський сектор переживає значні зміни, що спричиняються глобалізацією фінансових ринків. Безумовно, найефективнішим способом проникнення на ринок при цьому є угоди зі злиття й поглинання (mergers & acquisitions). Ураховуючи те, що основними покупцями виступають розвинуті країни, до передумов слід віднести також досягнення граничної концентрації в межах їх національних банківських ринків.

Також, на нашу думку, до основних чинників, що визначають необхідність і доцільність процесів злиття та поглинання слід віднести:

- підвищення рівня капіталізації банків;
- зниження рівня витрат і собівартості банківських послуг;
- вихід на нові ринки;
- збільшення частки банку на ринку кредитів, депозитів та інших видів банківських послуг.

Світова фінансова криза спричинила нову хвилю злиття і поглинання в банківській сфері. Причому така вимушена активізація зазначених процесів спрямована не лише на досягнення вищеперелічених цілей, а радше на порятунок банків, які опинилися у фінансовій скруті. Експерти, які аналізують сучасні тенденції у сфері злиття і поглинання, констатують факт про суттєві відмінності між сучасними поглинаннями, зумовленими необхідністю, і традиційними альянсами. Подальше існування низки провідних іноземних банків залежить сьогодні від ефективності здійснених угод злиття чи поглинання.

Вплив кризи на банківський сектор України неминуче буде супроводжуватися проявом у країні загальносвітових тенденцій концентрації банківського капіталу. Відтак, дослідження питання як економічної, так і соціальної ефективності злиття і поглинання банків набувають значної актуальності.

Важливими завданнями консолідації банків можуть бути: недопущення банкрутств банків, особливо великих; зниження рівня ризику, зокрема, ризику зменшення доходів завдяки підвищенню рівня концентрації банківського капіталу; зміцнення ділової репутації; покращення фінансового стану банків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджують різні аспекти процесів злиття та поглинання, слід виділити зарубіжних вчених: М. Бішопа, П. Гохана, С. Фостера, Ф. Крюгера, А. Лажу, М. Марсалезе, Р. Нельсона, Дж. Стиглера, Р. Стілмана, М. Трема, С. Ріда, М. Хебека, Ф. Вестона, Р. Бейлі, С. Маерса, П. Стейнера, А. Бекенштейна, К. Чанга, Р. Меліхера, Дж. Ледортера. Серед вітчизняних дослідників цих процесів слід відзначити В. Андрійчука, О. Білоруса, В. Будкіна, І. Бураковського, А. Гальчинського, В. Геєця, Б. Губського, М. Дудченка, О. Стокову, Г. Климка, А. Кредісова, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, С. Мочерного, О. Мозгового, В. Новицького, Б. Панасюка, Є. Панченка, Ю. Пахомова, А. Поручника, О. Рогача Л. Руденко. Особливу увагу дослідженню ефективності процесів злиття та поглинання у

банківській сфері приділено в наукових працях С.П. Боссі, З.М. Васильченко, І.М. Вядрова, В. Жека, В. Зельника, Б. Маггі, Г. Міллера, В.І. Міщенко, К.Дж. Робінсона та ін. Разом з тим, особливої актуальності потреба в реорганізації банків набула в сучасних умовах, оскільки може стати одним із шляхів виходу українських банків із кризової ситуації.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження специфіки, переваг та недоліків злиття та поглинання банків, аналіз чинників, що спричиняють значний вплив на ці процеси за умов кризових явищ у фінансовому секторі. Крім того, особливий інтерес викликає процес отримання синергетичного ефекту під час злиття та поглинання (mergers & acquisitions) та напрями досягнення максимальної ефективності процесів об'єднання банківських установ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З теоретичної точки зору, угоди зі злиття й поглинання – це зміна контролю над підприємством. Важливо розуміти, що угоди з придбання незначних пакетів акцій з метою одержання прибутку, а також портфельні інвестиції не належать до зазначеного типу угод. Під поняттям «поглинання» маємо на увазі цілісне придбання підприємства, його окремих частин, стратегічна участь у капіталі (прямі інвестиції). Поглинання – це об'єднання двох або кількох юридичних осіб, при якому зберігається одна (поглинаюча) юридична особа, до якої переходять активи й зобов'язання юридичних осіб, що поглинаються. При цьому юридичні особи, що поглинаються, або припиняють своє існування, або стають підконтрольними через володіння контрольним пакетом акцій чи через володіння частками капіталу. Злиття є особливою формою поглинання, при якій куплена компанія втрачає юридичну самостійність.

У більш широкому розумінні злиття і поглинання (mergers & acquisitions, далі M&A) являють собою створення стратегічних союзів з іншими компаніями й відділення активів. Як правило, такі стратегічні союзи створюються на основі взаємної участі в капіталі або шляхом створення спільних підприємств за рахунок внесків у спільне дочірнє підприємство. Найпоширенішою формою відділення активів є продаж існуючого дочірнього підприємства іншій компанії. Купівля підприємства, як правило, здійснюється шляхом придбання акцій. Значна кількість великих угод зі злиття і поглинання має транснаціональний характер і в зв'язку з цим часто здійснюється відповідно до міжнародно-правових норм і звичаїв.

Основні шляхи створення міжбанківських об'єднань базуються як на добровільному об'єднанні самостійних банків

(злиття), так і на прямому підпорядкуванні, централізованому управлінні й залежності (поглинання) [1]. Перший шлях із більшою ймовірністю буде використовуватися самостійними, фінансово стійкими банками, які прагнуть об'єднати свій бізнес, а другий є характерним для значно слабших кредитних установ, які неспроможні протистояти впливу фінансової кризи і погоджуються на поглинання. Для банку – потенційного об'єкта поглинання – імовірні (негативні) наслідки такої угоди зводяться, в основному, до встановлення цінового діапазону, в якому може знаходитися узгоджена сторонами вартість банку, який поглинається. Для банку-покупця і банків-учасників угоди злиття діапазон можливих ризиків є значно ширшим. Виділяють дві групи негативних наслідків, пов'язаних:

- з досягненням функціонально-стратегічних цілей угоди (розширення ринку, диверсифікація діяльності тощо);

- у разі поглинання – із придбанням, а в разі злиття – із переходом на основі правонаступництва до нової юридичної особи права на матеріальні й нематеріальні об'єкти власності банків, які беруть участь в угодах злиття і поглинань [2, с. 400].

До інших чинників, що негативно впливають на результати реорганізації банків, належать такі:

- непродуману стратегію реорганізації банків;
- відсутність у робочій групі менеджерів фахових знань і досвіду у цій сфері;
- розходження корпоративних культур;
- несумісність інформаційних систем;
- недостатній обсяг інформації про об'єкт поглинання чи злиття.

Варто зауважити, що досягнення позитивного ефекту у процесі об'єднання можливе в результаті ретельного планування інтеграції всіх напрямів діяльності банків, оцінки витрат і організації системи управління ризиками, що супроводжують процеси реорганізації.

Оцінювання ефективності банківського злиття та поглинання (M&A) проводять двома способами, використовуючи якісний і кількісний методи [3, с. 124]. Застосування якісного методу передбачає здійснення якісної оцінки діяльності банку після злиття чи поглинання, у процесі якої досліджуються стратегії злиття та поглинання та співставляються отримані синергетичні ефекти після злиття із запланованими, виявляються основні управлінські помилки, що виникають під час реалізації стратегії, а також пропонуються методи усунення цих помилок. Разом з тим, якісний метод базується

на суб'єктивних переконаннях та судженнях осіб, які проводять дане оцінювання, тому в деяких випадках отримана якісна оцінка може не відповідати реальному стану банку. Іншим недоліком є відсутність певного алгоритму дій, і тому вірогідним є те, що оцінка ефективності не завжди буде адекватною. За допомогою кількісного методу проводиться кількісне оцінювання діяльності банку після злиття чи поглинання. Він передбачає використання математичних розрахунків та формул, що можуть підтвердити зміну ефективності банківської установи після реорганізації. Кількісний метод є точнішим, тому що передбачає проведення оцінки за певними математичними розрахунками і тому має алгоритм дій. Недоліками цього методу є те, що за останні 10 років було запропоновано багато способів оцінювання ефективності банківської установи після злиття чи поглинання, які мають певні припущення і тому повинні використовуватися відповідно до конкретної ситуації, що породжує проблему невизначеності в застосуванні того чи іншого методу. Тим більше, що, використовуючи різні формули для розрахунків, можна отримати різні дані, що не збігатимуться між собою. Також у разі використання цього методу може виникнути ситуація, коли за різних методик оцінювання будуть необхідні різні вхідні дані, які, можливо, не завжди є в наявності. Саме тому, на нашу думку, здійснити більш повне та реальне оцінювання ефективності банківських злиттів та поглинань можна лише за умови поєднання обох методів [4].

Варто враховувати і сучасні умови, за яких здійснюються злиття і поглинання банків. Зокрема, та швидкість, з якою проходить реорганізація банків, наприклад у США, не гарантує ретельної оцінки ефективності цих процесів. За таких обставин надто складно реалізувати успішну консолідацію. Тому, перш за все, необхідно сконцентрувати зусилля на отриманні максимального обсягу інформації про об'єкт злиття чи поглинання.

Найбільшої ефективності в процесі злиття і поглинання банків чи поглинання можна досягти за умови правильно обраного об'єкта угоди і точно визначених умов; процес інтеграції має відповідати задачам і потребам конкретної ситуації; кожен етап об'єднання повинен бути ретельно спланований та реалізований. У процесі успішної консолідації банків у формі злиття чи поглинання досягається синергетичний ефект, коли вартість новоствореного банку перевищує суму вартостей банків-учасників об'єднання. Досягнення кумулятивного позитивного ефекту стає можливим у таких випадках:

- у разі збільшення частки кредитів у сукупних активах;

- зниження витрат за рахунок об'єднання інформаційно-технічної бази, систем обліку;
- диверсифікації кредитних ризиків;
- комбінування взаємодоповнюючих ресурсів;
- скорочення дублюючих банківських підрозділів;
- збільшення прибутку шляхом диверсифікації продуктів та універсалізації банківської діяльності;
- підвищення якості та ефективності управління;
- оптимізації організаційної структури та структури менеджменту;
- підвищення продуктивності праці та зміцнення позицій на ринку [5, с. 89].

Проте слід акцентувати увагу, що процеси консолідації супроводжуються значними витратами, які можуть призвести й до втрати капіталу, тобто виникнення від'ємної синергії. Основною причиною цього є те, що отримані в результаті злиття компаній доходи не покривають усіх витрат процесу об'єднання (наприклад, придбання акцій, викуп зобов'язань, тощо). Як правило, покупець діє в умовах дефіциту інформації, оцінюючи можливі синергетичні ефекти і ставлячи цілі, маючи недостатньо інформації про банк, який він має намір купити.

Негативно позначається і брак досвіду в проведенні подібних заходів. В окремих випадках очікуються занадто великі синергетичні ефекти, не враховується можливе зниження доходів у результаті об'єднання банківських установ, не передбачаються великі одноразові витрати, не зіставляються прогнози з реальними даними тощо.

Негативні наслідки угод про злиття чи поглинання зумовлені не лише фінансовими втратами, а й зниженням ефективності системи управління об'єднаної установи. До інших чинників, що негативно впливають на результати реорганізації банків належать такі: відсутність у робочій групі менеджерів фахових знань і досвіду в цій сфері, непродуману стратегію реорганізації банків, розходження корпоративних культур, несумісність інформаційних систем. Варто зауважити, що переважна більшість негативних результатів укладених угод пов'язана з низькою якістю підготовки та проведення інтеграції. Тому до основних передумов забезпечення ефективності злиття чи поглинання банків належать такі:

- ретельна обґрунтованість вибору об'єкта злиття чи поглинання;
- ідентифікація можливостей досягнення синергетичного ефекту від об'єднання;

– визначення напрямів створення майбутньої вартості інтегрованої компанії;

– чітке формулювання основних принципів інтеграції [6].

Досягнення синергетичного ефекту у процесі об'єднання можливе в результаті здійснення планування інтеграції всіх напрямів діяльності банків, оцінки витрат і організації системи управління ризиками, що супроводжують процеси реорганізації. За умов саме комплексного підходу основними позитивними результатами, що досягаються в ході реалізації розглянутих форм реорганізації банків, виступають:

– диверсифікація бізнесу;

– збільшення темпів зростання та рівня рентабельності завдяки зростанню обсягу операцій;

– зниження ринкових ризиків;

– захист своєї ніші на ринку банківських послуг та завоювання нових сегментів;

– оптимізація системи управління та організаційної структури;

– економія витрат на управління грошовими потоками, включаючи розподіл прибутку, проведення аудиту;

– підвищення конкурентоспроможності, стійкості банку за рахунок якісних і кількісних змін у структурі капіталу [ 7].

**Висновки.** Злиття і поглинання (mergers & acquisitions), безумовно, спроможні вирішити проблему недостатньої ліквідності у проблемних банків і забезпечити отримання певних вигод стабільним і фінансово стійким банкам за умови максимально відповідального підходу до планування цих угод і ретельного вироблення стратегії подальшої інтеграції. Стратегічними цілями реорганізації вітчизняних комерційних банків має стати підвищення надійності та стійкості окремого комерційного банку та банківської системи України, зростання капіталізації банків, забезпечення стабільного функціонування платіжної системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, покращення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації капіталу та зростання довіри до банківських установ.

#### *Список літератури*

1. Про банки і банківську діяльність [Текст] : закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2000. – №2121-III.

2. Васильченко, З. М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація [Текст] / З. М. Васильченко. – К. : Кондор, 2004. – 528 с.

3. Васильченко, З. М. Методологічні засади стратегії реорганізації комерційних банків [Текст] / З. М. Васильченко // Фінанси України. – 2004. – № 7. – С. 123–130.

4. Методичні рекомендації про порядок реорганізації, реструктуризації комерційних банків [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ України. – Режим доступу : <<http://bank.gov.ua>>.

5. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків [Текст] : навч. посібник / В. І. Міщенко [та ін.]. – К. : Знання, 2002. – 216 с.

6. Мироненко, В. В чередь на націоналізацію [Текст] / В. Мироненко // Інвестгазета. – 2008. – № 39. – С. 54–57.

7. Ходаковська, А. Злиття й поглинання в банківській сфері [Текст] / А. Ходаковська // Правовий тиждень. – 2008. – №14(87). – С. 4–5.

Отримано 1.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© К.Ю. Величко, О.І. Печенка, 2010.

УДК 658.8.052

**М.С. Компанцев, асп.**

## **КЛІЄНТСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВ**

*Розглянуто особливості клієнтського капіталу, які характеризують його як маркетинговий актив підприємства роздрібно́ї торгівлі.*

*Рассмотрены особенности клиентского капитала, которые характеризуют его как маркетинговый актив предприятия розничной торговли.*

*The features of client capital, which characterize it as a marketing asset retailers.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Посилення конкуренції в боротьбі за клієнта в умовах обмежених ресурсів – головна характерна риса сучасного ринку роздрібно́ї торгівлі. У цих умовах відбувається трансформація ролі споживачів, що проявляється в активізації пошуку ними ритейлерів із зазначеними параметрами для створення бажаної цінності. Нові реалії створюють передумови для реалізації "маркетингу навпаки", коли споживач самостійно обирає для себе цінність (або її складові з можливих альтернатив) і цим впливає на товарну політику підприємств і ціну товару.

У сучасних умовах все більше значення для вибору клієнтом ритейлера має цінність, що створює підприємство роздрібно́ї торгівлі. Товар сам по собі на споживчому ринку продається усе рідше, для клієнта пріоритетним є задоволення конкретних потреб, отримання товарів у комплексі із супутніми додатковими послугами.