

Консолидация банковского бизнеса в России

Консолидация финансовых институтов, активно начавшаяся в 1980-е годы, стала одной из наиболее значимых черт современной финансовой системы. Волны слияний и поглощений прокатились как по развитым странам, так и по развивающимся рынкам. Согласно данным агентства Thomson Financial, с 1990 по 2002 г. было зафиксировано около 13,5 тысяч сделок общим объемом в 2,5 трлн долл.,¹ в результате которых одна финансовая фирма была приобретена другой. Пик активности пришелся на 1998 год, когда были зафиксированы такие мегаслияния,² как объединение Citicorp и Travelers Group, BankAmerica и NationsBank, Banc One-First Chicago и Norwest-Wells Fargo.

Большинство сделок по слияниям и поглощениям в финансовом секторе было зафиксировано в развитых странах (первенство здесь держат США, что было связано с отменой ограничений на совмещение кредитно-депозитной и инвестиционной деятельности), а в структурном плане - в банковской системе (60% от числа всех финансовых слияний и 70% от их объема).

Масштабной консолидации в банковском секторе способствовали технологические инновации, приведшие к снижению управленческих затрат, дерегулирование финансовых услуг, а также такие изменения в практике корпоративного управления как привязка вознаграждения менеджмента к стоимости акций на рынке и перенос акцента с традиционных процентных банковских операций на оказание расчетных и инвестиционных услуг клиентам. Основным побудительным мотивом проведения сделок по слияниям и поглощениям стала многими подвергаемая сейчас сомнению вера, что эффект масштаба и синергия от совмещения под единой крышей сильных сторон разных организаций способны обеспечить сокращение издержек, а также более быстрый рост объемов и капитализации бизнеса за счет создания дополнительной экономической ценности для клиентов.

Россия не осталась в стороне от этих процессов. В 2000-2003 гг. в российской банковской системе состоялось несколько крупных сделок, среди которых следует особо

¹ В 45% сделок данные по стоимости сделок отсутствовали.

² Мегаслияние – это слияние двух компаний с активами более 100 млрд. долл.

отметить слияние Международного Московского банка (ММБ) и Банка Австрии (БАКАР), формирование крупной банковской группы на базе МДМ-банка, приобретение Росбанком банков сети ОВК, а также поглощение ИБГ «Никойл» сначала Автобанка, а затем УралСиб. Необходимо добавить, что последний сам долгое время был значимым игроком на рынке и активно скупал региональные банки.

Следует отметить, что в сделках слияния и поглощения участвуют не только банки «первого эшелона». За последние годы на этом рынке активно проявили себя Восточно-Европейская финансовая корпорация, приобретающая Инкасбанк и Уральский трастовый банк, Пробизнесбанк, ставший владельцем 3 банков на Урале и Поволжье, Академхимбанк, сформировавший на базе купленного Конверсбанка финансовую группу.

2004 год вообще может стать рекордным в плане сделок слияния и поглощения на российском финансовом рынке. Так, уже объявлено о начале процедуры поглощения Внешторгбанком (ВТБ) крупнейшего регионального банка страны – Промстройбанк Санкт-Петербурга (СПб) с объемом активов в 2,5 млрд. долл. Кроме того, в результате недавнего кризиса под контроль ВТБ за символическую цену в 1 млн. рублей перешел Гута-банк с объемом активов примерно в 1 млрд долл. BNP Paribas и General Electric Consumer Finance приобрели банки Русский Стандарт и Дельта-банка соответственно, которые являются одними из крупнейших игроков на наиболее быстро развивающемся сегменте российского банковского бизнеса - рынке потребительского кредитования.

Обычно отмечается, что характерной чертой сегодняшней банковской системы является преобладание карликовых по международным стандартам организаций с ничтожными финансовыми и организационными ресурсами. Говорится, что в случае реализации угрозы массового прихода на российский рынок иностранных финансовых институтов (а то, что это рано или поздно произойдет, сомнений ни у кого нет), российские банки будут быстро вытеснены из наиболее прибыльных сфер деятельности, а российская банковская система потеряет национальный статус. В определенной степени с такой позицией можно согласиться: российские банки действительно по многим позициям лидерам современного мирового банковского рынка.

Однако, если более пристально посмотреть на современную российскую банковскую систему, то можно обнаружить, что за последние годы сложился ряд крупных банковских групп с активами в несколько миллиардов долларов (таблица 1), обладающих значительными ресурсами как по российским меркам, так и по международным стандартам, развитыми технологиями бизнеса и способными противостоять иностранному натиску.

Таблица 1. Крупнейшие российские банковские группы по состоянию на 1.10.2004 г. (млн. долл.).

Консолидатор	Участники группы	Активы	Капитал	Депозиты населения	Кредиты небанковскому сектору
ВТБ	Промстройбанк СПб, Урал-промстройбанк, Гута-банк, Новосибирсквнешторгбанк, Банк Поволжский, Банк Забайкальский	15918,3	2294,3	2386,8	9226,3
Газпромбанк	Газэнергопромбанк, Севергазбанк, Сибирьгазбанк, Сочи-газпромбанк, Банк Европейский Банк Спурт, Банк Совфинтрейд	9466,5	1127,2	1161,3	6189,5
Росбанк	БайкалРосбанк, Мончебанк. 1ОВК, Дальневосточное ОВК, Приволжское ОВК, Сибирское ОВК, Центральное ОВК, Поволжское ОВК	5557,9	608,3	1079,3	3377,4
ИБГ НИКойл	УралСиб, Автобанк-НИКойл, Брянский народный банк, Кузбассугольбанк, Волго-инвестбанк, Стройвестбанк, Банк Евразия, Банк Дорожник,	5553,5	936,3	1084,7	3200,8
Альфа-банк	Альфа-банк Башкортостан, Альфа-банк Казань	5455,0	889,2	925,2	3822,1
Банк Москвы	Ижкомбанк, Банк Заречье, РНКБ, Мосводоканалбанк	4982,3	482,4	1523,0	3094,6
МДМ-банк	МДМ-банк СПб, МДМ-банк Урал, Комисоцбанк	4229,6	475,2	393,7	1681,0
ИФД Капитал	Петрокоммерцбанк, Ухта-банк, Банк Ставрополье	1859,4	271,1	470,0	877,0
Траст	Менатеп СПб	1606,5	279,1	158,2	469,4

Поскольку процессы консолидации в российской банковской системе только начались, будет интересным посмотреть, как они проходят и насколько сделки по слияниям и поглощениям эффективны для участвующих в них банках, а также банковской системы страны в целом.

Стратегии роста бизнеса

Стремление к расширению масштабов деятельности является неотъемлемой чертой любого бизнеса. Существует две основных стратегии роста: объединение нескольких организаций под одной крышей (как раз слияния и поглощения являются наиболее распространенной формой такого объединения, хотя также возможно создание совместных предприятий, образование различных альянсов и т.д.) и стратегия органического роста («инвестиций на зеленой лужайке»).

Органический рост является наиболее распространенным способом корпоративного развития, который используется всеми компаниями на том или ином этапе своего пути. Суть его состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет и заемные средства инвестируются в развивающийся бизнес.

Для стратегии органического роста банков можно отметить такие положительные стороны, как меньшую степень риска при расширении бизнеса, опору на использование знаний и ресурсов, уже накопленных внутри структуры, отсутствие необходимости концентрировать значительные ресурсы к определенному моменту времени. В то же время можно выделить и ряд отрицательных моментов органического роста как стратегии развития банков. К ним в первую очередь следует отнести необходимость большего времени для достижения результатов, ограниченные возможности для диверсификации бизнеса ввиду отсутствия необходимых знаний и опыта внутри банка, сложности с получением таких стратегически важных активов, как результаты ноу-хау и патенты.

Что касается **слияний и поглощений** как стратегии развития бизнеса, то здесь набор достоинств и недостатков будет совсем другим. К числу основных преимуществ стратегии следует отнести возможность использования синергетического эффекта от снижения издержек и перекрестных продаж, более быстрое достижение поставленных целей, приобретение стратегически важных активов и ресурсов, ослабление конкурентного давления за счет увеличения масштабов деятельности, расширения клиентской базы и географического присутствия. Кроме того, может получиться, что компания (банк) в результате сделки приобретет недооцененный актив, чья рыночная стоимость не соответствует его реальным возможностям генерировать доходы в долгосрочном периоде.

Еще одним преимуществом стратегии поглощения является владение приобретающей финансовой организацией ценным активом, таким как узнаваемость брэнда за пределами ее клиентской базы. Это особенно важно для приобретаемой стороны, если она далека от продуктов и репутации покупателя. Сделка укрепляет доверие и расширяет доступ на рынок, а также снижает стоимость привлечения средств для целей развития приобретенного

института (это всегда происходит, как кредитный рейтинг покупателя выше, чем рейтинг объекта сделки). Правда, одновременно есть опасность того, что брэнд приобретаемой стороны, имеющий высокую ценность для тех сегментов рынка, где она работала, окажется потерянным.

К числу основных негативных моментов стратегии следует отнести необходимость совершения значительных финансовых затрат, возможность снижения рейтинга организации-покупателя, а также то, что полученная объединенная структура в силу габаритов, разного опыта и клиентских баз окажется слишком сложной для управления. Очень часто сделки слияний и поглощения осуществляются за счет привлеченных средств. Таким образом, на организацию-покупателя ложится существенная финансовая нагрузка, связанная с обслуживанием долга.

В специфических условиях российской банковской системы к перечисленным проблемам добавляется еще одна - проблема нахождения общего языка с прежней командой управленцев. Причем, вопрос стоит не столько в необходимости избежать скандалов, способных повредить имиджу организации (это достаточно просто решается с помощью «золотых парашютов», предлагаемых акционерам и менеджерам приобретенного банка), а сколько в сохранении клиентской базы, составляющей главный стратегический актив любого банка. Во-первых, значительную часть российских банков можно отнести к категории «карманных», чей бизнес состоит не в предложении услуг рынку, а в обслуживании интересов владельцев, являющихся по совместительству крупнейшими кредиторами организации. Не факт, что после продажи банка прежние владельцы не уведут оттуда счета, оставив новых хозяев со значительной «дырой» в балансе. Во-вторых, клиенты могут быть связаны не с самим банком, а с его отдельными менеджерами (это достаточно распространенное явление для банковских систем, где отсутствуют общенациональные брэнд и низки издержки переключения). Увольнение последних может привести к оттоку клиентских средств из банка.

Поглощение существующей банковской фирмы требует адаптации и специальных управленческих установок. Если две корпоративные культуры не гармонируют, объединенный банк пострадает от этого, и специфическое ноу-хау приобретенного института будет рассеяно в результате процесса поглощения. Поэтому при выборе конкретного пути расширения бизнеса необходимо учитывать множество разных моментов.

В зависимости от характера деятельности компаний (банков), участвующих в сделке, выделяются следующие виды слияний и поглощений:

1) **горизонтальные слияния и поглощения** – это объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

2) **вертикальные слияния и поглощения** - объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие - до конечного потребителя;

3) **конгломератные слияния и поглощения** - объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние такого типа - это слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство такого вида объединений принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе.

Что касается банковских слияний и поглощений, то большинство из них является горизонтальными сделками. Хотя встречаются и объединения конгломератного типа, когда происходит объединение коммерческих банков с инвестиционными институтами и/или страховыми компаниями. В России к числу последних можно отнести осуществленную в 2002 году сделку по слиянию Росбанка с инвестиционным банком МФК, а также происходящую в настоящее время интеграцию инвестиционного банка Траст и Менатеп Санкт-Петербург.

Целью сделки между Росбанком и МФК было превращение первого в универсальную структуру, предлагающую клиентам широкий набор банковских услуг. Оформление Росбанка в финансовый супермаркет закончено с приобретением банков группы ОВК, имеющих сильные позиции в розничном бизнесе (особенно в его наиболее прибыльном сегменте – в потребительском кредитовании) и обширную филиальную сеть. Руководство Росбанка в настоящее время переоформляет точки розничного обслуживания ОВК под свою торговую марку, планируя к июлю 2005 года полностью объединить коммерческий бизнес Росбанка и ОВК.

Используемый руководством Росбанка подход к консолидации имеет как позитивные, так и отрицательные моменты. С одной стороны, перевод клиентов ОВК на обслуживание в Росбанк, имеющий более высокие показатели надежности, должно сократить стоимость

привлечения ресурсов для объединенной структуры, а с другой, - присоединение ОВК, работающего в прибыльном, но высокорискованном сегменте потребительского кредитования должно увеличить собственные риски Росбанка. Кроме того, может оказаться, что не все клиенты ОВК согласятся перейти в Росбанк с потерей дохода по вкладам. Следует отметить, что очень часто в развитых странах, где процессы слияния и поглощения банков отработаны до мельчайших подробностей и осуществляются крайне быстро, банк-покупатель не прибегает к растворению бизнеса купленного банка, давая ему возможность развиваться дальше самостоятельно. «В живых» обычно оставляют банки, или имеющие известный на рынке брэнд, или специализирующихся на рискованных видах деятельности - потребительском кредитовании и инвестиционном банковском обслуживании. Такая тактика дает возможность головному банку группы минимизировать собственные убытки в случае ухудшения конъюнктуры соответствующих рынков. Так, например, одна из крупнейших банковских групп Великобритании RBS (Royal Bank of Scotland) с активами почти в 1 трлн. долларов имеет шесть лицензий на группу.

Траст в отношении Менатеп СПб, который достался ему в ходе сделки по выкупу акций банков менеджментом у прежних собственников, использует часто встречающуюся в западной практике тактику объединения через обмен непрофильными активами. В результате этого корпоративный и инвестиционный бизнес должен быть сосредоточен в Тресте, а розничный – в Менатепе. Одновременно осуществляется ребрендинг банка Менатеп (получит название Национальный банк Трест), чтобы он больше не ассоциировался у клиентов с ЮКОСом и его акционерами.

Следует отметить, что в России произошло только два слияния в банковском секторе за последние годы: объединение ММБ и БАКАРа, а также Еврофинанса и Моснарбанка. Причем, в обоих случаях объединялись родственные организации, имеющие одного и того же владельца. Все остальные сделки носили характер поглощения, приводя к возникновению сложно организованных в плане организации финансовых потоков и систем управления групп. Преобладание сделок поглощения, прежде всего, связано с особенностями российского законодательства, которое жестко регулирует процедуры слияний и присоединений и никак отдельно не выделяет поглощения, хотя в результате них также могут быть нарушены права кредиторов.

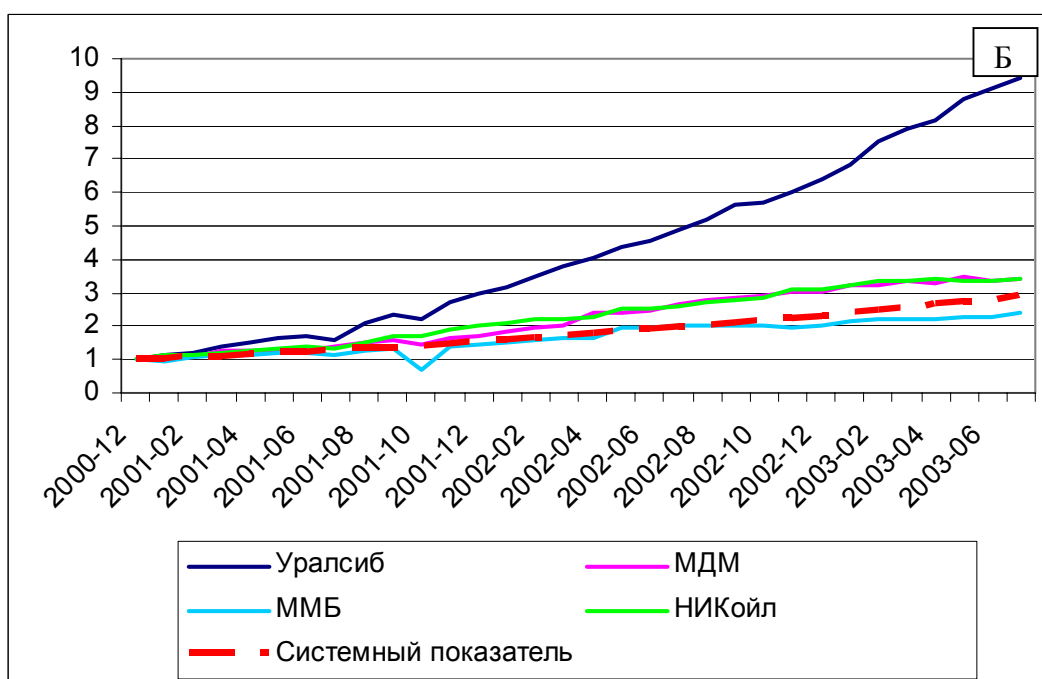
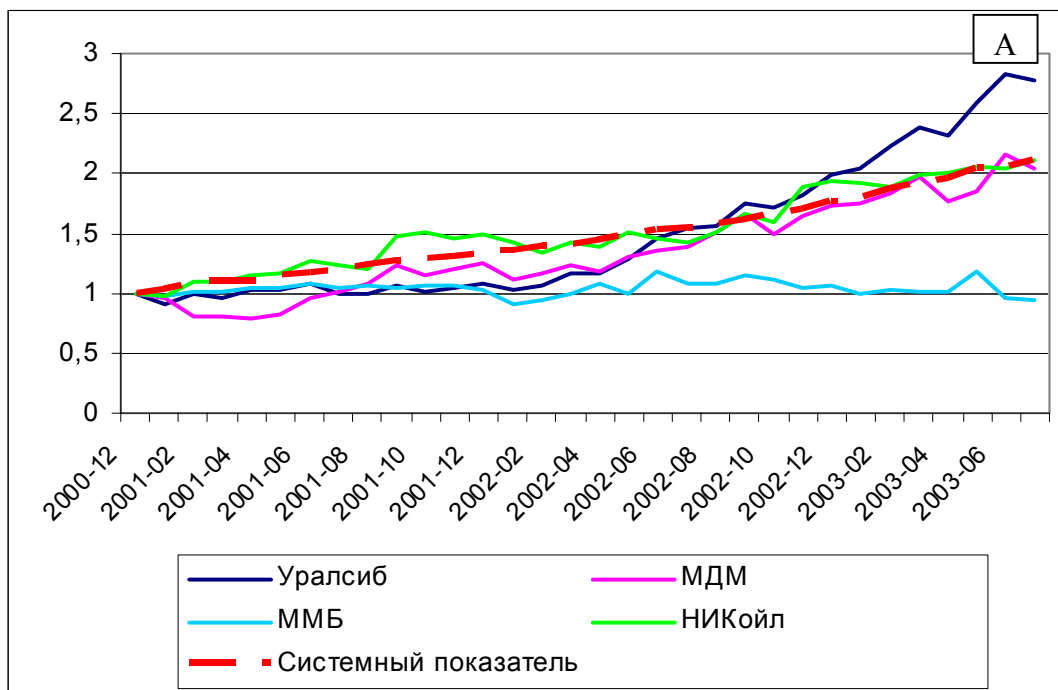
Главными барьерами на пути быстрого объединения банков в единую структуру выступают статьи 15 федерального закона «Об акционерных обществах» и 60 Гражданского Кодекса РФ. Данные правовые документы декларируют, что учредители (участники)

юридического лица или орган, принявшие решение о реорганизации юридического лица, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов, а также опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. В случае если банк активно принимает средства населения во вклады, перед ним стоит достаточно сложная техническая проблема оповещения десятков и сотен тысяч человек. Помимо этого закон дает возможность кредиторам реорганизуемого общества право потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков. Для банков данное требование неприемлемо, так как его выполнение грозит финансовому институту банкротством.

Другими препятствиями для объединения финансовых институтов являются длительные сроки регистрации данных сделок в Центральном банке, необходимость согласования действий с антимонопольным органом. В настоящий момент на получение разрешения Центрального банка на оформление слияния уходит до шести месяцев. Для повышения привлекательности данного вида сделок, сроки оформления сделок должны быть снижены. В связи с этим Центральный банк совместно с Министерством финансов разрабатывают поправки по этому и другим вопросам в Гражданский кодекс, но вопрос когда они будут приняты, остается открытым.

Конкуренты контратакуют

Основной причиной, почему российские банки предпочитают покупку действующего банка развитию собственных точек продаж, является быстрота получения клиентской базы. В условиях закрытости информации по сделкам и ненадежности представляемой финансовой отчетности сложно оценить, какой из способов – слияния и поглощения или органический рост – является более дешевым, но то, что первый является более быстрым в плане достижения цели роста влияния на рынке – это очевидно. По идее полученный в результате сделки импульс в виде прироста клиентской базы должен позволить объединенной структуре в долгосрочном периоде достигать более высоких темпов роста, чем имеют ее конкуренты. Однако, сопоставление темпов роста масштабов бизнеса сформированных в результате сделок слияний и поглощений структур с системой в целом (рис. 1), и кредитных организаций – покупателей с банками, использовавшими стратегию органического роста (рис. 2), не дает возможности говорить о наличии долгосрочного позитивного эффекта от консолидации бизнеса.



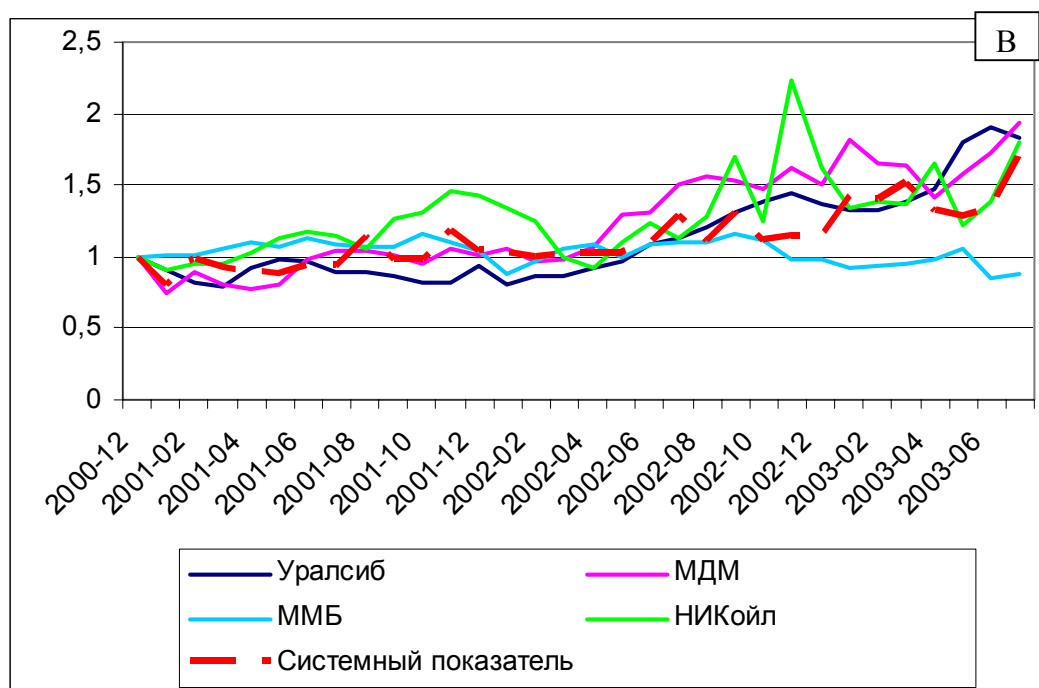
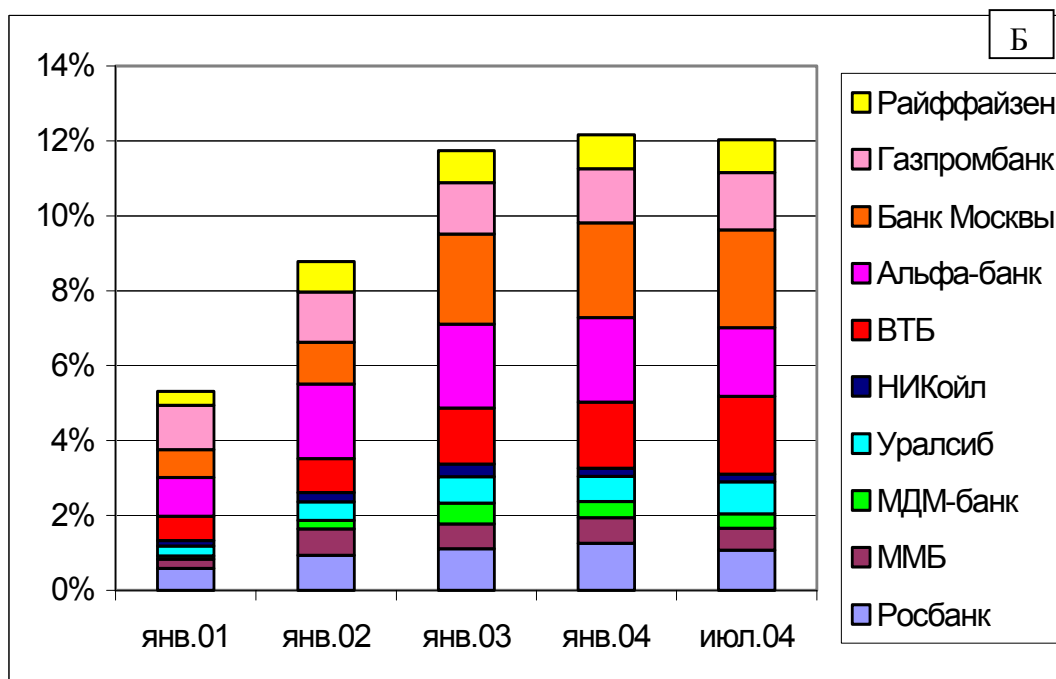
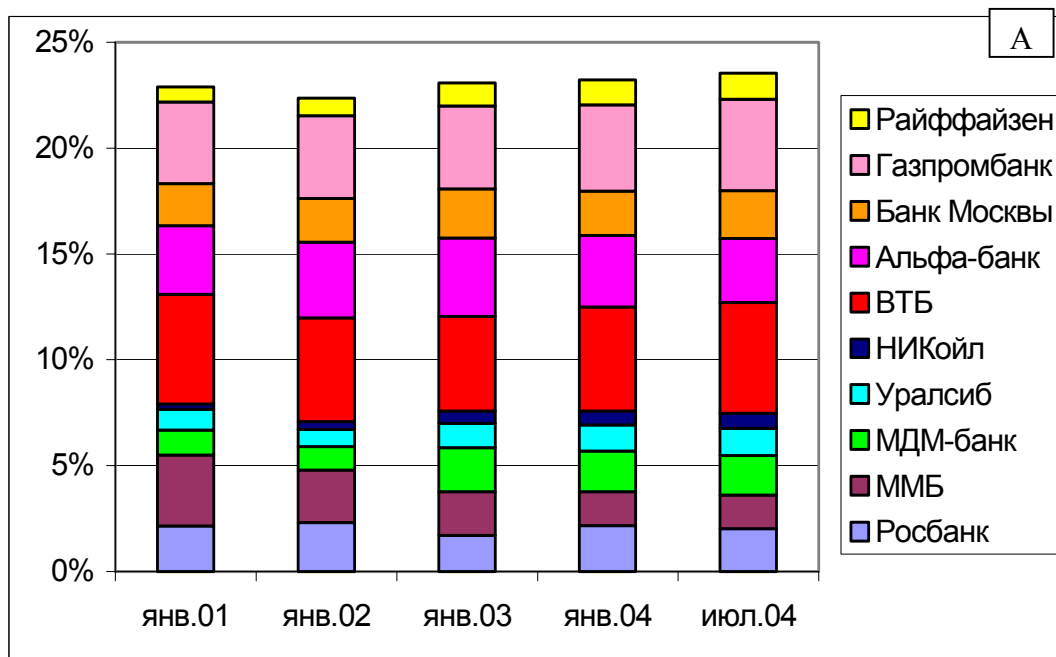


Рис. 1. Динамика активов (А), средств физических (Б) и юридических (В) лиц в банковских группах

Как видно из рисунка 1 только банковская группа УралСиб имеет по всем трем рассматриваемым показателям более высокие темпы роста, чем в целом по системе. Правда, следует отметить, что УралСиб помимо приобретения региональных банков тратил значительные средства на развитие собственной филиальной сети и на создание общенационального брэнда, пользующегося известностью не только в регионе регистрации – Башкортостане. Поэтому его успехи нельзя объяснить только за счет эффективности стратегии поглощения конкурентов. По двум показателям – росту объема остатков средств частных вкладчиков и юридических лиц на счетах – опережает систему группы МДМ-банка и Никойла (Никойл и Автобанк-Никойл), однако их преимущество не является значительным.



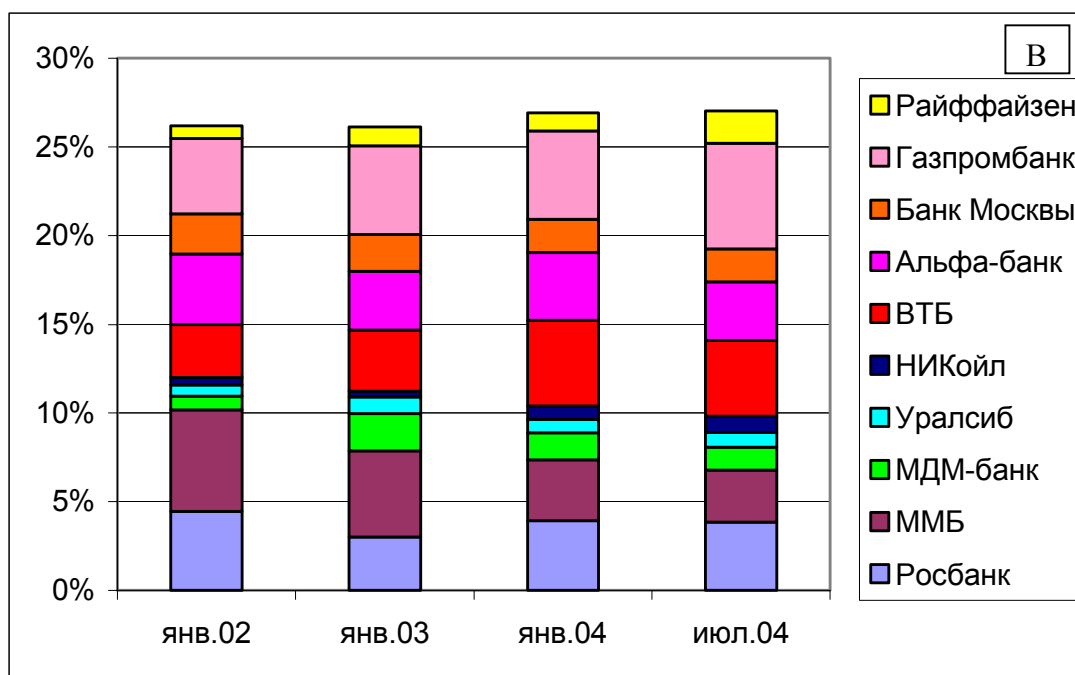


Рис. 2. Доля активов (А), средств физических (Б) и юридических (В) лиц крупнейших российских банков в совокупных показателях банковской системы.

Рисунок 2 показывает, что многие крупнейшие российские банки, развивавшие свой бизнес исключительно на основе стратегии органического роста, достигли существенного прогресса в увеличении своей рыночной доли в последние годы. Так, например, Райффайзенбанк Австрия и Газпромбанк, чья банковская группа сформировалась достаточно давно и в последние годы не претерпела изменений, за 3 года увеличили свою долю в совокупных активах банковской системы с 0,7% до 1,2% и с 3,9% до 4,3% соответственно, в депозитах физических лиц – с 0,4% до 0,9% и с 1,2% до 1,5% соответственно, а в привлеченных средствах юридических лиц – с 0,7% до 1,8% и с 4,8% до 6% соответственно. В то же время Росбанк и ММБ, участвовавшие в сделках по слиянию и поглощению, снизили за аналогичный период свою долю как в совокупных активах, так и в общем объеме привлеченных корпоративных средств.

Таким образом, можно говорить, что темпы роста доли рынка зависят в первую очередь не от применяемой стратегии развития, а от того, насколько правильно банк способен определить перспективы роста различных сегментов рынка банковских услуг, грамотно инвестировать ресурсы и эффективно организовать управление бизнесом.

Что стоит за красивыми словами

Менеджеры и владельцы банков, объявляя о приобретении конкурентов, обычно подчеркивают, что бизнес приобретаемой стороны не будет разрушен, что сделка даст новый импульс развития обоих банков и т.д. Особенно часто такие заявления звучат при приобретении региональных кредитных организаций, поскольку сделки требуют одобрения региональных властей, старающихся контролировать финансовые потоки в регионе и не допускать их ухода «на сторону». Однако обычно практика расходится со словами и приобретенные банки или перестают существовать, или их бизнес через несколько лет принимает мизерные значения. В связи с этим представляется интересным проанализировать различные подходы, которые применяют банки-покупатели к приобретенным структурам и оценить их с точки зрения влияния на совокупные параметры деятельности отечественной банковской системы.

«Вампиры»

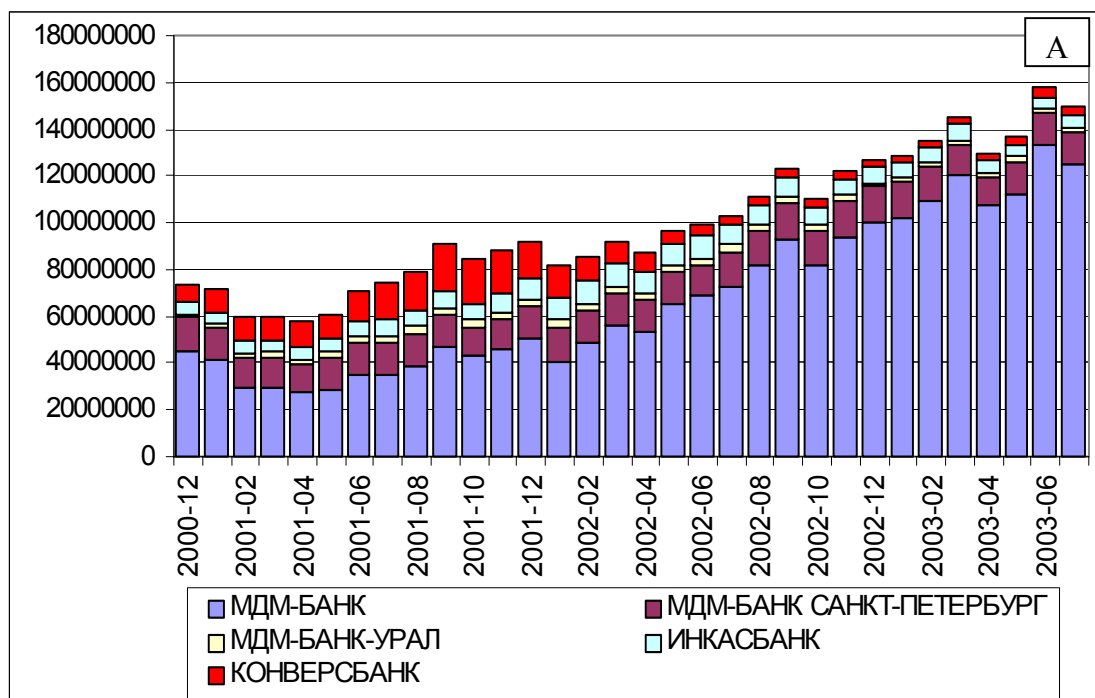
Для данной стратегии характерно, когда наиболее выгодные клиенты постепенно переводятся из приобретенного банка в организацию – покупателя. Одновременно осуществляется переход на баланс покупателя наиболее удачно расположенных отделений «жертвы», перетаскивание квалифицированных кадров. Поскольку финансовые средства не направляются ни на модернизацию бизнеса приобретенного банка, ни на продвижение его брэнда, то со временем на месте активно работавшей кредитной организации остается имущественный комплекс с действующими лицензиями, который продается по бросовой цене новым владельцам.

Наиболее ярким представителем группы «вампиров» является МДМ-банк, который за короткий срок сумел нарастить свои активы за счет поглощения средних и крупных по российским меркам банков, одновременно растворив их бизнес. МДМ-банк, входивший в финансовую группу МДМ, в конце 1990-х гг. решил проводить активную политику по превращению из среднего банка в одну из крупнейших кредитных организаций в России. Для этого МДМ-банк приобрел в конце 2000 года московский Конверсбанк, в 2001 году – Петровский народный банк (ныне МДМ-банк Санкт-Петербург), в 2002 году – Инкасбанк и Уралсибсоцбанк (сейчас МДМ-банк Урал), входившие на момент покупки в число 100 крупнейших российских банков.³ К настоящему моменту Конверсбанк и Инкасбанк проданы, а банк Петровский и Уралсибсоцбанк – преобразованы, причем масштабы бизнеса

³ Помимо отмеченных банков МДМ-банком в 2001-2003 гг. были приобретены более мелкие Комисоцбанк, Уралтрастбанк и Мурмансксоцбанк и Выборг-банк.

всех банков резко упали. В то же время МДМ-банк уверенно вошел в число крупнейших российских банков.

Если проследить динамику основных показателей по группе, то можно заметить как последовательный рост доли МДМ-банка, так и падение доли остальных банков группы (рис. 3). Так, если до покупки МДМ-банком Конверсбанка активы последнего были в 5,5 раз ниже данного показателя для МДМ-банка, то на момент продажи в ноябре 2002 - в 31 раз. Налицо и тенденция к переводу клиентов – юридических лиц из поглощенных банков в МДМ-банк. Например, если перед покупкой Инкасбанка МДМ-банком средств юридических лиц там было в 5,5 раз меньше, чем в МДМ-банке, то после реализации – в 27,8 раз. Объем средств юридических лиц в Уралсибсоцбанке и Петровском народном банке перед объединением с МДМ-банком был в 7,3 и 1,8 раз ниже данного показателя в МДМ-банке, а по состоянию на июль 2003 года разница выросла до 20,2 и 6,5 раз соответственно.



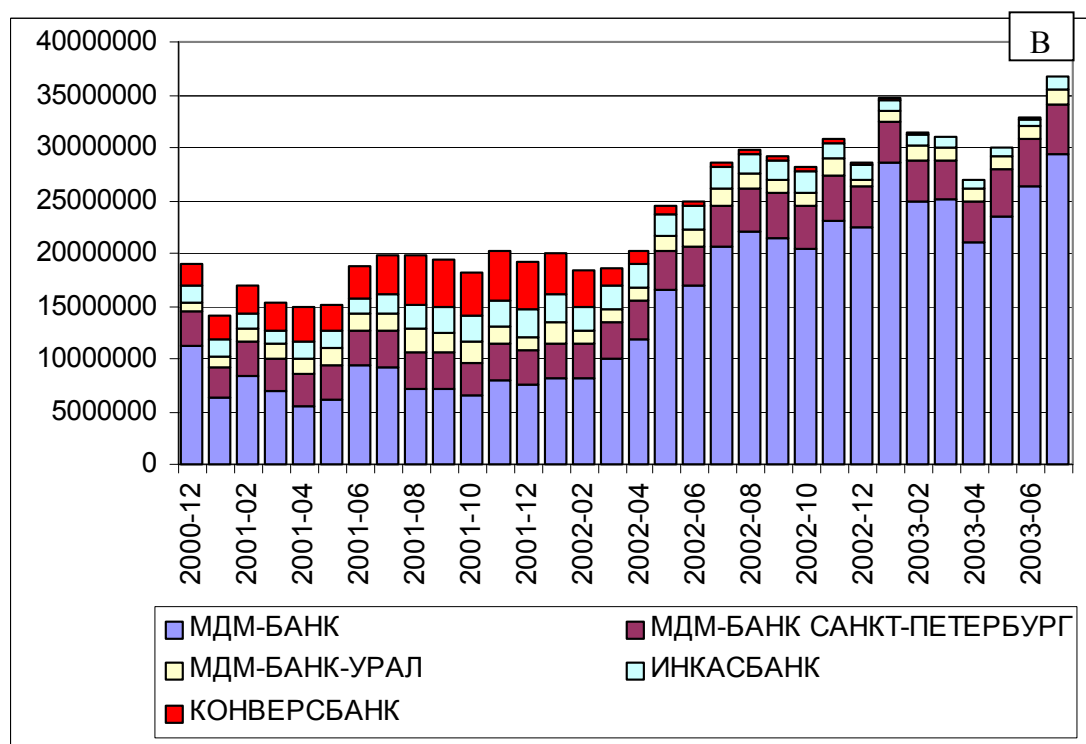
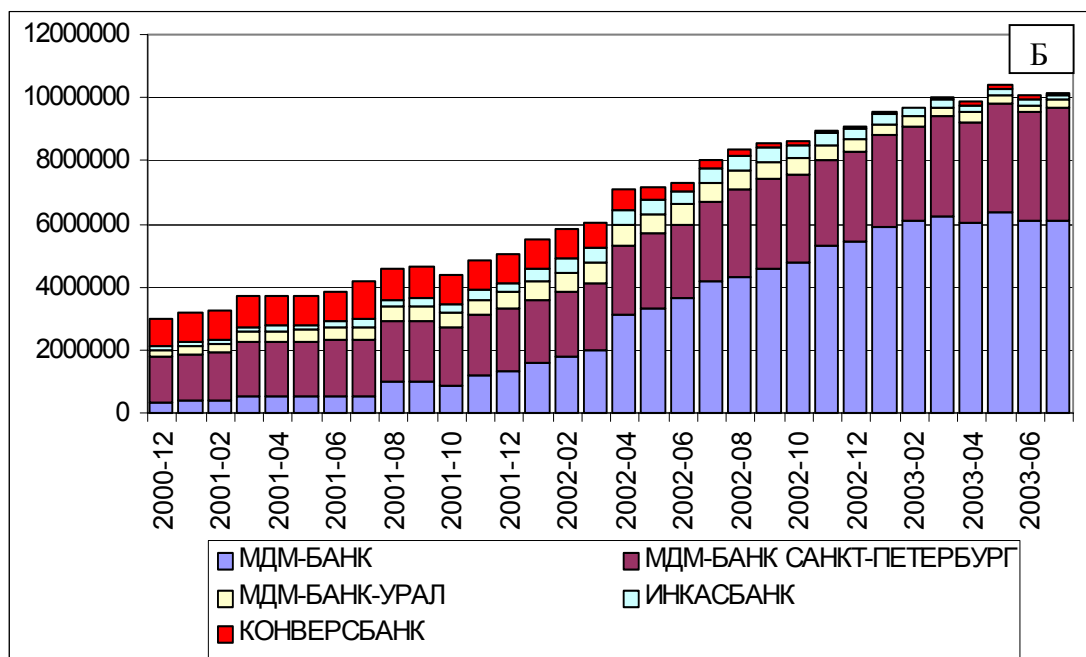


Рис. 3. Динамика активов (А), средств физических (Б) и юридических (В) лиц в банках группы МДМ, тыс. руб.

Следует также отметить, что если до начала кампании поглощения банков-конкурентов МДМ-банк имел относительно небольшой объем бизнеса с физическими лицами, не сопоставимый с соответствующими показателями ни банка Петровский, ни

Конверсбанка, то к настоящему времени он превратился в один из ведущих розничных банков России. Одновременно поглощенные банки потеряли свои рыночные доли.

Примерно ту же стратегию развития использовал и УралСиб, активно скупавший небольшие банки в перспективных уральских и сибирских регионах, и переводивший из них наиболее выгодных клиентов. В настоящее время многие из банков группы, от которых остались только лицензии и определенный имущественный комплекс, готовятся к продаже. Основным отличием действий УралСиб от действий МДМ-банка является то, что приобретаемые им банки никогда не имели ни значительных масштабов бизнеса, ни известных за пределами региона их регистрации брэнда. То есть в данном случае вряд ли можно говорить о разрушении устойчивого бизнеса, который в иных руках мог бы иметь совсем иную динамику развития.

Для большинства клиентов поглощенного регионального банка приход нового собственника в случае реализации стратегии «вампир» не дает позитивного эффекта. Во-первых, поскольку цель развития приобретенной структуры не преследуется, то поглощение регионального банка более крупной и мощной структурой, не приводит к снижению стоимости оказываемых услуг, повышению технологического уровня и надежности банка. Во-вторых, поскольку объем ресурсов в банке постепенно снижается, то значительная часть клиентов сталкивается с проблемой финансирования проектов. Единственно, кто выигрывает от сделки поглощения, - это наиболее крупные и финансово надежные региональные предприятия, которые переводятся на обслуживание в банк-покупатель.

«Растеряхи»

Слияние ММБ и БАКАРа было связано с переходом материнской организации последнего под контроль HVB – основного акционера ММБ. Банки имели различную специализацию: ММБ был ориентирован на обслуживании корпоративных клиентов, а БАКАР активно работал с частными лицами. Объединение банков было проведено чрезвычайно быстро по российским меркам (за 9 месяцев), без потерь для персонала обоих банков. Контроль за бизнесом с корпоративными клиентами остался за менеджерами из ММБ, а с частными лицами – за представителями БАКАРа. В ходе слияния не возникло коллизий между организационными системами, поскольку корпоративные культуры обоих банков были схожими. Так как ММБ имел большие размеры и работа с корпоративными клиентами была признана доминирующим направлением, то было решено отказаться от брэнда БАКАРа.

Однако, дополнительного импульса к развитию бизнеса объединение банков под эгидой ММБ не дало. ММБ постепенно теряет позиции на большинстве рынков (рис. 1-2), хотя следует отметить, что показатели прибыльности деятельности банка (поскольку банк имеет иностранных владельцев, то скрытия прибыли от государства он не практикует) остаются у него достаточно высокими.

Можно выделить две основных причины отсутствия позитивных экстерналий от слияния ММБ с БАКАР. Во-первых, после объединения не произошло реального пересмотра функций и задач подразделений и менеджеров, что привело к ухудшению управляемости организации и неправильному распределению кадров. Во-вторых, владельцы и менеджеры банков неправильно оценили перспективы развития российского рынка банковских услуг, недооценив потенциал розничного бизнеса. В силу различных причин бренд ММБ не воспринимается существенной долей потенциальных розничных клиентов банка – лиц с высокими доходами, ориентированными на имя и репутацию банка – как иностранный институт, а предлагаемые банком ставки по депозитам не слишком привлекательны для людей со средним достатком. В этом плане отказ от бренда Банка Австрии оказался не совсем удачным решением. Следует отметить, что Райффайзенбанк Австрии, имеющий практически те же, что и ММБ продукты и цены, существенно увеличил за последние 3 года число клиентов – частных лиц, в том числе и за счет тех, кто был или мог бы стать клиентом Банка Австрии.

«Созидатели»

Инвестиционно-банковская группа «НИКойл» приобрела Автобанк в начале 2002 года. Когда ИБГ «НИКойл» получила Автобанк, его положение было далеким от идеального. В результате кризиса 1998 года Автобанк оказался неликвидным и был вынужден обратиться за стабилизационным кредитом в Центральный банк, отдав в качестве залога 75% своих акций. В результате скандала между прежним владельцем Автобанка А. Андреевым и купившим его бизнес, включая промышленные активы, О. Дерипаской и Р. Абрамовичем банк покинула существенная часть его корпоративных клиентов и менеджеров. Банк сохранил сильные позиции только на розничном рынке, находясь в числе 10-15 крупнейших банков по объему депозитов населения и оставаясь одним из лидеров в плане выпуска и обслуживания пластиковых карт, хотя и в данных сегментах из-за организационных проблем он имел темпы роста бизнеса ниже средних по рынку. К числу важных стратегических

активов Автобанка можно было также отнести обширную по российским меркам филиальную сеть в регионах.

Приобретение Автобанка стало для НИКойла, до этого специализировавшегося на инвестиционном бизнесе, важным шагом к созданию системы финансового супермаркета, где через одни и те же точки должны продаваться банковские, инвестиционные, страховые и пенсионные услуги (подобные системы сейчас доминируют на рынке розничных банковских услуг развитых стран). Следует отметить, что система финансового супермаркета предназначена, прежде всего, для розничных клиентов и в этой связи Автобанк, который имел хорошие позиции в банковской рознице, был важен для НИКойла. Понимая это, НИКойл инвестировал значительные средства в модернизацию производственной базы Автобанка, в автоматизацию систем управления, привлек в банк квалифицированных менеджеров. Подтверждением для рынка серьезности планов НИКойла относительно Автобанка стал переход главы НИКойла Н. Цветкова на должность Председателя Автобанка, к тому моменту, переименованному в Автобанк-НИКойл. Грамотное построение бизнеса, в котором НИКойл выступает центром инвестиционной деятельности, а Автобанк – центром розничного обслуживания, позволило нарастить совместные активы группы с 600 млн. долл. на начало 2002 года до 2,5 млрд. долл. к середине 2004 года и укрепить позиции по ключевым для группы направлениям (рис. 2-3).

Следующим шагом НИКойла по развитию бизнеса стало приобретение УралСиб. Следует отметить, что, как полагали многие эксперты, здесь владельцы и менеджмент НИКойла могут столкнуться с куда большими трудностями, чем в предыдущем случае, учитывая масштабы деятельности УралСиб, сложную структуру его банковской группы, разное происхождение и корпоративные культуры, а также тесные связи менеджеров УралСиб с крупнейшими клиентами. Кроме того, активно критиковалось и позиционирование объединенной структуры под брэндом УралСиб, поскольку многие специалисты полагали, что УралСиб хорошо известен только в регионах своего традиционного базирования – Урал и Поволжье, – и брэнд, ассоциирующийся с нефтью, должен пользоваться большим доверием у клиентов. Несмотря на это. В 2004 году банки группы УралСиб продемонстрировали хорошие показатели роста, став одними из лидеров среди частных российских банков по привлечению средств частных клиентов. Окончательная интеграция бизнесов УралСиб и НИКойла в единую эффективно работающую структуру может потребовать нескольких лет напряженной работы.

Таким образом, проведенный анализ не позволяет говорить ни о преимуществе стратегии развития за счет слияний и поглощений над стратегией органического роста, поскольку в долгосрочном периоде достигаются примерно одинаковые темпы роста доли рынка, ни о значимом позитивном эффекте консолидационных процессов для интересов клиентов и государства. Если реализуется стратегия размывания бизнеса поглощаемого банка (стратегия «вампир»), то значительная часть клиентов сталкивается с проблемой сокращения доступа к кредитным ресурсам. Одновременно растет зависимость ситуации на региональном рынке банковских услуг от решений, на которые ни региональные власти, ни местный бизнес никак влиять не могут.

Вместе с тем, существуют примеры, когда переход прав собственности и формирование более крупной финансовой структуры давал импульс развитию обеих структур, способствовал расширению ассортимента услуг и повышению качества обслуживания клиентов. Реализация стратегии укрепления бизнеса приобретаемого банка более вероятна в тех случаях, когда банк-покупатель и мишень имеют разную специализацию и/или когда поглощаемая структура имеет известный на рынке брэнд, способный привлечь клиентов.

Что касается позиции государства в вопросах банковских слияний и поглощений, то здесь, на наш взгляд, неприемлемо ни сознательное торможение процессов, ни их насильственное навязывание субъектам рынка, за что недавно агитировали представители РСПП, предлагая значительно увеличить минимальный размер капитала для банков. Государство, с одной стороны, должно убрать излишние нормативные барьеры, затягивающие сделки и препятствующие слиянию организаций (это снизило бы соблазны реализовать стратегии по размыванию купленного бизнеса). С другой стороны, оно обязано внимательно следить за тем, чтобы сделки не привели к ухудшению количественных и качественных показателей обслуживания населения в регионах и/или к концентрации власти в руках отдельных субъектов рынка.