

## **СЛИЯНИЕ И ПОГЛОЩЕНИЕ: ДОСТИЖЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ЭФФЕКТА СИНЕРГИИ**

**Аннотация:** Учитывая мировые тенденции процессов концентрации капитала во всех сферах деятельности, в статье предлагается методика проведения объединений с целью получения положительного синергетического эффекта. Поскольку ключевым моментом является правильный выбор объекта для слияния и поглощения в статье предлагается интегральный показатель выбора оптимального банка-«мишени» как один из этапов. Данный показатель является агрегированным, состоящим из ряда факторов различной степени значимости влияния на результат.

**Ключевые слова:** банковская деятельность, глобализация экономики, концентрация капитала, коммерческая сделка, слияние и поглощение, эффект синергии.

## **MERGERS AND TAKE-OVERS: ACHIEVEMENT OF POSITIVE SYNERGY EFFECT**

**Abstract:** Taking into account global trends in the processes of capital concentration in all areas of activity, merger procedure to obtain positive synergy effect is suggested in the article. As the right choice of the object for merger and take-over is a key point, integral indicator of optimal choice of a “target” bank is proposed. This indicator is aggregate and consists of a number of factors, which have varying degrees of significance.

**Keywords:** banking activity, economic globalization, concentration of capital, business transaction, merger and take-over, synergy effect

\* Статья поступила в редакцию 25 января 2012 г.

### **Анализ современного состояния проблемы, ее исследованность**

В современном мире высока активность концентрации и консолидации капитала во всех сферах деятельности. Согласно исследованию аналитической компании Mergermarket, наибольшее количество сделок в 2010 г. заключались в энергетике, финансовом секторе, промышленности, химии, фармацевтике и телекоммуникационной отрасли [1]. Наибольший рост 170% или 232,8 млрд. долл. сделок по слиянию и поглощению произошел в странах Латинской Америки. В азиатском регионе (без учета Японии) активность в сфере слияний и поглощений выросла на 22,5%, до 402,6 млрд. долл. Более трети всех сделок слияний и поглощений принадлежит Северной Америке, где их объем увеличился на 8,6% – до 979,7 млрд. долл. В Европе, которой принадлежит четверть мировой активности в сфере слияний и поглощений, данный показатель вырос на 9,2% – до 782,2 млрд. долл. В 2,5 раза, до 144,6 млрд. долл., увеличилась стоимость сделок в Бразилии. В Индии объем слияний и

поглощений вырос на 136% – до 64,3 млрд. долл. В России этот показатель увеличился с 40,8 до 75,9 млрд. долл., а в Китае – всего лишь на 4% (до 175,3 млрд. долл.) [1]. Такая активность на рынке слияний и поглощений свидетельствует об актуальности данного вопроса в современной экономике. При этом следует обратить внимание на эффективность слияний и поглощений, которую можно оценить на основе расчёта.

Многие экономисты, а именно В.И. Мищенко, Дж. Синки (мл.), Питер Роуз, Ф.С. Мышкин и др. [2], [3], [4], [5], уделяют внимание анализу процессов слияния и поглощения, достижения эффекта синергии при осуществлении данных операций. При этом остается открытым вопрос о правильном планировании процессов слияния и поглощения для достижения положительного эффекта синергии. Поскольку основой процессов слияния и поглощения является объединение, в первую очередь, финансовых капиталов, мы предлагаем рассмотреть эффективность данных операций в финансовом секторе.

#### **Методология и теоретическая часть**

Основными причинами слияний и поглощений можно выделить следующие:

- повышение уровня капитализации;
- расширение спектра банковских услуг;
- освоение новых рынков;
- улучшение репутации банка;
- избежание банкротства отдельного банка, что дискредитирует банковскую систему страны в целом;
- увеличения доли банка на рынке отдельных услуг;
- возможность привлечения квалифицированных кадров;
- защита от недобросовестной конкуренции;
- снижение затрат и себестоимости банковских услуг и др.

Недостаточно просто провести реорганизацию, нужно оценить ее результаты. Стратегия слияний и поглощений как стимулирующий фактор предусматривает достижение эффекта синергии. Он возникает в случае, когда затраты на две или более банковские услуги будут меньше, чем их стоимость отдельно. Если для производства двух продуктов используют один и тот же ресурс, то эффект масштаба отображается формулой  $2+2=3$  с точки зрения затрат, однако  $2+2=5$  – на выходе продукции. Это и есть суть эффекта синергии [4].

Анализ слияний и поглощений свидетель-

ствует об увеличении курса акций банка, который собираются присоединить. Дж. Синки (мл.), проанализировав опыт США в сфере слияний и поглощений, обнаружил, что в течение недели после объявления о поглощении цена акций банков, которые присоединяются, возрастает на 11,5%, а цена акций банков-покупателей снижается на 1,5%. В случае отказа от совершения сделки цена акций банка, который присоединяют, снижается на 7,3%, но выигрыш все равно составляет 4,2%, что является положительным моментом для банка [3].

Слияние или поглощение считается успешным, если выполняются следующие условия:

1. Правильно поставлены цели, которые необходимо достичь в результате слияния или поглощения.
2. Задачи, которые необходимо выполнить, отвечают поставленным целям и конкретной ситуации.
3. Выбран объект для объединения.
4. Каждый этап в совершенстве спланирован и разработан высококвалифицированными специалистами.
5. Осуществляется эффективный менеджмент в первые сто дней после слияния или поглощения.

#### **Реализация (практическая часть)**

Исходя из вышеизложенного, мы предлагаем следующий механизм слияния и поглощения, который состоит из нескольких этапов:

1. *Первым этапом* является установление оптимальных целей.
2. *Второй этап* заключается в сборе и обработке информации относительно истории банка, спектра предлагаемых услуг (особое внимание наиболее перспективным).
3. *Третьим этапом* является определение территории деятельности каждого из банков.
4. *Четвертый этап* поможет определиться с банками, занимающими лидирующие позиции в предоставлении конкретных услуг.
5. *Пятым этапом* заключается в выборе оптимального банка-мишени.

Исходя из этого, предлагается методика определения наиболее оптимального объекта для объединения, пользователями которой будут банки.

Следует отметить, что каждому из показателей присвоена балльная характеристика от 1 до 5, т.е. банк, имеющий лучшее значение данного показателя, получает пять баллов. Чем больше отклонение у каждого из показателей от оптимального значения, тем меньше баллов он получает (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели выбора наиболее привлекательного объекта для слияния и поглощения

Показатель	Количество баллов				
	5	4	3	2	1
Выполнение нормативов	Все нормативы выполняются на протяжении последних 5 лет	Выполняются только последний год	Выполняются только отдельные нормативы	Невыполнение нормативов только в текущем году	Невыполнение всех нормативов
Темп роста прибыли	Существует стойкая тенденция к росту	Стабильный рост прибыли	Снижение роста прибыли	Прибыль отсутствует	Убыточная деятельность
Клиентская база	Постоянно увеличивается, ориентирована на большой круг клиентов	Увеличивается только отдельный сегмент	Не изменяется	Уменьшается только по отдельным сегментам	Уменьшается
Качество активов	Стандартные активы	Субстандартные	Сомнительные	Безнадежные	
Диапазон услуг	Банк предлагает все виды услуг	Номенклатура услуг ограничена	Круг клиентов ограничен	Номенклатура услуг и круг клиентов ограничены	Специализация на одном виде услуг
Качество менеджмента	Менеджмент банка на всех уровнях прозрачный и эффективный	Менеджмент банка достаточно эффективный, но недостаточно прозрачный	Недостаточная эффективность менеджмента среднего уровня	Руководство и стратегия банка часто меняются	Не возможно определить реальных собственников
Имидж банка	У банка позитивный имидж как на территории происхождения так и за границей	У банка позитивная репутация на территории страны происхождения	Банк известен только ограниченному кругу участников	Существуют предпосылки возникновения сомнений относительно надежности банка	У банка негативный имидж
Удельный вес на рынке	$d \geq 10 \%$	$5 \% \leq d < 10 \%$	$2 \% \leq d < 5 \%$	$1 \% \leq d < 2 \%$	$d < 1 \%$
География банка	Разветвленная сеть филиалов и отделений	Филиалы и отделения только в некоторых регионах	Филиалы и отделения только в регионе местонахождения головного банка	Банк имеет только отделения	Отсутствуют филиалы и отделения
Ценовая политика банка	Постоянно пересматривается с учетом рыночных тенденций	Банк работает по среднерыночным ценам	Изменения происходят достаточно медленно	Неэластичная	Цены выше чем у конкурентов

Определяющее значение при выборе банки-мишени имеет степень значимости каждого показателя.

Для решения этой задачи мы использовали метод иерархий Т. Саати, так как указанные показатели являют собой нечеткое множество [6], [7].

С целью определения приоритетности показателей построим матрицу, которая в нашем случае будет квадратной, диагональной и обратносимметрической. Матрица имеет следующий вид:

$$A = a_{ij}, \quad (1)$$

где  $A$  – матрица попарных сравнений;

$a_{ij}$  – означает во сколько раз элемент  $u_i$  превосходит элемент  $u_j$ ;

$i, j$  – от 1 до  $n$ ;

$n$  – количество элементов.

Уровень приоритетности показателей рассчитываем по шкале Саати, в соответствии с которой:

1 – преимущество  $u_i$  по сравнению с  $u_j$  отсутствует.

3 – незначительное преимущество  $u_i$  над  $u_j$ .

5 – значительное преимущество  $u_i$  над  $u_j$ .

7 – явное преимущество  $u_i$  над  $u_j$ .

9 – абсолютное преимущество  $u_i$  над  $u_j$ .

2, 4, 6, 8 – промежуточные сравнительные оценки.

Собственный вектор находим исходя из следующей системы уравнений [7]:

$$\begin{cases} A * W = \lambda \max * W \\ W_1 + W_2 + \dots + W_n = 1 \end{cases} \quad (2)$$

где  $A$  – матрица попарных сравнений;  
 $\lambda_{\max}$  – максимальное собственное значение матрицы  $A$ ;

$W$  – координаты собственного вектора.

Для построения собственного вектора необходимо определить базовый показатель. Исходя из того, что выполнение нормативов является определяющим для успешной деятельности коммерческого банка, мы выбираем в качестве базового именно его.

Собственный вектор в таком случае будет иметь следующий вид:

$$\begin{cases} u_1, u_2, u_3, u_4, u_5, u_6, u_7, u_8, u_9, u_{10} \\ 5, 5, 5, 5, 5, 4, 3, 2, 1, 1 \end{cases} \quad (3)$$

где  $u_1$  – география банка;  
 $u_2$  – удельный вес на рынке;  
 $u_3$  – имидж банка;  
 $u_4$  – диапазон услуг;  
 $u_5$  – клиентская база;  
 $u_6$  – качество менеджмента;  
 $u_7$  – ценовая политика;  
 $u_8$  – качество активов;  
 $u_9$  – темп роста прибыли;  
 $u_{10}$  – выполнение нормативов.

С помощью программного пакета *Matlab* была построена и просчитана матрица попарных сравнений и получены следующие степени значимости:

- для показателя выполнения нормативов и темпов увеличения прибыли по – 0,2500;
- качество активов оценено в 0,1250;
- ценовая политика и качество менеджмента по 0,0625 каждый;
- клиентская база, диапазон услуг, имидж банка, удельный вес на рынке и география банка – по 0,0500.

Исходя из этого интегральный показатель выбора оптимального банка-мишени будет иметь следующий вид:

$$I_k = 0,2500 \cdot N + 0,2500 \cdot P_r + 0,0500 \cdot K + 0,1250 \cdot A_q + 0,0500 \cdot S + 0,0625 \cdot M_q + 0,0500 \cdot I^q + 0,0500 \cdot M_v + 0,0500 \cdot G + 0,0625 \cdot P_p \quad (4)$$

где  $I_k$  – интегральный показатель оптимального выбора банка-«мишени»;

$N$  – выполнение банком нормативов;

$P_r$  – темп роста прибыли;

$K$  – клиентская база;

$A_q$  – качество активов;

$S^q$  – диапазон услуг;

$M_q$  – качество менеджмента;

$I^q$  – имидж банка;

$M_v$  – удельный вес банка на рынке;

$G$  – география деятельности;

$P_p$  – ценовая политика банка.

С целью получения позитивного синергетического эффекта необходимо выбрать банк, для которого значение интегрального показателя определения «банка-мишени» – максимальное.

### Анализ и оценка разработки

Протестируем предложенную методику для определения наиболее привлекательного банка для объединения трех условно взятых банков. Деятельность первого банка направлена в основном на предоставление такого вида услуг, как кредитование. Цены у банка среднерыночные, сеть филиалов недостаточно разветвлена. Исходя из этого, объем на рынке незначительный. Основные составляющие расчета интегрального показателя «банка-мишени» можно представить в виде таблицы.

**Таблица 2 – Основные показатели деятельности банка, который специализируется на передоставлении кредитов населению.**

Показатель	Характеристика	Количество баллов
Выполнение банком нормативов	Выполняются только отдельные нормативы	3
Темп роста прибыли	Стабильный рост прибыли	4
Клиентская база	Клиентская база стабильная, но не увеличивается	3
Качество активов	Большинство активов относится к категории субстандартных	4
Диапазон услуг	Специализация на одном виде услуг	1
Качество менеджмента	Менеджмент банка достаточно эффективный, но недостаточно прозрачный, тяжело определить реальных собственников	4
Имидж банка	Позитивный имидж в стране происхождения	4
Удельный вес на рынке	Около 3%	3
География деятельности банка	Филиалы и отделения только в некоторых регионах	4
Ценовая политика банка	Банк работает по среднерыночным ценам	4

Используя данные таблицы 2 и формулу 4, найдем интегральный показатель оптимального выбора «банка-мишени»:

$$I_k = 0,2500 \cdot 3 + 0,2500 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 3 + 0,1250 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 1 + 0,0625 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 3 + 0,0500 \cdot 4 + 0,0625 \cdot 4 = 3,50$$

Проанализируем деятельность второго условного банка, который, являясь универсальным, постоянно расширяет спектр своих услуг, увеличивая собственную долю на рынке с помощью открытия новых филиалов. В результате таких действий происходит снижение темпов роста прибыли (табл. 3).

**Таблица 3 – Основные показатели деятельности универсального банка, который занимается активным открытием филиалов в различных регионах**

Показатель	Характеристика	Количество баллов
Выполнение банком нормативов	Выполняются только отдельные нормативы	3
Темп роста прибыли	Снижение темпов увеличения прибыли	3
Клиентская база	Увеличивается постоянно	5
Качество активов	Большая часть активов являются субстандартными	4
Диапазон услуг	Банк предлагает все виды услуг	5
Качество менеджмента	Низкая эффективность менеджмента среднего звена	3
Имидж банка	У банка позитивный имидж	5
Удельный вес на рынке	Около 7%	4
География деятельности банка	Значительная сеть филиалов и отделений	5
Ценовая политика банка	Банк работает по среднерыночным ценам	4

Используя данные таблицы 3 и формулу 4, найдем интегральный показатель оптимального выбора «банка-мишени» для этого банка:

$$I_k = 0,2500 \cdot 3 + 0,2500 \cdot 3 + 0,0500 \cdot 5 + 0,1250 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 5 + 0,0625 \cdot 3 + 0,0500 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 5 + 0,0500 \cdot 5 + 0,0625 \cdot 4 = 3,65$$

Проанализируем деятельность третьего банка, который является универсальным, но при этом, в основном, обслуживает ограниченный круг клиентов. Процентная политика у банка достаточно гибкая, часто пресматривается в зависимости от рыночных условий. Банк имеет достаточно хорошую репутацию в финансовом секторе (табл. 4).

**Таблица 4 – Основные показатели деятельности банка, который работает на определенном клиентском сегменте**

Показатель	Характеристика	Количество баллов
Выполнение банком нормативов	Невыполнение нормативов только в текущем году	2
Темп роста прибыли	Стабильный	4
Клиентская база	Увеличивается только определенный сегмент	4
Качество активов	Активы относятся к категории стандартных	1
Диапазон услуг	Диапазон услуг ограниченный	4
Качество менеджмента	Эффективный на всех уровнях	5
Имидж банка	Репутация положительная	5
Удельный вес на рынке	Около 2%	3
География деятельности банка	Имеет широкую сеть филиалов и отделений	5
Ценовая политика банка	Достаточно гибкая, пересматривается с учетом рыночных тенденций	5

Используя данные таблицы 4 и формулу 4, найдем интегральный показатель оптимального выбора «банка-мишени» для этого банка.

$$I_k = 0,2500 \cdot 2 + 0,2500 \cdot 4 + 0,0500 \cdot 4 + 0,1250 \cdot 1 + 0,0500 \cdot 4 + 0,0625 \cdot 5 + 0,0500 \cdot 5 + 0,0500 \cdot 3 + 0,0500 \cdot 5 + 0,0625 \cdot 5 = 3,25$$

#### **Заключение с изложением перспектив**

Таким образом, сравнив значения интегрального показателя оптимального выбора «банка-мишени» для этих трех банков, приходим к выводу, что наибольшее значение 3,65 имеет второй банк, который постоянно расширяет спектр своих услуг, увеличивая собственную долю на рынке с помощью открытия новых филиалов.

Исходя из этого, при прочих равных условиях, которые удовлетворяют вы-

шеизложенным требованиям, в качестве оптимального выбора «банка-мишени» для проведения процедур слияния или поглощения, следует выбрать именно второй банк.

Необходимо отметить, что предложенный интегральный показатель является достаточно гибким и в зависимости от целей слияния или поглощения в нем могут изменяться составляющие, корректировке поддается и степень их значимости.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Чернявская, Ключевые продавцы и покупатели украинских активов в 2011-м / И. Чернявская // Инвестгазета. – 2011. – №4.
2. Міщенко, В.І. Санаційний банк – «БРІДЖ-БАНК» як механізм роботи з нежиттєздатними банками / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова, В.П. Малюков, С.Г. Куліков. – К.: УБС НБУ, 2011. – 121 с.
3. Синки, Дж. (мл.) Управление финансами в коммерческих банках / Дж. Синки (мл.); под. ред. Р.Я. Левиты, Б.С.Пинскера: пер. с англ. – М. : Catallaxy, 1994. – 820 с.
4. Роуз Питер, С. Банковский менеджмент / С. Роуз Питер: пер с англ. – 2-е изд. – М. : Дело Лтд, 1995. – 768 с.
5. Мишкін, Ф.С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків / Ф.С. Мишкін ; пер. з англ. С. Панчишина. – К. : Основи, 1998. – 963 с.
6. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
7. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / под. ред. Д.А. Поспелова. – М. : Наука, 1986. – 312 с. – (Проблемы искусственного интеллекта).