

К. Г. Рогальский

соискатель кафедры теории кредита и финансового менеджмента экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ БАНКОВСКИХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В КОНЦЕ XX — НАЧАЛЕ XXI ВЕКА

Одним из последствий процессов, происходящих в современной мировой экономике, становится объединение банков в различной форме. В развитых странах этот процесс приобрел в последние два десятилетия очень активный характер. Цели и формы таких объединений весьма разнообразны, что связано с комплексностью современных экономических отношений.

Под влиянием глобализации рынков капитала и усиления межбанковской конкуренции наметилась тенденция к снятию барьеров, искусственно разделяющих друг от друга различные виды банковской деятельности. Кредитные учреждения становятся все более универсальными. В начале XXI в. процесс слияний и поглощений (далее — СиП) начал активно развиваться в России, поэтому изучение особенностей этого процесса в мировом масштабе представляет значительный интерес.

Установлено, что 80% всех международных капиталовложений, или четыре из пяти долларов, идущих на цели международного инвестирования, тратятся в последнее время не на новое строительство или учреждение новых компаний за рубежом, а на приобретение активов уже существующих фирм (Бородаевская, 2001, с. 5). Таким образом, можно считать, что сделки СиП в широком смысле — основная стратегия инвестирования на современных рынках.

Слияния и поглощения играли особенно важную роль в мировой экономике во второй половине 1990-х гг. Так, по данным журнала «The Economist», общий объем сделок по слиянию/поглощению в мире в 1998 г. превысил 2,4 трлн долл. (The Economist, 2000, 5 Febr.), что почти на 50% больше, чем в 1997 г.

При этом в 1998 г. было заключено 26 200 сделок по слиянию/поглощению, что на 1700 сделок превысило число аналогичных сделок за 1997 г. В целом объем данного вида сделок, заключенных в 1998 г., вырос по сравнению с 1990 г. более чем в 4 раза, и в 2,3 раза по числу сделок за этот период. Среднегодовой темп роста мирового объема сделок по слияниям/поглощениям составлял в период с 1990 по 1998 г. 31%, при этом количество сделок росло за этот период со средней скоростью 13% ежегодно. Средняя стоимость сделки увеличилась с 1991 по 1998 г. в среднем на 22% в год. Наиболее интенсивно сделки по слияниям и поглощениям происходили в мире в 1998—1999 гг. Объем мирового рынка СиП составил в 1999 г. 3,4 трлн долл. (Савчук, 2002, с. 45—49).

В качестве *основных факторов*, способствующих интенсификации рассматриваемого процесса, укажем следующие:

1. *Глобализация мировой экономики.*

Этот фактор многие считают ключевым, связывая с ним резкий рост СиП в последние десятилетия. При этом при слиянии национальных банков пресле-

дуются цели противодействовать проникновению иностранных банков на местный рынок, а при слиянии национальных и иностранных банков — проникновение на международные рынки.

Глобализация способствует росту СиП по ряду причин: стандартизация банковской деятельности, устранение препятствий на пути движения капиталов, снятие административных запретов и дерегулирование рынков и др. Примером дерегулирования может служить то, что в ряде стран, в частности в зоне евро, были смягчены критерии и показатели определения монопольного положения банков, сняты любые ограничения на деятельность иностранных банков, в частности создание ими своих структур на национальных рынках других стран, независимо от форм (это могут быть и филиалы, и представительства, и дочерние банки и т. д.). В некоторых случаях вместо национального регулирования банковской деятельности вводится межнациональное регулирование (страны ЕС, особенно зоны евро).

Кроме того, отметим, что порядок эмиссии и обращения еврооблигаций регулируется в большей степени рынком и институтами, которые действуют на нем, чем национальными системами, законодательствами.

Конечно, у глобализации есть и отрицательные последствия, в особенности усиление зависимости от кризисных явлений на мировых рынках, а для менее развитых стран — возможность утраты контроля национальных органов за ситуацией на местных рынках, деятельностью финансовых институтов.

2. *Быстрое развитие компьютерных технологий и систем компьютерной обработки данных.*

Это касается как автоматизации управления банковской деятельностью, так и спектра услуг, предлагаемых банками в виртуальном режиме (осуществление расчетов и иных стандартных операций; доступ к счету в режиме on-line; оказание брокерских услуг (*direct-brokerage*) и др.). И то и другое также способствует повышению эффективности управления и, кроме того, привлечению клиентуры, которая может быть обслужена, не выходя из дома.

Достоинством виртуальных банков является сокращение расходов банка на ведение банковских операций (не надо держать персонал для повседневного общения с клиентурой, использовать бумажные носители информации). Для клиентов это тоже удобно. Однако повышаются требования к безопасности проводимых операций, учитывая отсутствие непосредственного контакта с клиентами.

3. *Повышение эффективности управления за счет оптимизации распределения полномочий и ответственности между различными уровнями управления в крупных коммерческих банках, в первую очередь транснациональных банках (ТНБ).*

До недавнего времени в экономической теории господствовало представление о том, что укрупнение организации эффективно лишь до определенного момента. Затем вследствие потери управляемости эффективность деятельности начинает падать. Однако были найдены решения, которые сняли в определенной степени ограничения по данному фактору. Прежде всего, за счет делегирования полномочий нижестоящим структурам (децентрализация управления). Стал господствовать принцип: «На каждом уровне управления решаются только те задачи, которые не могут быть решены эффективно на более низких ступенях управления».

Приведем пример. В ТНБ существуют различные источники финансирования. В частности, одним из наиболее распространенных является привлечение долгосрочных ресурсов на международных финансовых рынках за счет выпуска долгосрочных ценных бумаг, прежде всего — еврооблигаций, евроноты и депозитарных расписок. Решения о выпусках таких бумаг в ТНБ (в ТНК это также верно) принимают головные структуры. Полученные ресурсы головная структура использует как для себя, так и для финансирования дочерних структур за рубежом («длинные ресурсы»). В то же время краткосрочное финансирование обеспечивается взятием займов дочерними структурами на местных рынках

(межбанковские кредиты) либо через открытие депозитов в национальной валюте. Долгосрочное финансирование сопряжено с рядом рисков, типичных для мировых финансовых рынков (валютный, страновой и др.), принимаемых на себя головной структурой, а краткосрочное финансирование на местных рынках эти проблемы затрагивают в значительно меньшей степени.

4. Возникновение цепной реакции при осуществлении сделок СиП.

В основном она действует в рамках конкретных отраслей и связана с тем, что при слияниях крупных структур их конкуренты оказываются сразу в проигрышном положении, что вынуждает также искать варианты слияний, чтобы создавать конкурентоспособные структуры. Этот фактор одновременно можно рассматривать и как цель СиП.

Несмотря на факторы, рассмотренные выше, в 2000 г. наступил кризис сделок СиП. Большинство специалистов сходилось во мнении, что с 2001 г. процесс развития сделок СиП должен возобновиться, поскольку он стал неотъемлемой частью стратегического развития компаний. Но объем мирового рынка слияний/поглощений упал в 2001 г., по оценкам финансового института Thomson Financial, на 50% по сравнению с предыдущим рекордным 2000-м годом и составил 1753 млрд долл. (Савчук, 2002, с. 27).

Целый ряд как экономических, так и политических событий привел к тому, что 2002 г. стал наихудшим как по количеству, так и по объему сделок с 1996г. По результатам 2002 г. совокупный мировой объем объявленных сделок СиП составил 1,2 трлн долл., т. е. почти в 3 раза меньше, чем в 1999 г., а их количество составило чуть более 24 тыс. В качестве причин можно назвать ряд скандалов, связанных с крупными банками и компаниями, стагнацию в ведущих экономических державах мира, резкое повышением цен на нефть, военные события в Югославии, Ираке, а также террористические атаки.

В 2003 г. спад сделок СиП продолжился. К концу 2003 г. общее количество объявленных сделок СиП составляло менее 16 тыс., или на 35% меньше по сравнению с предыдущим годом. В стоимостном отношении падение было не столь значительным: общая стоимость заключенных сделок на мировом рынке к концу 2003 г. составила чуть более 1 трлн долл., или на 15% меньше, чем в предыдущем году (Dealogic..., 2003). Однако в 2004 г. опять наметилась тенденция к оживлению рынка. Но все же пока пик сделок, приходящийся на 2000 г., не достигнут.

В табл. 1 представлены данные по самым крупным сделкам слияний и поглощений в мире в 1997—2004 гг.

Таблица 1

Самые крупные мировые сделки слияний и поглощений в 1997—2004 гг.

№	Покупатель	Покупаемый объект	Отрасль	Год	Цена, млрд евро
1	Vodafone Group (Великобритания)	Mannesmann (Германия)	Телекоммуникация	2000	189,7
2	AOL (США)	Time Warner (США)	Интернет/Средства массовой информации	2000	106,4
3	Pfizer (США)	Warner-Lambert (США)	Фармацевтика	2000	70,9
4	Exxon (США)	Mobil Oil (США)	Нефтедобыча и переработка	1998	62,2
5	Glaxo Wellcome (Великобритания)	Smithkline (Великобритания)	Фармацевтика	2000	58,3
6	Travelers (Citigroup) (США)	Citicorp (США)	Банковский сектор	1998	56,7
7	Nations Bank (США)	Bank of America (США)	Банковский сектор	1998	49,6
8	SBC Communications (США)	Ameritech (США)	Телекоммуникация	1998	48,8
9	Vodafone Group (Великобритания)	Air Touch Communications (США)	Телекоммуникация	1999	48,8

Окончание табл. 1

№	Покупатель	Покупаемый объект	Отрасль	Год	Цена, млрд евро
10	Pfizer (США)	Pharmacia (США)	Фармацевтика	2002	47,3
11	J.P. Morgan Chase (США)	Bank One (США)	Банковский сектор	2004	47,3
12	AT&T (США)	MediaOne (США)	Телекоммуникация/ кабельное телевидение	1999	45,7
13	AT&T (США)	Tele-Communications (США)	Телекоммуникация	1998	43,3
14	Total Fina (Франция)	Elf Aquitaine (Франция)	Минеральное сырье	1999	41,8
15	Bell Atlantic (США)	GTE (США)	Телекоммуникация	1998	41,8
16	France Telecom (Франция)	Orange (Великобритания)	Телекоммуникация	2000	40,0
17	Deutsche Telekom (Германия)	Voicestream Wireless (США)	Телекоммуникация	2000	39,9
18	Qwest (США)	US West (США)	Телекоммуникация	1999	38,6
19	BP (Великобритания)	Amoco (США)	Нефтедобыча и переработка	1998	38,6
20	Bank of America (США)	Fleetboston (США)	Банковский сектор	2003	37,0
21	Chevron (США)	Texaco (США)	Нефтедобыча и переработка	2000	36,1
22	Zürich Versich. (Швейцария)	BAT (Великобритания)	Табачная промышленность/Страхование	1997	31,9
23	Pacific Cent. Cyber Works (Гонконг)	Cable&Wireless НКТ (Гонконг)	Телекоммуникация	2000	30,0
24	Viacom (США)	CBS (США)	Средства массовой информации	1999	29,2
25	Global-Crossing (Бермуды)	US West (США)	Телекоммуникация	1999	29,2

Источник: Thomson Financial. www.thomson.com

Из приведенной таблицы можно сделать несколько заключений.

Во-первых, ведущими отраслями по размерам СиП являются телекоммуникация, фармацевтика, нефтедобыча и нефтепереработка, а также финансовый (банковский) сектор. При этом явное лидерство держат компании из телекоммуникационной отрасли и тесно связанные с ней средства массовой информации. Самая крупная покупка в банковском секторе более чем в три раза меньше по размеру самой крупной в телекоммуникационной отрасли.

Во-вторых, самые крупные сделки были совершены в основных отраслях в 1998 г., а в банковском секторе — в 2000 г. К тому же, в 2001—2004 гг. во всех отраслях, включая финансовый сектор, мегасделки существенно уступали по количеству и размерам уровню сделок за период 1997—2000 гг. Это подтверждает тот факт, что мегасделки теряют свою популярность. Поскольку сделки СиП сопряжены с повышенными рисками, то при неудаче убытки могут оказаться очень большими.

В-третьих, наиболее крупные сделки СиП в большинстве случаев совершались внутри национальных границ, хотя самая масштабная имеет межстрановой характер. Это касается и банковского сектора.

В-четвертых, в наиболее крупных сделках участвовали почти исключительно корпорации из ограниченного числа развитых стран, причем явное лидерство сохраняют корпорации из США, в том числе банки.

В 2003 г. в Европе были совершены сделки в финансовом секторе на общую сумму 34 млрд долл., что меньше на 25% в сравнении с 2002 г. и на 75%, чем в рекордном 2000 г. Из этого можно заключить, что в финансовой сфере сокращение объемов сделок в 2003 г. было выражено более явно, чем в целом по всем отраслям. Спад сделок связывают с ростом рисков в европейской экономике, с падением курсов акций, что было характерно также для мировой экономики в целом. Отличительной чертой 2003 г. в Европе стало отсутствие мегасделок, та-

ких как, например, слияние французских банков Credit Agricole и Credit Lyonnais в 2002 г. стоимостью 15 млрд долл. (PWC Financial services, 2004).

В 2003 г. наибольшее влияние на активность сделок СиП в финансовом секторе Европы оказали следующие факторы:

- медленный экономический рост в Северной Европе, который ограничил возможности органического (за счет внутренних факторов) роста финансовых институтов и вынудил региональные банки искать возможности на других региональных рынках Европы, где экономический рост был более выражен, в частности в Испании;

- возросшая конкуренция на национальных рынках, которая вынуждала национальные институты искать возможности СиП путем осуществления трансграничных операций;

- «эрозия» капитала, в особенности в страховой отрасли, которая вынуждала финансовые институты переоценивать свои стратегии и структуру портфеля активов, особенно в связи с продолжавшимся три года падением рынка акций.

Наибольшие объемы банковских сделок СиП в 2003 г. в страновом разрезе были отмечены в Великобритании (26% от всех сделок), Италии (22%), странах Скандинавии (13%), Испании (12%), В то же время низкой была инвестиционная активность в Германии (6%) (о причинах этого явления подробнее см. в работе: (Штина, 2005)), Франции и Голландии (по 4%) и, тем более, в других странах.

Для большинства европейских стран, как, впрочем, и других развитых стран, характерными стали процессы образования групп финансовых институтов, включающих, помимо банков, страховые компании. Кроме того, имеют место и «чисто страховые» объединения. Мировые рынки страховых услуг поделены между крупнейшими маклерами. Уже в 1989 г. доля пяти крупнейших маклеров по страховым услугам составляла 2/3 мирового рынка, а к 1997 г. она выросла до 9/10. Это, а также дерегулирование рынков привело к усилению конкуренции на страховом рынке и уменьшению страховых премий.

Наиболее показательными примерами «чисто страховых» сделок СиП являются: объединение «Royal Sun» и «Alliance, Commercial Union» и «General Accident, Zurich UK» и «Eagle Star», «Norwich Union» и «London&Edinburgh».

Банкостраховые группы аккумулируют огромные средства, которые инвестируются также и при помощи взаимных инвестиционных и пенсионных фондов.

Поскольку в большинстве стран, за исключением Дании, банки не имеют права осуществлять страховую деятельность, единственный путь распространения своей деятельности на страхование — создание интегрированных структур. При этом представляется, что многие авторы «не замечают» одного существенного факта. Банкостраховую группу нельзя рассматривать как классический вариант слияния или поглощения, при котором одна или обе объединяющиеся организации теряют свою юридическую самостоятельность. Дело в том, что единое юридическое лицо, образующееся в результате СиП, не будет иметь права осуществлять страховую деятельность, если будет зарегистрировано как банк. Соответственно, в случае банкостраховой группы можно говорить лишь о других формах объединений с участием банков — группах организаций (не случайно использовано понятие «банкостраховая группа»), холдингах и т. п.

Более того, слияния и поглощения с участием банков и организаций, которые не входят в банковский сектор (банки и небанковские кредитные организации — в России), называемые конгломератными, вообще *нельзя считать классическими СиП*, если среди объединяемых организаций есть страховые, торговые и/или промышленные предприятия. Причина проста: банки не имеют права заниматься страховой, торговой и производственной деятельностью. Но если банки создают совместные структуры с другими специализированными финансовыми организациями (помимо страховых), например, с факторинговыми, лизинговыми компаниями, финансовыми домами, то в принципе создание новой

организации, имеющей статус банка, возможно, поскольку банки имеют право при наличии лицензии осуществлять услуги финансового характера.

Банкостраховые группы возникают, в основном, благодаря имеющейся возможности взаимного владения акциями друг друга. Крупными банкостраховыми группами являются «The Bank of Tokio-Mitsubishi Ltd», «Credit Agricole Indosuez», «The Dai-Ichi Kangyo Bank Limited», «Fortis Group», «MeritaNordbanken», «ING Barings», «Lloyds TSB», «Den Danske Bank», шведский «SEB Banken». Название «банк», использованное для ряда банкостраховых групп, не должно вводить в заблуждение. В практике замечена особенность финансовых систем многих развитых стран, состоящая в нечетком использовании названий некоторых организаций, в результате чего выяснить организационно-правовую форму объединения можно лишь в случае, если рассмотреть подробнее юридический статус входящих в него организаций и выполняемые ими функции и операции. Известно, например, что в Англии строительные общества или ассоциации часто являются, по сути, ипотечными банками.

В качестве примеров, относящихся к банкостраховым группам, отметим следующие. Шведско-финская группа «MeritaNordbanken», помимо самого банка с тем же названием, включает в себя юридически самостоятельные компании по страхованию жизни «Merita Life Assurance Ltd.» и «Livforsakrings AB Livia», перестраховочное общество «Nordbanken Reinsurance S.A.». Известный французский банк «Credit Agricole» в составе банковской группы «Credit Agricole Indosuez» владеет компанией по страхованию жизни «Predica» — ведущим поставщиком страховых услуг во Франции, с долей рынка, превышающей 10,8%, а также компанией по страхованию собственности «Pacifica».

Один из крупнейших банков мира — «The Bank of Tokio-Mitsubishi» входит в одну группу с такими страховыми компаниями, как «The Meiji Life Insurance Company», которая занимается страхованием жизни, и «The Tokio Marine & Fire Insurance Company» (промышленное и морское страхование).

По некоторым данным, сейчас банки контролируют через банкостраховые группы от 20 до 40% страхового рынка в Европейском Союзе, а в США — 1% (Ганюшкин, 2000).

Дело в том, что в США долгое время депозитные банки были существенно более чем в Европе ограничены в выполнении ряда финансовых операций, в первую очередь с ценными бумагами, согласно Закону Гласса-Стигала (1933 г.), Акту МакФэддена и ряду других нормативных актов. Однако эти ограничения были фактически сняты в соответствии с принятым Конгрессом США в 1999 г. Актом «О финансовой модернизации» и биллем о реформе финансовых услуг. В частности, были внесены изменения в Акт «О банковских холдинговых компаниях» (Bank Holding Company Act) и теперь разрешается создавать финансовые холдинговые компании (ФХК), включающие наряду с депозитными банками также страховые и инвестиционные компании.

Именно отсутствие до 1999 г. возможности создавать ФХК и привело к тому, что количество банкостраховых групп в США пока еще существенно меньше, чем в Европе, и их доля на рынке финансовых услуг незначительна.

Крупнейшей банкостраховой группой в США является «City Group» во главе с Citibank, которая образовалась в 2002 г. в результате объединения Citibank и финансового холдинга «Travelers Group». Страховое подразделение «Travelers — Primerica Financial Services» является крупнейшим продавцом страховых полисов в США, с объемом продаж около 50 млрд долл. Таким образом, одной из тенденций процесса СиП является создание банкостраховых групп.

Учитывая размеры финансовой системы США, можно прогнозировать, что постепенно американские банки и страховые компании выйдут на лидирующие позиции в мире по созданию банкостраховых групп.

Помимо анализа основных факторов и характеристик сделок СиП в мире необходимо принимать во внимание основные проблемы и риски, сопряженных с этими сделками, а именно:

1. *Многие поглощения и слияния связаны со значительным сокращением персонала в ходе ликвидации дублирующих функций и централизации.* Это вполне естественное следствие сделок СиП, которое планируется и менеджерами компаний и банков. Однако в реальности фактический уровень оттока кадров превышает запланированный, иногда довольно существенно. Негативный эффект усиливается из-за того, что в основном в незапланированный отток вовлекаются квалифицированные и высококвалифицированные кадры. Для них, как правило, не представляет большой проблемы найти новое место работы, причем часто это бывают банки-конкуренты, где вновь принятые сотрудники могут использовать ноу-хау, приобретенные ими на прежнем месте работы. Причины оттока кадров могут быть разнообразными, однако, главным образом — психологические: нежелание работать под руководством «чужих» менеджеров и усиливающееся чувство неуверенности за сохранение своего рабочего места в будущем.

К косвенному, негативному последствию наблюдающейся флуктуации кадров можно отнести также то, что вновь образованная в ходе сделки СиП структура может лишиться и части клиентов, связанных с покидающими компанию сотрудниками многолетними дружескими отношениями (особенно это касается отделов сбыта и службы маркетинга).

При слиянии и поглощении отток кадров может быть объяснен, в частности, тем, что в объединяемых структурах существовала различная организационная культура, формирующая сознание группой общности и целостности. Объединение с другой организацией в сознании работников угрожает разрушить эту целостность. Такое влияние на человеческие ресурсы организации особенно губительно для слияний и поглощений, совершенных ради обмена специфическими навыками и умениями, представляющими основную рыночную ценность сделки.

2. *Менеджеры часто существенно недооценивают затраты, которые связаны как с организацией самого процесса слияния/поглощения, так в особенности и с возникающими уже после осуществления процесса.* Эта проблема тесно связана с той, что рассмотрена в первом пункте.

Дело в том, что новый банк будет вынужден платить выходные пособия, привлекать новых сотрудников, осуществлять их обучение и переобучение. И поскольку реальный отток кадров превышает запланированный в количественном и качественном отношении, могут резко повыситься издержки банка, по крайней мере, на первом этапе. Но дополнительные недооцененные затраты возникают также в связи с необходимостью повышения имиджа вновь образованного банка, реструктуризацией структуры управления, внедрением новых банковских услуг и продуктов, мерами по сближению корпоративных культур (при межстрановых сделках).

При обосновании необходимости сделок СиП менеджеры часто используют расчеты по одному единственному варианту, т. е. не рассматривают различных сценариев развития событий, соответственно, не проводят многовариантных расчетов. При этом крайне редко во внимание принимается оценка возможных изменений макроэкономических параметров, например, валютного курса, процентных ставок, уровня инфляции и др. Не учитывается порой, что после создания нового банка может не произойти планируемый рост клиентуры, либо этот процесс растянется во времени, по той простой причине, что «желаемая клиентура» может иметь связанные обязательства перед другими банками, либо налаженные ранее тесные контакты, что психологически может вызвать нежелание «переключаться» на обслуживание в других структурах, даже если их перспективы выглядят предпочтительнее.

Иногда компании и банки предусматривают меры на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, используют опыт проводившихся ранее слияний и поглощений (benchmarking).

3. *В ряде случаев менеджеры осознанно идут на необъективные оценки затрат и последствий сделок СиП.* Мотивами таких оценок могут послужить внешние воздействия, в частности со стороны властей, некоторых корпораций, являющихся клиентами сливающихся банков, особенно если они имеют с этими банками аффилированные структуры, или зависят от них. Кроме того, менеджеры могут быть заинтересованными в завышенной оценке СиП по причине повышения собственного имиджа. В этом случае они, можно сказать, действуют по наитию, надеясь «на авось». Если позитивные последствия сделки, в первую очередь эффект синергии, в итоге превалируют над негативными, что вполне может произойти, то менеджеры получают двойной выигрыш: от успеха слияния и «смелого» решения. В противном случае основные издержки от неудачи несет сам банк, а менеджеры могут сослаться на возникновение «форс-мажорных» обстоятельств, которые заранее нельзя было учесть.

4. *Из практики работы многих транснациональных компаний и банков известен парадокс несоответствия между решениями, которые принимаются высшим руководством, и оценками, которые даются в бизнес-планах аналитических подразделений.* Так, в 1980—1990-х гг. аналитики, используя известные критерии оценки выгоды инвестиционных проектов, в частности критерий NPV, приходили часто к заключению об их нецелесообразности (это касается не только слияний и поглощений). Однако вопреки этому топ-менеджеры все же осуществляли проект, руководствуясь другими соображениями. В качестве примера можно назвать ряд поглощений, которые осуществили американские компании и банки в отношении израильских. В данном случае сказались воздействие про-израильски настроенного лобби в США на руководство американских банков и корпораций. К указанной причине тесно примыкает другая — медлительность в принятии решений и размытость компетенции. Совет управляющих часто становится ареной для столкновения различных подходов и интересов, что ведет либо к затягиванию процесса принятия окончательного решения, либо к принятию неверных решений.

5. *При межстрановых СиП большое значение приобретают различия в менталитете и культуре менеджеров объединяющихся банков.* Это, прежде всего, касается объединения банков из развитых и постсоциалистических стран, мусульманских и немусульманских стран, южных и северных стран. Дополнительных комментариев здесь не требуется. Но в качестве показательного примера можно упомянуть проблемы, с которыми столкнулись западногерманские банки и компании при расширении своей деятельности в присоединенной Восточной Германии. Далекое не все работники из Восточной Германии смогли воспринять методы работы и менталитет своих западных коллег при создании западногерманскими банками своих структур на Востоке, что привело к их увольнению, а в некоторых случаях — обратному оттоку западных специалистов.

6. *Резкое возрастание в современных условиях сложности оценки последствий слияний и поглощений, особенно межстрановых.* В частности, трудно поддаются формализованной оценке такие факторы, как совокупность рисков в стране нахождения присоединяемого банка, уже отмеченный менталитет работников, воздействие глобализации и мировых финансовых кризисов на эффективность функционирования объединенных структур и др.

Несмотря на впечатляющую статистику неудачных слияний и поглощений, удивляет, что в литературе приводится очень мало примеров, подтверждающих это, особенно в финансовой сфере.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующий вывод. *Основными тенденциями* при осуществлении сделок СиП в период 1990-х и начала 2000-х гг. стали:

1) Некоторый спад банковских сделок СиП в период 2000-х гг., связанный с рядом негативных факторов в развитии мировой экономики и политики (экономический спад в развитых странах, события «11 сентября», война в Ираке и др.). Это еще раз подтверждает волнообразный характер развития сделок СиП.

2) Как в 1990-е, так и 2000-е гг. коммерческие и инвестиционные банки занимают одно из ведущих мест по количеству, доле и стоимости сделок СиП среди других отраслей. Но при этом лидируют все же предприятия из сферы телекоммуникаций, производства компьютеров и программного обеспечения, нефтедобычи.

3) Преобладание сделок, осуществляемых национальными компаниями и банками, хотя они не сравнимы по масштабам (стоимости) с созданием объединений крупнейших ТНБ.

4) В период 2001—2004 гг. мегасделки по объединению банков стали терять свою популярность в сравнении с периодом 1997—2004 гг., что связано с повышенными рисками таких сделок.

5) В наиболее крупных сделках участвовали почти исключительно компании развитых стран с сохранением лидирующих позиций США.

6) При учете группы факторов, характеризующих деловую активность (активы, объем продаж, прибыль и рыночная стоимость компании), выявляется лидерство банковского и в целом финансового сектора. Даже одна из крупнейших компаний мира (General Electric) имеет сильное финансовое подразделение. Только ее пример однозначно доказывает в современных условиях успешность широкой диверсификации деятельности.

7) В последние годы все большее распространение в мире получает создание банкостраховых групп и других финансовых конгломератов, которые могут предложить клиентам широкий спектр финансовых услуг.

К основным проблемам можно отнести:

1) Высокую вероятность негативного психологического влияния СиП на кадровый состав и, как следствие, отток наиболее квалифицированных специалистов.

2) Субъективный подход топ-менеджмента к процессу СиП.

3) Различия в менталитете и культурных особенностях менеджеров при межнациональных слияниях.

4) Сложность оценки последствий СиП, особенно межнациональных.

Несмотря на значительное число сопряженных со сделками СиП проблем и, как следствие, неудач большого числа этих сделок, данные транзакции остаются доминирующей стратегией расширения бизнеса на современном этапе. Многие исследователи сходятся в мнении, что, несмотря на некий спад сделок СиП в начале XXI в., к концу первого десятилетия объем этих сделок превысит рекордный 2000 г. при устойчивой тенденции к росту.

Источники

Бородаевская А. А. Масштабы превыше всего, или новая волна слияний в мировой экономике. М., 2001.

Ганюшкин А. Банкостраховые группы — будущее мировых финансов // Банковское дело в Москве (<http://www.bdm.ru/archiv/2000/11/index.html>)

Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 5.

Штина Е. А. Консолидация банковского сектора Германии как условие повышения эффективности функционирования // Финансы и бизнес. 2005. № 4.

Deallogic agency survey. 2003.

PWC Financial Services M&A. Review of and outlook for mergers and acquisitions in the European financial services market. PricewaterhouseCoopers, 2004.

Thomson Financial, Morgan Stanley Dean Witter Research, 2003.