Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

###### Факультет мировой экономики и мировой политики

Направление экономики

###### Кафедра международного бизнеса

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему:

«Особенности слияний и поглощений как формы экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок»

Студент группы № 465

Гусаков Илья Александрович

Руководитель ВКР

Старший преподаватель кафедры международного бизнеса

Медведев Денис Анатольевич

Москва, 2013

**Введение.**

**Глава 1. Слияния и поглощения как форма экспансии компании на зарубежный рынок**
 1.1. Понятие и сущность слияний и поглощений

1.2. Типы и классификация слияний и поглощений

1.3. Основные мотивы и факторы активизации сделок

**Глава 2. Современное состояние российского банковского сектора**

2.1. Динамика основных показателей банковского рынка

2.2. Современные тенденции интеграции процессов в банковском секторе

2.3. Состояние банковских слияний и поглощений в России

**Глава 3. Участие иностранного капитала в банковской системе России**

3.1. Особенности процесса иностранной экспансии на российский банковский рынок

3.2. Обзор стратегических целей экспансии иностранных банков

3.3. Особенности процесса входа иностранных банков на российский финансовый рынок

**Заключение**

**Список использованной литературы**

**Введение**

Система банковских слияний и поглощений является одним с наиболее важных процессов, направленных на реформирование банковского сектора в России на протяжении последних лет. Экономический рост в России требует постоянных финансовых потоков во всю банковскую систему, которая в свою очередь в текущем состоянии не готова полностью обеспечивать реальный сектор экономики кредитными ресурсами и банковскими услугами по приемлемой цене, а также одинакового уровня качества сервиса во всех регионах страны.[[1]](#footnote-1)

В данной работе мы сконцентрируемся на банковских слияниях и поглощениях, потому что в сейчас этот сегмент является одним из наиболее быстро развивающихся секторов мировой экономики. Также мы оценим составляющие стратегического плана выхода иностранного банка на российский финансовый рынок путем использования сделок по слияниям и поглощениям. В первой главе будет подробно рассмотрена методология и сущность слияний и поглощений, а также их различные формы и виды. Во второй главе мы поговорим о текущей ситуации на банковском рынке России и проанализируем влияние сделок по слияниям и поглощениям на его различные показатели. В заключительной главе будет произведен подробный анализ одной из самых крупных сделок на российском банковском рынке по слиянию между «Raiffeisen International Bank-Holding» и ОАО «Импэксбанк». В результате чего станет ясно насколько стратегия экспансии путем проведения сделок по слияниям и поглощениям является верным решением.

Объектом данного исследования является современная система слияний и поглощений банков, в то время как тезисом работы является предпосылка о том, что проблема недостаточности банковского финансирования в России может быть решена только с помощью слияний и поглощений с иностранными банками. Предметом исследования в дипломной работе является процессы экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок.

Во время периода посткризисного восстановления России произошло значительное и заметное увеличение интенсивности процессов слияний и поглощений компаний, а в частности и банковского сектора.[[2]](#footnote-2) Период с 2003 года по 2004 год можно назвать временем постепенной и умеренной экспансии, когда в основном проводилось множество переговоров со стороны иностранного банковского сектора с целью приобретения российских банков и первоначального знакомства с местной спецификой работы. Иностранные банки также старались просто оценить и провести наблюдения за всем банковским сектором России. Но с 2005 по 2006 года данная экспансия перешла в более активный и открытый статус, как раз когда числа сделок по слияниям и поглощениям резко увеличилось[[3]](#footnote-3). Таким образом текущий период уже можно охарактеризовать как время серьезной экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок, что включает создание новых правил и требований для обеих сторон. Необходимо отметить, что оценка влияния таких процессов на всю российскую экономику подчеркивает **значимость** данного исследования.

Актуальность работы подчеркивается тем фактом, что в данном исследовании проводится качественный анализ последней информации о различных банковских слияниях и поглощениях, а также рассматривается текущая ситуация с разных сторон.

Стоит отметить, что факт усиления экспансии иностранных банков в основном связан с серьезным улучшением инвестиционной привлекательности России, а также с развитием сегмента потребительских банков, поэтому анализ и изучение текущей ситуации подчеркивает релевантность исследования. Результаты этой работы могут также представлять определенный интерес для тех, чья научная деятельность связана с изучением банковского сектора, особенностей участия иностранных банков в российской финансовой системе, а также современных трендов в мировой финансовой системе в целом.

Цель работы состоит в выявлении особенностей использования инструментов слияний и поглощений при экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок и анализе последних изменений в структуре банковского сектора России в результате этого процесса. Таким образом, основными задачами дипломной работы являются:

1. Рассмотреть теорию слияний и поглощений, а также различные формы экспансии, чтобы определить теоретическое соотношение между данными понятиями;
2. Проанализировать текущее состояние российского банковского рынка целью изучения активизации сделок по слияниям и поглощениям и их влияния на данный сектор;
3. Изучить заметные примеры слияний и поглощений банков для выявления особенностей данного процесса как формы экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок.

Литература, использованная при написании данной работы, включает в себя научные работы и издания, статьи российских и зарубежных авторов, а также новостные сводки авторитетных газет и журналов.

**Глава 1. Слияния и поглощения как форма экспансии компании на зарубежный рынок**

* 1. **Понятие и сущность слияний и поглощений**

Одной из развивающихся тенденций на мировом рынке является нарастание процессов глобализации, что приводит к росту влияния международных компаний на функционирование всего мирового хозяйства. С помощью использования своей финансовой и производственной мощи наиболее крупные из них оказывают серьезное давление на локальных игроков на рынке, устанавливая свои стандарты во многих экономических и социальных сферах.

Международные компании стремятся к расширению своего присутствия на разных рынках, в результате чего постоянно стремятся к осуществлению активной экспансии в новые рыночные сегменты, используя при этом разнообразные формы освоение мирового рынка. Подобные формы во многом базируются на контрактных отношениях и никак не связаны с принятием участия в акционерном капитале других фирм. К основным формам экспансии международных компаний можно отнести:[[4]](#footnote-4)

* франчайзинг
* лицензирование
* управленческие контракты
* слияния и поглощения
* создание совместных предприятия
* оказание маркетинговых и технических услуг

На практике достаточно сложно разграничить данные формы экспансии, так как они часто используются совместно и тесно связаны друг с другом.

В данной работе мы рассмотрим одну из наиболее крупных форм экспансии, как слияние и поглощение компаний, которая позволяет в короткие сроки резко увеличить свое присутствие в определенном регионе или сегменте рынка.

Слияния и поглощения имеют довольно долгую историю, но особенно в последнем десятилетии они стали ключевым фактором экономического развития. Слияния и поглощения не только имеют огромное влияние на все секторы мировой экономики, но и также направлены на экспансию и диверсификацию деятельности компаний. Более того слияния и поглощения приводят к развитию новых технологий и сегментов рынка, снижению совместных издержек и минимизации рисков.

В первую очередь в данной работе мы проанализируем основные понятия, которые необходимы для того, чтобы более подробно изучить выбранную тему дипломной работы.

Исходя из общепринятых зарубежных подходов, слияния и поглощения являются частью корпоративной стратегии и управления компании, связанной с процессом покупки, продажи, разделения или объединения различных предприятий, что может компании работать более эффективно и развиваться быстрее в ее секторе или регионе.[[5]](#footnote-5)

Стоит отметить некоторое различие между понятиями слияние и поглощение. Во время поглощения одна компания полностью берет другую компанию под свой контроль, зачастую путем полной скупки акций данного предприятия на бирже. В то время как слияние происходит, когда две или более фирмы соглашаются между собой в том, что продолжать деятельность совместно более выгодно и эффективно, чем работать отдельно. Такие сделки обычно относятся к равноправным слияниям, когда компании являются почти одинаковыми по своим размерам. При определении специфики слияний и поглощений может показаться, что все сделки должны совершаться и совершаются на равных условиях для обеих сторон, однако, модель равенства обычно является самым сложным вариантом интеграции. Почти любое слияние обычно подразумевает под собой поглощение, так как стратегия сильных компаний всегда основывается на долгосрочном расширении своей деятельности. Таким образом, на практике настоящие слияния случаются слишком редко. Обычно одна компания просто покупает другую, при этом позволяя ей открыто заявлять о том, что данная сделка носит характер слияния, хотя технически это все-таки поглощение слабой компании более сильной. В результате данных процессов в основном поглощаются менее эффективные компании с плохим уровнем управления. Поэтому за рубежом данные понятие не получили такого строго разграничения как в российском законодательстве.[[6]](#footnote-6)

Тип слияний и поглощений зависит от рыночных условий, а также от стратегии компании и располагаемых ресурсов. Более того слияния и поглощения имеют множество региональных особенностей в различных странах мира. Например, слияния мелких и средних банков является привычной ситуацией для Европы, в том время как в США происходят в основном слияния только крупных банков. Ситуация в России является смешанной, так как хотя она в основном и похожа на европейскую, но при этом имеется большой ряд примеров слияний и поглощений крупных банков.[[7]](#footnote-7)

В целом слияния и поглощения могут быть рассмотрены как возможности, которые способствуют расширению рынков, росту эффективности, снижению административных и организационных издержек и усилению конкурентных преимуществ. В дополнение к этому стратегические слияния и поглощения приводят к достижению эффекта синергии во всех его формах.

Важно отметить, что при выходе на новые рынки и принятии решения об осуществлении сделки по слиянию или поглощению, компаниям приходится принимать множество стратегических решений о дальнейшем развитии своего бизнеса, учитывая при этом характер осуществляемой сделки и тип другой присоединяемой компании. Основополагающими критериями определения такой стратегии является оценка соответствия данного слияния или поглощения общей стратегии развития компании, в частности целям и миссии данной организации. Компании необходимо определить процесс принятия последующих решений, сопоставляя основные разделы ее стратегии с возможностями, открываемыми после слияния или поглощения.[[8]](#footnote-8)

**1.2. Типы и классификация слияний и поглощений**

Рассматривая различные процессы интеграции стоит также рассмотреть классификацию основных типов слияний и поглощений. Наиболее важными признаками являются:[[9]](#footnote-9)

* региональная и отраслевая принадлежность компании
* способ проводимой интеграции
* отношении персонала компании к сделки такого типа
* особенности механизма и условий слияния

Также стоит определить виды слияния, которые зависят от национальной принадлежности компаний, подлежащих объединению:

* национальные сделки, когда целевые компании зарегистрированы в одной стране
* транснациональные сделки, когда компании находятся в разных государствах, и подразумевается выход одной из них на зарубежный рынок

При этом можно разделить слияния и поглощения по характеру отношения управленческого состава компании к такой сделке и таким образом выделить следующие типы сделок:[[10]](#footnote-10)

* дружественные сделки, когда покупатель и продавец добровольно соглашаются и идут на заключение сделки, т.е. происходит взаимное согласование интересов двух или более сторон, полагающих, что им гораздо более выгодно сотрудничать, чем противодействовать друг другу;
* враждебные сделки, когда совет директоров приобретаемой компании отвергает предложение другой компании о скупке их акций и выступает решительно против данного слияния или поглощения, пытаясь осуществить ряд действий, которые препятствовали бы захвату их компании. В такой ситуации приобретающая компания организовывает ряд мероприятий на финансовом рынке, направленных достижение своих целей и поглощения компании

Рассматривая способы осуществляемой интеграции компаний, целесообразно выделить их следующие типы:[[11]](#footnote-11)

* горизонтальные слияния и поглощения, при которых происходит объединения компаний, работающих в одном рыночном сегменте и предоставляющих одинаковый характер услуг. Такие сделки случаются в случае если компаниями принимается стратегия, направленная на расширение и сохранение рынка, а также на улучшение технологии. Приобретаемая компания зачастую также может стать только каналом для продвижения текущих продуктов;
* вертикальные слияния и поглощения, которые связаны с объединением компаний, работающих на смежных сегментах рынка, чьи услуги являются дополняющими. То есть при слиянии компания-покупатель расширяет свою деятельность путем расширения списка предоставляемых услуг на том же рынке или привлечения новых клиентов;
* конгломератные слияния и поглощения, которые подразумевают объединение компаний, работающих на разных рыночных сегментах и предлагающих новые продукты, а сама сделка направлена на достижении стратегии диверсификации (созданию новых продуктов на новых рынках). То есть происходит слияние компаний, не являющихся конкурентами;

Конгломератные слияния можно также разделить на три основных типа:[[12]](#footnote-12)

* расширение рынка при слиянии, а именно использование новых каналов продвижения услуг путем приобретения компаний в тех географических регионах, которые до этого не обслуживались;
* расширение продуктовой линии при слиянии, подразумевающее объединение неконкурирующих продуктов и услуг;
* чистые конгломератные слияния, которые являются независимыми и не связаны ни с какой общностью.

Стоит заметить, что практически не существует сделок по слияниям и поглощениям, которые можно было бы однозначно отнести к той или иной группе.В основном все сделки, которые проходят в США, Европе и России, являются комбинацией различных типов с большим значением тех или иных мотивов.[[13]](#footnote-13)

Можно также выделить такие типы слияния, которые зависят от метода объединения потенциала:[[14]](#footnote-14)

* корпоративные альянсы, когда происходит объединение нескольких компаний, которые основываются на определенном сегменте бизнеса. Это обеспечивает достижение эффекта синергии в каком-то конкретном направлении, причем по остальным направлениям бизнеса компании продолжают самостоятельную работу. Для таких целей могут специально создаваться совместные структуры;
* корпорации, когда происходит объединение всех активов компаний, которые вовлекаются в сделку.

Также в зависимости от механизма слияния или поглощения можно выделить следующие типы приобретения:[[15]](#footnote-15)

* присоединение всех активов и обязательств при слиянии или поглощении;
* покупка части или всех активов поглощаемой компанией;
* покупка акций с денежной оплатой;
* покупка акций с оплатой акциями или другими ценными бумагами.

Необходимо также отметить, что продажа ряда видов бизнеса или сети отделений может осуществляться по требованию антимонопольных органов.При оценке сделки стоимость предприятия определяется как стоимость собственного капитала плюс стоимость заемного капитала цели (включая краткосрочную и долгосрочную задолженность) и привилегированные акции за вычетом денежных средств. Стоимость собственного капитала при этом представляет собой общую цену за вычетом стоимости заемного капитала.[[16]](#footnote-16) Определение ценообразования при поглощении обычно происходит на основе подсчета рыночной стоимости, которая изначально применяется при поглощениях публичных компаний. Данный метод требует поиска аналогов подобных компаний на открытых рынках, которые, как считается являются эффективными, а также информация о которых доступна как покупателям , так и продавцам и используется для определения курсов их ценных бумаг.[[17]](#footnote-17)
**1.3. Основные мотивы и факторы активизации сделок**

Слияния и поглощения являются настоящим тестом организационной стратегии любой компании, особенно во время текущего экономического климата, когда имеют место ограниченные рамки во времени для должного уровня аналитической деятельности. Поэтому интеграция должна осуществляться наряду с другими трансформационными инициативами, проводимыми в среде с высоким уровнем риска.

С помощью слияний и поглощений компании стремятся к достижению существенного роста своих операций и минимизации издержек. Другим важным стимулом является тот факт, что при подобных сделках снижается конкуренция, так как этот процесс подразумевает отстранение одной компании из индустрии. [[18]](#footnote-18)

Таким образом, стратегия любой иностранной компании при экспансии на зарубежный рынок включает:[[19]](#footnote-19)

1. Определение соответствия возможного слияния или поглощения основной миссии этой иностранной компании;
2. Изучение возможного эффекта от предстоящей сделки на осуществление целей данной компании, учитывая при этом финансовую составляющую и будущее влияние на изменение качества товаров и услуг, предоставляемых компанией. Здесь также приходится принимать во внимание влияние таких сделок на эффективность операций и размер бизнеса в целом;
3. Анализ макроэкономических тенденций рынка с учетом каких-либо возможных изменений в государственном регулировании и законодательстве, а также учет степени адекватности рыночных условий для принятия решения о проведении слияния или поглощения;
4. Оценка влияния слияния или поглощения на уровень конкурентоспособности компании, то есть проведение исследования, направленного на выявление реальной возможности усилить слабые стороны и справиться с проблемными аспектами;
5. Определение компанией оптимальных возможностей будущего развития после такой сделки вместе с учетом любых возможных рисков и угроз;
6. Целостный анализ всех сегментов рынка с оценкой воздействия слияния или поглощения на позицию компании в каждом из них;
7. Анализ того, насколько можно достигнуть всех стратегических задач и результатов, а также в какие сроки реально это сделать;
8. Исследование воздействия сделки на достижение установленных финансовых показателей.

Цели слияний и поглощений можно разбить на несколько составляющих, структурируя их таким образом:[[20]](#footnote-20)

* обеспечение рыночного позиционирования для того, чтобы занять устойчивую и твердую позицию на новых рынках, где имеются благоприятные возможности для будущего развития всех конкурентных преимуществ;
* обеспечение конкурентной позиции путем получении возможности использовать новые товары, услуги, технологии и процессы, которые позволят увеличить конкурентное преимущество;
* обеспечение прироста клиентской базы, сопровождаемого ростом лояльности клиентов к бренду компании, что в целом позволит увеличить долю рынка;
* увеличение организационного контроля путем приобретения и развития новых ключевых управленческих и технологических компетенций
* достижение финансовых показателей в области роста объемов продаж, стимулировании прибыли, увеличении рентабельности вложенного капитала.

**Рис. 1.** Распределение целей сделок слияния и поглощения[[21]](#footnote-21)

***Источник:*** Аналитическое издание «Корпоративный менеджмент»

В течение последних лет весь мировой рынок испытал высокий уровень консолидации в результате множества слияний и поглощений различных компаний. Их масштаб имеет большое влияние на всю мировую экономику и связан с разнообразными возможностями получения выгоды от совместной работы. Компании сейчас опять стараются использовать сделки по слияниям и поглощениям как способ продолжения роста и достижения высокой производительности, хотя, конечно, это не всегда достигается. Но необходимо отметить, что сейчас с ростом развивающихся рынков, активности иностранных слияний и поглощений компаний резко выросла. Во многих странах глобальные международные корпорации стали расширять свою деятельности путем слияний и поглощений с региональными компаниями других стран, тем самым ставя себя в доминирующую позицию в определенном секторе, достигая экономию от масштаба и выходя на новые рынки. [[22]](#footnote-22)

Основным критерием успеха слияний и поглощений компаний является эффект синергии, который обычно определяется измерением сравнительных издержек до и после данных процессов. Компании стремятся к получению синергетического эффекта в результате слияний и поглощений, когда результат совместной деятельности двух или нескольких организаций будет превышать общий результат компаний, которые работают на рынке раздельно. То есть это означает поиск взаимодополняющих ресурсов у друг друга, так как это позволит существенно увеличить эффективность обеих компаний. Таким образом этот эффект можно разбить на несколько составляющих:[[23]](#footnote-23)

1. Экономия масштаба
2. Укрепление рыночных позиций
3. Объединение ресурсов
4. Снижение транзакционных издержек
5. Повышение эффективности НИОКР

Двумя основными типами синергии является операционная синергия, при которой происходит увеличение доходов и сокращение расходов, сопровождающееся повышением эффективности, а также финансовая синергия, при которой возникает возможность снижения затрат на капитал в результате соединения одной или более компаний. Но зачастую мечты о синергии приводят к тому, что покупатели часто переплачивают. Отчасти это объясняется тем, что очень часто не до конца определяется действительный и измеримый эффект улучшений и конкурентного преимущества. Стоит отметить, что экономические эффекты слияний и поглощений сильно зависят от рыночной оценки стоимости до сделки и особенно после нее. Конечно, успех сделки также зависит от опыта и профессиональных навыков менеджеров компаний.

Говоря о мотивах слияний и поглощений можно также отметить тот факт, что компании часто стремятся к повышению качества и эффективности управления в результате объединения. Также иногда компании преследуют мотив монополизации своей деятельности, чтобы решить проблему снижения своих цен в рамках конкуренции. Иногда даже приобретаются и сразу же закрываются компании конкурентов. Это делается в следствие того, что зачастую покупка бизнеса соперника видится намного выгоднее, чем продолжение конкурентной борьбы и снижение своих цен ниже уровня переменных издержек. Но существует антимонопольное законодательство, которое тщательно следит и ограничивает возможность осуществления таких сделок. Большой акцент также делается на получение налоговых льгот, которыми, например, может обладать поглощаемая компания. Однако, всегда есть риск достижения таких выгод, связанный с множеством условий и факторов рынка, и, зачастую, слияния и поглощения приводят к снижению производительности компаний без достижения каких-либо положительных эффектов.

Как показывает практика, даже в случае неудачи при слиянии и поглощении, объединенная компания все-таки продолжает свою деятельность, так как обратный процесс дезинтеграции теперь уже общей системы может быть еще более неэффективным, требующим значительных дополнительных издержек.[[24]](#footnote-24)

**Глава 2. Современное состояние российского банковского сектора**

**2.1. Динамика основных показателей банковского рынка**

Последствия финансового кризиса и влияние последних экономических реформ на бизнес были основными моментами, которые стояли перед всем мировым банковским сектором в течение последних нескольких лет. Теперь этот период сменяется новым набором вызовов и возможностей, которые основываются на том, как можно будет развиваться и преуспеть в ближайшие года под влиянием повышенных требований к капиталу и более жесткой защиты прав потребителей. [[25]](#footnote-25)

На данный момент в России активно развивается тенденция роста инвестиций в банковскую систему, что во многом связано с рядом факторов, которые обуславливаются прежде всего серьезным ростом инвестиционной привлекательности российского рынка, а также ускоренной валютной либерализацией. Это также связано с довольно быстрым ростом российского фондового рынка, что повлекло ускоренное увеличение рыночной капитализации отечественных банков. При этом именно в России наблюдается активный рост потенциала для иностранных инвестиций по сравнению с другими развивающимися странами, а также стремительный рост розничного сегмента банков, особенно потребительского кредитования. Однако, российским банкам придется вести политику активного увеличения капитализации, так как новые изменения и регулирования банковского сектора могут сильно увеличить нагрузку на собственный капитал банков.[[26]](#footnote-26)

Основной тенденцией на банковском рынке России в 2012 стало стремление банков к изменению своей бизнес-стратегии на специализацию в целевых нишах, где они могут быть локальными лидерами. Розничный рынок банковских услуг стал основным местом конкуренции, так как именно этот рынок рос наиболее быстрыми темпами в 2012 году (увеличение более чем на 40%). Во многом это связано с изменением предпочтений потребителей, которые начали все больше тратить, чем сберегать в связи с улучшением экономической ситуации на рынке в целом. Хотя по прогнозам такие темпы роста снизятся в 2013 году в связи с новыми более жесткими условиями Центробанка РФ.[[27]](#footnote-27)

Также в 2012 году получила активное развитие тенденция к уходу иностранных игроков с российского рынка в связи с тем, что конкуренция и риск превысили все их ожидания, а необходимой рентабельности достигнуть не удалось. Во многом это также связано с появлением сложностей в головных офисах этих банков в связи с напряженной экономической обстановкой в некоторых странах Европы, а не с экономическими проблемами в России.

В 2012 году также продолжилась тенденция к падению числа активных кредитных организаций в России. В указанном году их количество уменьшилось на 22 единицы, причем на рынок вышло только 9 новых организаций, что в свою очередь стало рекордом с 2009 года. При этом заметной тенденцией стал активный рост кредитных организаций с контрольным пакетом у иностранцев, что хорошо видно на Рис. 3. Это говорит о том, что банки начинают активно использовать инструменты слияний и поглощений как формы экспансии на российский рынок.

**Рис. 2.** Статистика изменения числа банков в России с 2010 по 2013 гг.**[[28]](#footnote-28)**

****

**Источник:** ЦБ РФ, расчеты РИА Рейтинг

Прогнозируется, что число действующих кредитных организаций продолжить активно снижаться. Во многом это связано с непростой экономической ситуацией на рынке. Многим банкам, которые не смогут выйти на получение прибыли или хотя бы поддержки от учредителей, придется прекратить свое существование. По данным экспертов РИА Рейтинг, к концу 2013 года на рынке останется всего лишь около 870 банков.

**Рис. 3.** Сравнение числа действующих российских банков с кредитными организациями, контрольный пакет акций которых находится в руках иностранцев[[29]](#footnote-29)

****

***Источник:*** ЦБ РФ, расчеты РИА Рейтинг

Очень важно отметить общую тенденцию на банковском рынке к увеличению числа отделений у банков. За отчетный период 2012 года количество банковских офисов возросло на 3.8%, однако, этот показатель ниже 2011 года, когда прирост составил 4.5%.[[30]](#footnote-30) Такая продолжающаяся тенденция роста объясняется тем, что банки еще настроены на рост банковского рынка, а доступность банковских услуг для населения постоянной растет. Этот факт непосредственно связан с ростом экспансии иностранных банков на российский рынок путем проведения слияний или поглощений, так как они стремятся сразу получить значительную долю на банковском рынке России, а возможность единовременного открытия ряда отделений в различных регионах является очень привлекательным и наиболее оптимальным вариантом экспансии.

**Рис. 4.** Тенденция изменения среднего числа отделений у одного российского банка с 2010 по 2013 гг.[[31]](#footnote-31)



***Источник:*** ЦБ РФ, расчеты РИА Рейтинг

Не смотря на ряд трудностей, с которыми столкнулась банковская система России в 2012 году, финансовый показатели темпов роста активов оказались на достаточно высоком уровне. В указанном периоде они увеличились примерно на 19%, что меньше показателей предыдущего года, когда рост составил 23%. По мнению аналитиков РИА Рейтинг в 2013 году не ожидается серьезных потрясений, и активы вырастут примерно на 14-19%, несколько снизившись по сравнению с 2012 годом.

**Рис. 5.** Тенденция прироста активов российских банков с 2010 по 2013 гг. (1 января 2010 года = 100%)[[32]](#footnote-32)



***Источник:*** ЦБ РФ, расчеты РИА Рейтинг

Интересен тот факт, что активы тех банков, которые находятся под контролем иностранных собственников, упали в 2012 году на 1% и составили около 11%.[[33]](#footnote-33) Тенденция, связанная с уходом и сокращением деятельности иностранных банков на российском банковском рынке началась еще после кризиса и продолжается по сей день. Россию покинули такие частные банки как: Абсолют (бельгийская группа KBC), West LB и Свенска Хандельсбанкен. Основной причиной ухода, как отмечалось ранее, стали проблемы с их основными материнскими банками, в результате чего им пришлось закрыть дочерние банки на территории России. Не всем иностранным банкам удается найти свои ниши на российском рынке, вероятно, в связи с недостаточным уровнем анализа рынка перед экспансией.

Таким образом, главной тенденцией 2012 года стало усилении банковской специализации, что привело к росту фокусирования банков на конкретных направлениях деятельности.[[34]](#footnote-34) Этот факт также связан с попыткой банков максимизировать прибыль путем снижения издержек. По мнению экспертов РИА Рейтинг, 2013 год станет продолжением подобной сегментации банков, как формы дальнейшего развития.

**2.2. Современные тенденции интеграции процессов в банковском секторе**

Банковский сектор на рынке слияний и поглощений радикально меняется под давлением экономического роста и долгового кризиса в Европе. При этом в последние годы падает активность на данном рынке, сопровождаясь снижением числа и стоимости сделок слияний и поглощений, что говорит о радикальных изменениях в правовой и экономической среде. В целом мировой рынок слияний и поглощений составил 2.4 трлн. долл. в 2012 году, достигнув доли рынка в 3.2% от ВВП. Влияние на банковский сегмент рынка слияний и поглощений продолжит оказывать европейский кризис суверенных долговых обязательств до окончания любых кризисных явлений. В связи с тем, что в еврозоне сейчас развивается как экономическая, так и политическая неопределенность, становится сложно прогнозировать уровень будущего обесценивания активов, вести переговоры о сумме сделок, а также привлекать долгосрочные инвестиции. [[35]](#footnote-35)Поэтому происходит падение доверия к подобным сделкам, и снижается их активность, что говорит не об обычном циклическом спаде, а о грядущих переменах во всей отрасли.

Ситуация на банковском рынке слияний и поглощений США немного лучше, хотя многим банкам все-таки предстоит серьезная реорганизация. При этом наиболее стойкие банки имеют хорошие возможности для выхода на новые иностранные рынки в таких условиях.[[36]](#footnote-36) Для сравнения доля США в мировом рынке слияний и поглощений составила 42%, в то время как доля Европы находится на уровне 27% от общего числа сделок в мире. Самыми привлекательными рынками для осуществления сделок по слияниям и поглощениям в ближайшее время будут развивающиеся страны в Латинской Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, где можно наблюдать наибольшее повышение спроса на банковские услуги в связи с увеличением потребителей среднего класса и ускорением развития корпоративного экономического сектора.[[37]](#footnote-37) При этом там будут преобладать в основном внутренние сделки, так как банки там сильно подвержены конкуренции и стремятся к повышению эффективности основной деятельности.[[38]](#footnote-38) Здесь стоит отметить, что банки в развивающихся экономиках Азии или Латинской Америке будет больше волновать стратегии, которые ориентированы на рост, в то время как в Европе и США, вероятно, банки будут более сосредоточены на определении правильного использования текущего капитала, как способа осуществления эффективной операционной реструктуризации.[[39]](#footnote-39)

Используя различные методы и инструменты слияний и поглощений, становится возможным эффективно управлять кредитными рисками. Минимизация таких рисков достигается путем:[[40]](#footnote-40)

1. Объединения интересов во время слияний капиталов, что позволяет предоставлять более крупные и прибыльные займы, а также способствует расширению и улучшению качества клиентской базы
2. Применения новых технологий, что позволяет улучшить качество клиентского сервиса, скорости и эффективности управления
3. Улучшения качества работы путем привлечения опытных сотрудников, обладающих достаточными знаниями в области работы с инструментами защиты против кредитного риска
4. Расширение банковской структуры с повышением контроля над финансовыми операциями

Последний опрос, проводимый KPMG, показал, что многие банки рассматривают процессы слияний и поглощений как основной способ роста и снижения издержек за счет экономии от масштаба. Но они не просто рассматривают выход на новые рынки, но и также стремятся к увеличению своих активов для того, чтобы противостоять возможным неблагоприятным ситуациям на рынке. Также около 57% опрошенных отметили, что их банк вероятнее всего будет вовлечен в слияние или поглощение в ближайшие 2 года как покупатель (42%) или как продавец (15%).

**Рис. 6.** Предпочтения банков об уровне активов у объектов сделки при слиянии или поглощении.[[41]](#footnote-41)

***Источник:*** KPMG: Community Banking Outlook Survey, 2012

При этом 47% банков отметили, что в случае принятия решения об экспансии методом слияния или поглощения, они нацеливались бы на банки, активы которых составляют от 500 млн. долл. до 3 млрд. долл. В то время как 16% опрошенных нацелились бы на банк с активами в диапазоне от 250 млн. долл. до 500 млн. долл., и только 9% респондентов ответили, что рассматривали бы банк, активы которого составляют менее 250 млн. долл.[[42]](#footnote-42)

**2.3. Состояние банковских слияний и поглощений в России**

Анализируя рынок слияний и поглощений, нужно также изучить весь рынок подобных сделок в целом, так как основные тенденции роста или падения активности схожи по всем отраслям. Это связано с тем, что компании решают совершать сделки по слияниям и поглощениям только тогда, когда это позволяют рыночные условия. Сложно определить наиболее эффективное время совершения подобных сделок, так как для одних банков, у которых сосредоточены большие активы, оптимальным является период фазы роста рынка, когда они могут быстро нарастить свое присутствие в других регионах и странах, тем самым увеличив свою клиентскую базу. В тоже время для более мелких банков наиболее оптимально задумываться о таких сделках в период первого посткризисного оживления, когда становится возможным приобрести или объединиться с другим банком на более выгодных условиях.

Для начала стоит рассмотреть текущую ситуацию на рынке слияний и поглощений в России, чтобы в дальнейшем выявить закономерность общих тенденций в банковском секторе. Здесь стоит отметить, что на российском рынке в период с января по декабрь 2012 года было совершено 1040 сделок по слияниям и поглощениям. Эти данные меньше показателей 2011 года на 8% (см. таблицу 1), при этом в стоимостном объеме произошло снижение почти на 25% до отметки в $72,7 млрд. Основной пик восстановления после кризиса пришелся на 2011 год, когда рынок слияний и поглощений в России вырос более чем на 70% в стоимостном выражении по сравнению с предыдущим годом. Рассматривая отраслевую специфику, стоит отметить, что доля сделок по слияниям и поглощениям в финансовом секторе составила 8.4% в 2012 году в количественном выражении от всех сделок, что ниже показателей 2011 года, когда данный показатель был на уровне 10.5%. Но хотя в стоимостном выражении произошел достаточно большой рост, в результате чего объем сделок в финансовой сфере составил почти 15% от общей доли. Лидирующей отраслью по количеству сделок сейчас является отрасль услуг и торговли, за ней следует пищевая промышленность.[[43]](#footnote-43) В общем, можно отметить, что хотя рынок и смог достаточно неплохо восстановиться до показателей докризисного периода, на нем все-таки наблюдается тенденция к спаду.

Такое снижение количества сделок во многом связано с более осторожной стратегией инвесторов в области осуществления новых сделок по слияниям и поглощениям, что в свою очередь происходит из-за тенденции к общей экономической неопределенности на рынке. Иностранные компании не хотят брать на себя дополнительные риски, уделяя больше внимания качеству новых активов, что сильно усложняет и удлиняет ход переговоров. Сейчас рынок стремится к созданию новых точек опоры после серьезного падения более чем в 2 раза во время кризиса, но при этом он превышает все показатели в период с 2001 по 2006 год.

**Рис. 7.** Объем сделок слияний и поглощений по отраслям, январь-февраль 2013 г., млн. долл.[[44]](#footnote-44)

***Источник:*** Информационное агентство АК&M

В целом же в развитии процессов слияния и поглощения на российском рынке сохраняется ряд основных проблем:[[45]](#footnote-45)

* большое число недружественных поглощений, которое остается значительным не смотря на тенденцию к сокращению количества жестких поглощений;
* интерес инвесторов при покупке компаний в основном сосредоточен на доступе к объектам инфраструктуры, ресурсам в области добычи полезных ископаемых, особенно в добыче нефти и газа, а также в наличие привлекательных объектов недвижимости. При этом существует совсем небольшой интерес к приобретению высокотехнологичных производств и получению доступа к новым технологиям;
* несмотря на то, что постепенно происходит улучшение правовой среды, такие ресурсы как наличие неформальных связей и возможности поддержания своих интересов в местных органах власти, часто становятся основными способами для присоединения и достижения реального эффекта от полученного контроля над той или иной компанией.

Таким образом, основной проблемой и особенностью протекающих процессов по слияниям и поглощениям в России стало преобладание враждебных сделок, что сильно затрагивает большую часть гражданского общества и приводит к дестабилизации экономических процессов, а также к развитию негативных тенденций. Причем применяемые методы поглощений почти не меняются уже на протяжении более 10 лет. Их можно разделить на 6 основных типов:[[46]](#footnote-46)

1. скупка акций на вторичном рынке;
2. административное вовлечение в холдинги или иные группы;
3. лоббирование доверительных сделок с государственными пакетами акций;
4. скупка и трансформация долгов в долевое участие;
5. получение контроля через процедуры банкротства;
6. организация судебных решений.

Изучить и описать статистику слияний и поглощений банков в России, используя при этом динамику основных показателей развития банковского сектора, чтобы понять как рост или падение количества таких сделок соответствует изменению ситуации на рынке

Анализ глобального влияния слияний и поглощений на капитализацию банков и финансовое состояние акционеров показал, что акционеры поглощенных банков обычно получают достаточно большую выгоду. Обычно цена их акций возрастает на 20-30% в начальном периоде. Однако, акционеры поглощающих банков обычно получают гораздо меньший прирост цен их акций (меньше чем 2%).[[47]](#footnote-47)

На внутреннем банковском рынке России ситуация немного другая. В последние годы происходит рост активности по банковским сделкам слияний и поглощений. Но хотя тут сосредоточены порядка 1000 банков, массовой консолидации еще не началось. При этом основной задачей быстро растущих банков России является получение доступа к новому капитала для будущего роста. Основным стимулом для роста числа подобных сделок является постепенный отток иностранных банков с рынка и стремление к наращиванию своего бизнеса.

Опыт зарубежных слияний и поглощений банков говорит о том, что обычно устанавливается баланс между рисками и возможностями во время подобных сделок. Но при сравнительном анализе банковских слияний и поглощений можно отметить, что число удачных сделок ненамного превышает число неудачных, несмотря на то, что их общественная полезность очевидна.[[48]](#footnote-48)

**Глава 3. Участие иностранного капитала в банковской системе России**

**3.1. Особенности процесса иностранной экспансии на российский банковский рынок**

Для того, чтобы понять особенности экспансии иностранных банков на российский финансовый рынок, нужно проанализировать первые этапы проникновения иностранного банковского капитала на российский рынок. Только после этого уже будет можно говорить о текущих тенденциях данных процессов, а также возможностях их будущего развития.

Итак, основное ускорение процессов слияний и поглощений банков в России началось с 2000 года, как только завершился первый этап восстановления российского банковского сектора после кризиса. В результате этого появилась резкая необходимость в наращивании банковского капитала, чтобы удовлетворить все потребности реального сектора экономики. Поэтому начали образовываться и развиваться банковские группы и холдинги.[[49]](#footnote-49)

Стоит отметить, что в основном только средние банки были главной целью слияний и поглощений в России в период с 2003 по 2004 года, при этом можно выделить 3 основные группы банков, которые представляют ключевой интерес для иностранного капитала.[[50]](#footnote-50)

Во-первых, это группа крупных российских банков, где можно выделить наиболее важную сделку по поглощению французской банковской группой «Societe Generale» 20% минус 1 акцию российского банка ОАО «Росбанк». В дальнейшем эта французская группа получила также опцион на дополнительный выкуп акций этого банка до контрольного пакета. Другие примеры включают сделки по продаже части акций «Банка Москвы» иностранным инвесторам, а также сделку «Газпромбанка», связанную с продажей контрольного пакета акций немецкому банку «Dresdner». Главный стимул по поглощению крупных банков заключается в возможности сразу получить заметную долю на другом банковском рынке, а также провести консолидированную экспансию на основе одного крупного банка.

Во-вторых, это сегмент средних (розничных) российских банков, где наиболее значимыми сделками стали как раз приобретение «Raiffeisen International Bank-Holding» розничного российского банка ОАО «Импэксбанк», поглощение российского ОАО «Инвестсбербанка» венгерским «OTP-Bank», а также покупка двух российских банков ЗАО КБ «ДельтаКредит» и ЗАО КБ «Промэк-Банк» французской группой «Societe Generale» и другие сделки. Главной целью приобретения банков данной группы является возможность войти на российский рынок и занять там перспективную рыночную позицию, особенно на рынке розничных услуг. Основными критериями для выбора такого банка иностранными инвесторами является узнаваемость бренда, а также широкая филиальная сеть по стране, которая сразу бы обеспечила наличие более менее развитой материальной базы.

В-третьих, это также группа малых банков, где наиболее известными сделками являются покупка в 2005 г. балтийским «Hansabank» московского КБ «Квест», который занимался обслуживанием корпоративных клиентов в Московском регионе. Основная цель приобретения иностранными инвесторами подобных банков заключается в возможности получить лицензию на осуществление своей деятельности на территории России, не проходя процедуру регистрации с нуля.[[51]](#footnote-51)

В текущих рыночных условиях банковский сектор выглядит несколько слабее, так как характер и темп сделок M&A подвержены большому макроэкономическому влиянию. Таким образом, стратегии по агрессивному приобретению и скупке новых активов уходят сейчас на второй план. Сейчас основные продажи сосредотачиваются на разнообразных проблемных активах.[[52]](#footnote-52)

**3.2. Обзор стратегических целей экспансии иностранных банков**

Как мы уже отметили, период с 2003 по 2004 гг. стал главным толчком к развитию российской экономики и созданию многообразия банковских холдингов с помощью процессов слияний и поглощений в России. В то время быстро рос и улучшался деловой и инвестиционный климат в стране, что сопровождалось постепенной экспансией иностранных банков на российский рынок. При этом все еще существовало множество препятствий, которые сохранились еще с периода развития данного сектора в России. [[53]](#footnote-53)

Сильное влияние на экспансию иностранных банков оказали высокие экономические и финансовые риски, которые были связаны с тем, что российская финансовая система тогда еще не совсем окрепла, и любая иностранная интеграция сопровождалась высокими административными барьерами. При этом многие российские банкиры зачастую переоценивали свой бизнес, что создавало еще больше сложностей для доступа на российский рынок. Серьезным препятствием было также отсутствие достаточной прозрачности и ясности банковского сектора России, что сопровождалось слабым законодательным регулированием слияний и поглощений банков и всего сектора в целом. При этом было достаточно много проблем с разрешением Банка России и Правительства РФ открывать филиалы иностранных банков на территории России, что во многом было связано с отсутствием членства России в ВТО. И хотя с многими проблемами на современном этапе уже удалось справиться, часть из них все-таки является достаточно серьезными препятствиями для доступа иностранных банков на наш внутренний рынок.

Стоит отметить, что пути проникновения на банковский рынок изменились с 2003-2004 гг. Вместо того, чтобы только открывать дочерние банки на территории России, как это делалось раньше, теперь иностранные банки стремятся к более простым методам, а именно к приобретению или поглощению действующих российских банков. Именно период с 2003 по 2004 гг. стал решающим в определении особенностей политики иностранных игроков в российском банковском секторе, в результате чего выработались общие особенности сделок слияний и поглощений российских банков. Ими являлись:[[54]](#footnote-54)

1. высокий уровень конкуренции за небольшим количеством банков, которые являлись наиболее привлекательными;
2. рост интереса к банкам, которые уже являлись собственностью мелкого иностранного капитала в связи с повышенным уровнем доверия к таким банкам и более высокой прозрачностью данного рынка;
3. повышение востребованности к средним банкам, в связи с их сильными позициями в определенных сегментах банковского рынка, особенно на рынке розничных услуг и инвестиций.

Характерной чертой российского банковского сектора является широко-известная слабость государственного контроля над процессами слияний и поглощений, низкий уровень использования финансовых инструментов во время данных процессов, а также нечеткая структура банковской собственности и сильная концентрация больших долей собственности в одних руках по сравнению с западными банками.

Данные особенности в совокупности с активным использованием различных административных ресурсов и методик теневого рынка во время процессов слияний и поглощений делают их транзакциями с высокой степенью риска. Подтверждению этому стал последний финансовый кризис, когда объем сделок по слияниям и поглощениям в России упал с 128 млрд. долл. в 2007 году до 49,5 млрд. долл. в 2010 году.

Текущий этап слияний и поглощений банков в России с привлечением иностранного капитала имеет характерную черту резкого роста таких транзакций, связанную при этом не только с количественным, но и с ценовым эффектом. Конечно, ключевыми игроками на российском рынке слияний и поглощений являются иностранные банки.

Другой заметной особенностью подобных сделок на банковском рынке является серьезное увеличение собственности средних и мелких банков. Также они имеют позитивное влияние на весь банковский сектор в целом, так как они увеличивают его общую капитализацию. Хотя все эти плюсы достигаются одновременно с повышением влияния иностранного капитала.[[55]](#footnote-55)

Банковские слияния и поглощения могут привести к повышению эффективности в связи с экономии от масштаба, когда у банков появляется возможность предлагать больше продуктов и услуг. Более того большим плюсом приобретения новых активов является упрощение процесса диверсификации путем расширения клиентской базы банка.[[56]](#footnote-56)

**3.3. Особенности процесса входа иностранных банков на российский финансовый рынок**

Для выявления всех особенностей иностранной экспансии, необходимо рассмотреть конкретный пример, чтобы затем сопоставить заявленные стратегии банка до экспансии с тем, что он получил после такой сделки и на сколько это соответствовало его стратегии.

Иностранные банки заинтересованы в поглощениях российских банков для выхода на новые рынки, так как этот способ является наименее затратным, чтобы обосноваться в новых и незнакомых рыночных условиях. Примером этому служит сделка «Raiffeisen International Bank-Holding» по приобретению ОАО «Импэксбанк» в 2007 году, которая стала серьезным толчком к развитию данного банка в России.

После более десяти лет успешной работы на территории России, Райффайзенбанк решил радикально изменить стратегию своего развития, которая изначально предусматривала только самостоятельную экспансию. В связи с быстрым ростом банковского рынка в России с 2004 по 2005 год, единственным верным решением сохранения доли на нем было содействие ускоренном развитию филиальной сети.[[57]](#footnote-57) В январе 2006 года «Raiffeisen International Bank-Holding AG» («RIBH») подписал соглашение о покупке 100% акций ОАО «Импэксбанк». Данную операцию одобрил Центральный банк России, а также другие соответствующие органы власти России и Австрии. В результате 1 мая 2006 года контроль за ОАО «Импэксбанк» перешел к «RIBH». [[58]](#footnote-58)При этом сумма сделки составила 550 млн. долл. Позднее состоялось юридическое объединение ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» и ОАО «ИМПЭКСБАНК». 23 ноября 2007 года была внесена запись об изменении наименования Банка в единый государственный реестр юридических лиц. В истории «Райффайзенбанка» много важных дат, но объединение является самым главным событием с момента появления дочернего банка группы «RIBH» в России в 1996 году. Так быстро решить все вопросы помогло то, что «Райффайзенбанк» не хотел потерять хорошую возможность получить качественный банк с широкой сетью филиалов. Более того «Импэксбанк» был уже хорошо подготовлен к оформлению сделки в связи с переговорами с «Deutsche Bank» о продаже, которые ничем не завершились.

Основной целью «Райффайзенбанка» стал полный пересмотр своей региональной стратегии и включение в свою структуру розничной сети «Импэксбанка» в различных регионах, которая насчитывала более 189 отделений и дополнительных офисов, 350 точек кредитования и 335 банкоматов на момент покупки. Дочерний банк на тот момент располагал всего лишь 23 точками обслуживания в пяти городах страны.[[59]](#footnote-59)Данная покупка позволила австрийскому банку резко расширить свою сеть и выиграть как минимум 4 года, которые потребовались бы на органическое и постепенной развитие филиальной сети в России собственными силами. В результате сделки увеличилась совместная региональная сеть нового банка, включающая 237 офисов по всей России, появились новые программы финансирования компаний малого и среднего бизнесов. Стратегия «Райффайзенбанка» сменилась на активное региональное развитие, так как именно в регионах они обнаружили огромный потенциал развития деятельности и роста. Руководство приняло решение использовать свою самую сильную сторону, а именно осуществлять обслуживание и финансирование корпоративного сектора, чтобы сохранить ведущие позиции в области предоставления банковских услуг юридическим лицам в России.

**Рис. 8.** Тенденция изменения числа отделений и филиалов «Райффайзенбанк» в России с 2004 по 2011 гг.[[60]](#footnote-60)

***Источник:*** Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год

В течение 2007 года активно велся интеграционный процесс. В течение первого года удалось достигнуть первого результата, которыми стало успешное объединение офисов ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» и ОАО «Импэксбанк» в Краснодаре. Это дало бесценный опыт, который в дальнейшем стал использоваться при проведении операционного объединения. Райффайзенбанк также провел ребрендинг всех филиалов и отделений на территории России, полностью устранив бренд «Импэксбанка». Стоит также отметить, что почти сразу началось осуществление многих операций с паями открытых паевых инвестиционных фондов под управлением ООО «УК «Райффайзен Капитал»» в офисах «Импэксбанка», в которых также стали доступны клиентам услуги НПФ «Райффайзен» по негосударственному пенсионному обеспечению. [[61]](#footnote-61)Объединенный банк также сразу начал предоставление кредитов компаниям-партнерам в различных регионах. Интеграция региональных процессов продолжилась и в 2008 году, когда произошло операционное слияние тех филиалов, которые продолжали работу как формально обособленные структуры после юридического объединения банков. В 2009 году продолжилась работа «Райффайзенбанка» по дальнейшему целенаправленному развитию региональной сети банков в России. Основным мотивом стало стремление к увеличению качества обслуживания клиентов, росту прибыли, а также расширению представленности в основных рыночных сегментах. «Райффайзенбанк» старался также разрешить все проблемы региональных подразделений, которые сохранились еще от «Импэксбанка», и качественно повысить их эффективность. К концу 2009 года, «Райффайзенбанк» серьезно увеличил свое региональное присутствие и насчитывал 211 точек продаж, расположенных в 47 регионах России и 71 населенном пункте, при этом 88 из них располагались в Москве.[[62]](#footnote-62)

После сравнения предпочтений клиентов обоих банков, была создана новая линейка розничных продуктов, а также введены новые виды депозитов и программ по автокредитованию, расширен ряд потребительских кредитов.

**Рис. 9.** График изменения активов «Райффайзенбанка» с 2004 по 2011 гг. (млн. руб.)[[63]](#footnote-63)

***Источник:*** Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год

В результате слияния с российским банком «Райффайзенбанк» не только получил широкую сеть филиалов по стране, но также и собственную систему денежных переводов вместе с возможностью по кредитованию малого и среднего бизнеса.[[64]](#footnote-64) Более того, по итогам 2007 года активы Банка выросли на 48,5% и составили 444,2 млрд. рублей, прибыль Банка достигла высокой отметки в 6,7 млрд. рублей. Таким образом, ЗАО «Райффайзенбанк» вновь стал самым прибыльным банком группы «RIBH» на тот момент. Однако самым прибыльным периодом стал 2008 год, когда прибыль достигла 11,2 млрд. руб., а активы выросли до 620 млрд. руб., что стало рекордом с момента первого входа «Райффайзенбанка» на российский банковский рынок.[[65]](#footnote-65) В течение 2007 года ЗАО «Райффайзенбанк» также укрепил лидирующие позиции в сегменте корпоративных финансов и инвестиционно-банковской деятельности в России. Корпоративный кредитный портфель составил 211,7 млрд рублей, продемонстрировав активный рост в 53% по сравнению с прошлым годом.

**Рис. 10.** График изменения прибыли «Райффайзенбанка» с 2004 по 2011 гг. (млн. руб.)[[66]](#footnote-66)

***Источник:*** Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год

После юридического объединения ОАО «Импэксбанк» и ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», произошло значительное увеличение штата сотрудников, что хорошо видно на Рис. 11. Это поставило перед управлением по работе с персоналом новые задачи, связанные с администрированием, ротацией, обучением и развитием сотрудников. В течение 2007 года было принято рекордное количество новых сотрудников для работы в сфере обслуживания частных клиентов. С учетом широкой разветвленной сети региональных филиалов ОАО «Импэксбанк» в России в 2007 году соотношение количества персонала в Москве и регионах практически сравнялось.[[67]](#footnote-67)

**Рис. 11.** График изменения числа сотрудников «Райффайзенбанка» в России с 2004 по 2011 гг. (человек)[[68]](#footnote-68)

***Источник:*** Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год

В итоге «Райффайзенбанк» увеличил долю рынка до 2,2% с покупкой «Импэксбанка», что стало рекордом среди иностранных банков, работающих в России. До этого иностранцы покупали лишь банки с меньшей долей рынка и активами. Эти банки образовали крупнейший банк с иностранным капиталом (7-е место по сумме активов-нетто). Однако, приняв решение о развитие банков под одним брэндом, «Райффайзенбанк» лишился лояльности бывших клиентов «Импэксбанка», получив при этом фактически пустую сеть филиалов. Также по мнению многих аналитиков на тот момент сделка могла оказаться очень неудачной для «Райффайзенбанка» в связи с разной структурой клиентской базы в обоих банках. «Импэксбанк» специализировался в основном на кредитовании мелких и средних компаний, что по началу вызывало много вопросов об их кредитоспособности у австрийского банка, который привык строить свой бизнес по европейским стандартам. Так что данная сделка в итоге была связана с высоким риском, который все-таки оказался оправданным. Но видимо, затраты на консолидацию бизнесов акционеры оценили гораздо ниже, чем финансовые и временные затраты по организации филиальной сети аналогичного масштаба, а также наполнения этой сети своим бизнесом.

Таким образом, анализ сделки по поглощению «Райффайзенбанком» российской кредитной организации «Импэксбанк» показал, что австрийский банк выбрал оптимальную стратегию экспансии на российский рынок, который помог сэкономить ему много времени, которое потребовалось бы на развитие собственной сети. То есть говоря об оптимальном способе экспансии и выходе на зарубежные рынки в банковском секторе, удалось определить что, использование инструментов слияний и поглощений является наиболее верным решением для банков.[[69]](#footnote-69)

**Заключение**

В ходе данного исследования были решены все поставленные задачи. В первой главе удалось определить сущность использования инструментов слияний и поглощений в качестве стратегии иностранных банков по выходу на зарубежный рынок, а также изучить классификацию, типы и мотивы активизации подобных сделок как на российском, так и на мировом финансовом рынке. Во второй части работы были также рассмотрены последние тенденции на рынке слияний и поглощений в целом, а также конкретно в банковском секторе России, которые показали, что не смотря на общую тенденцию к уменьшению количества банков, растет число кредитных организаций с иностранным участием. Данный факт говорит о стремлении иностранных инвесторов к развитию на новых рынках и сегментах не смотря на общие трудности в отрасли.

В результате проведенного анализа российского банковского рынка, было выявлено что сейчас происходит активный рост розничного сегмента, который сопровождается серьезным увеличением числа отделений банков на территории России. Это подчеркивает необходимость использования активной фазы экспансии иностранными банками, потому что осуществление постепенного входа на рынок является довольно затратным занятием, которое не приносит достаточной прибыли в начале, когда известность и представленность бренда иностранного банка невелика.

 Также согласно проанализированной статистике и рассмотренному примеру одного из наиболее крупных слияний на российском банковском рынке, удалось определить, что использование инструментов слияний и поглощений видится иностранным банкам наиболее оптимальной стратегией к экспансии на новые рынки. Осуществление подобной сделки хоть и обойдется иностранным инвесторам дороже в денежном выражении, но обеспечит резкий вход на рынок, сопровождающийся активным ростом. Конечно, необходимо учитывать все риски при вхождении на новый рынок и подобрать правильную стратегию развития. Нужно также принимать решение об экспансии на зарубежный рынок только в том случае, когда у иностранного банка имеется четко отлаженная стратегия в головном офисе и отсутствуют какие-либо проблемы, потому что осуществление политики двустороннего управления в дальнейшем станет серьезной трудностью. В противном же случае подобная экспансии завершится только провалом, и банк будет вынужден уйти с нового рынка.

 Анализ процессов экспансии иностранных банков и инвестиционного капитала на российский финансовый рынок также показал, что сделки по слияниям и поглощениям имеют позитивное влияние на всю банковскую систему при текущих рыночных условиях, но только до определенного предела. Данные процессы могут решить проблему недостатка кредитоспособности в России, особенно долгосрочных финансовых ресурсов, а также увеличить предложение банковских услуг для населения. Иностранные банки могут также внедрять новые технологии и услуги, которые были слабо представлены или не представлены вообще до их экспансии. Таким образом, все эти факторы говорят о позитивном влиянии присутствия иностранных банков в России. Однако, в то же время есть риск потери национального контроля над банковской и финансовой системой России, а также возможного оттока капитала из России в другие международные финансовые рынки.

В заключение можно отметить, что очень важно подготовить российский банковский сектор к будущим сделкам по слияниям и поглощениям, так как все это необходимо для будущего вовлечения российских банков в глобальную финансовую систему во времена текущей глобализации мировой экономики и экспансии многих национальных корпораций на зарубежные рынки.

1. Баранников А.Л. Слияния и поглощения в системе современной экономики. - М.: РАГС, 2010, 182 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бегаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения: проблемы и перспективы правового регулирования. - М.:Инфотропик Медиа, 2010, 249 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Т. Гранди. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. - М.: Эксмо, 2008. 240 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки. - М.: Гревцов Паблишер, 2007, 256 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Д. А. Ендовицкий, В. Е. Соболева. Экономический анализ слияния и поглощений компаний. - М.: КноРус, 2008, 448 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. PwC: Decline in banking M&A is a fundamental shift, not just a cyclical downturn // PricewaterhouseCoopers, 2013 - <http://www.pwc.ru/en/press-releases/2013/banking_m_a_apr_2013.jhtml> [↑](#footnote-ref-7)
8. Harvard Business Review. Слияния и поглощения. - М.: Юнайтед Пресс, 2007, 154 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Горелов В.В. Банковские слияния и поглощения как фактор диверсификации рынка банковских услуг. - М.: Банковские услуги, 2010, №11 [↑](#footnote-ref-9)
10. Рид Ст. Ф., Лажу Ал. Р. Искусство слияний и поглощений. - М.: Альпина Паблишер, 2011, 958 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Эванс Ф.Ч., Бишоп Д. М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. - М.: Альпина Паблишер, 2009, 336 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Д. А. Ендовицкий, В. Е. Соболева. Экономический анализ слияния и поглощений компаний. - М.: КноРус, 2008, 448 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Амелин И.Э. Консолидация банковского капитала. Теоретические аспекты целесообразности. - М.: Банковское дело, 2011, №5 [↑](#footnote-ref-13)
14. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2010, 744 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Пушкин А.В., Гришин К.А. Покупка и продажа бизнеса в России. - М.: Альпина Паблишер, 2011, 256 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2010, 744 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Лазуренко В.И., Ломакин Я.Н., Лазуеренко Ю.В. – Рейдерство: слияния и поглощения: Монография. - М.: ТУКБИ, 2009, 232 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Гвардин С.В. Создание добавленной стоимости компании при сделках слияний и поглощений. Российский опыт. - М.: Эксмо, 2008, 224 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. DePamphilis D. Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activites. California, London, Burlington: Elsevier, 2005. р.606 [↑](#footnote-ref-19)
20. Т. Гранди. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. - М.: Эксмо, 2008, 240 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Аналитическое издание «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/investor/mabanks-0.shtml> [↑](#footnote-ref-21)
22. Радыгин А. Российский рынок слияний и поглощений: этапы, особенности, перспективы // Вопросы экономики. Октябрь 2009, № 10, 40 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. - М. : Альпина Паблишер, 2009, 336 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Депамфилис Д. М. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. - М.: Олимп-Бизнес, 2007. 960 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Bruce Kiene, David W. Helin, Brad Eckerdt. An Accenture study of cross border M&A in banking // Accenture, 2011 - <http://www.accenture.com/us-en/Pages/service-banking-mergers-acquisitions-summary.aspx> [↑](#footnote-ref-25)
26. Горелов, В. В. Банковские слияния и поглощения как фактор диверсификации рынка банковских услуг. - М.: Банковские услуги, 2010, №11 [↑](#footnote-ref-26)
27. Информационное агентство АК&M - http://www.akm.ru/rus/ma/ [↑](#footnote-ref-27)
28. РИА Рейтинг - <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/b_banki_12.pdf> [↑](#footnote-ref-28)
29. Там же [↑](#footnote-ref-29)
30. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - [www.gks.ru](http://www.gks.ru) [↑](#footnote-ref-30)
31. <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/b_banki_12.pdf> [↑](#footnote-ref-31)
32. [Там же](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/b_banki_12.pdf) [↑](#footnote-ref-32)
33. Информационный портал banki.ru - <http://www.banki.ru> [↑](#footnote-ref-33)
34. Jeff K. Davis. The Outlook for Bank M&A in 2013 // Mercer Capital, February, 2013 - <http://mercercapital.com/the-outlook-for-bank-ma-in-2013/> [↑](#footnote-ref-34)
35. Информационное агентство АК&M - http://www.akm.ru/rus/ma/ [↑](#footnote-ref-35)
36. Депамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007, 960 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. Deloitte Center for Financial Serviced - 2013 Banking Industry Outlook - Moving forward in the age of re-regulation // Deloitte, 2013 - <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/FSI/US_FSI_2013BankingIndustryOutlook_pdf_111212.pdf> [↑](#footnote-ref-37)
38. Амелин, И. Э. Консолидация банковского капитала. Теоретические аспекты целесообразности. М.: Банковское дело, 2011, №5 [↑](#footnote-ref-38)
39. Jack Milligan. Cautious optimism returns to bank M&A, April 2011 - [http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Financial%20services/FSandFI%20files/Cautious%20optimism%20returns%20to%20bank%20M&A-Bank%20Director-Grant%20Thornton.pdf](http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Financial%20services/FSandFI%20files/Cautious%20optimism%20returns%20to%20bank%20M%26A-Bank%20Director-Grant%20Thornton.pdf) [↑](#footnote-ref-39)
40. Галпин Т., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. - М.: Вильямс, 2005, 240 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. KPMG: Community banking outlook survey: executives say regulatory requirements are stifling and driving M&A activity // KPMG, 2012 - <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/community-banking-survey-2012.pdf> [↑](#footnote-ref-41)
42. Bruce Kiene, David W. Helin, Brad Eckerdt. An Accenture study of cross border M&A in banking // Accenture, 2011 - <http://www.accenture.com/us-en/Pages/service-banking-mergers-acquisitions-summary.aspx> [↑](#footnote-ref-42)
43. Информационно-аналитический проект «Слияния и Поглощения в России» - http://mergers.ru/ [↑](#footnote-ref-43)
44. Информационное агентство АК&M - <http://www.akm.ru/rus/ma/stat/2013/05.htm> [↑](#footnote-ref-44)
45. А.Н. Фоломьева. Слияния и поглощения в системе современной экономики. - М.: Изд-во РАГС, 2010, 187 с. [↑](#footnote-ref-45)
46. Гвардин С.В., Чекун И.Н. Финансирование слияний и поглощений в России. - М.: 2009, 200 с. [↑](#footnote-ref-46)
47. Молотников А.Н. Слияния и поглощения. Российский опыт. - М.: Вершина, 2007. 344 с. [↑](#footnote-ref-47)
48. PwC: Decline in banking M&A is a fundamental shift, not just a cyclical downturn // PricewaterhouseCoopers, 2013 - <http://www.pwc.ru/en/press-releases/2013/banking_m_a_apr_2013.jhtml> [↑](#footnote-ref-48)
49. Рыкова И.Н. Слияния в России как инструмент банковской консолидации. - М.: Финансы и кредит, 2011, №1. 241 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Рыбин Е.В. Слияния и поглощения банков в России как фактор экспансии иностранного банковского капитала. - М.: Деньги и кредит, 2007, №3 - <http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/ribin.pdf> [↑](#footnote-ref-50)
51. Рыбин Е.В. Слияния и поглощения банков в России как фактор экспансии иностранного банковского капитала. - М.: Деньги и кредит, 2007, №3 - <http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/ribin.pdf> [↑](#footnote-ref-51)
52. Рыкова И.Н., Фисенко Н.В. Концентрация и мобилизация капитала в условиях слияния и поглощения кредитных организаций. - М.: Финансы и кредит, 2011. 244 с. [↑](#footnote-ref-52)
53. Горелов, В. В. Банковские слияния и поглощения как фактор диверсификации рынка банковских услуг. - М.: Банковские услуги, 2010, №11 [↑](#footnote-ref-53)
54. Годовой отчет ОАО «Банк ВТБ» за 2011 год - <http://www.vtb.ru/upload/iblock/109/VTB_Annual%20Report_2011_rus_20130128.pdf> [↑](#footnote-ref-54)
55. Информационно-аналитический проект «Слияния и Поглощения в России» - http://mergers.ru/ [↑](#footnote-ref-55)
56. Jack Milligan. Cautious optimism returns to bank M&A, April 2011 - [http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Financial%20services/FSandFI%20files/Cautious%20optimism%20returns%20to%20bank%20M&A-Bank%20Director-Grant%20Thornton.pdf](http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Financial%20services/FSandFI%20files/Cautious%20optimism%20returns%20to%20bank%20M%26A-Bank%20Director-Grant%20Thornton.pdf) [↑](#footnote-ref-56)
57. Рыбин Е.В. Слияния и поглощения банков в России как фактор экспансии иностранного банковского капитала. - М.: Деньги и кредит, 2007, №3 - <http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/ribin.pdf> [↑](#footnote-ref-57)
58. Годовой отчет ОАО «Импэксбанк» за 2006 год - <http://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/annualreport/impexbank/2006.pdf> [↑](#footnote-ref-58)
59. Там же [↑](#footnote-ref-59)
60. Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год - <http://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/annualreport/raiffeisen-annual11-ru_05.pdf> [↑](#footnote-ref-60)
61. Журнал слияния и поглощения - <http://www.ma-journal.ru> [↑](#footnote-ref-61)
62. Там же [↑](#footnote-ref-62)
63. Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год [↑](#footnote-ref-63)
64. Информационный портал banki.ru - http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=125075 [↑](#footnote-ref-64)
65. Там же [↑](#footnote-ref-65)
66. Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год - <http://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/annualreport/raiffeisen-annual11-ru_05.pdf> [↑](#footnote-ref-66)
67. Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2007 год - <http://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/annualreport/Raiffeisen_AR2007_rus_segment.pdf> [↑](#footnote-ref-67)
68. Годовой отчет ЗАО «Райффайзенбанк» за 2011 год - <http://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/annualreport/raiffeisen-annual11-ru_05.pdf> [↑](#footnote-ref-68)
69. Рыбин Е.В. Слияния и поглощения банков в России как фактор экспансии иностранного банковского капитала. - М.: Деньги и кредит, 2007, №3 - <http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/ribin.pdf> [↑](#footnote-ref-69)