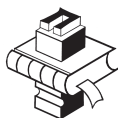


С.Г. Журавин

**Рынок
финансовых
и страховых
услуг
в международной
экономике**

Монография



Палеотип

Москва, 2006

УДК 330.341.1
ББК 65.39
Ж91

Рецензенты:

А. А. Морозов, доктор экономических наук, профессор,
А.А. Цыганов, кандидат экономических наук

Ж91 Журавин, С.Г.

Рынок финансовых и страховых услуг в международной экономике : монография / С.Г. Журавин. — М.: Издательство «Палеотип», 2006. — 200 с.

ISBN 5-94727-146-X

Рассмотрены стратегические направления бизнеса в сфере финансовых и страховых услуг. Приведены современные модели интеграции финансовых услуг, проанализированы тенденции мирового рынка слияний и поглощений в этой сфере, а также методические подходы к планированию и реализации сделки слияния/поглощения.

Особое внимание уделено: формированию транснациональных страховых компаний (ТНСК) и их влиянию на конкурентоспособность принимающих стран; видам и организационным формам современных ТНСК; влиянию государства на развитие страхового рынка стран Восточной Европы.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, а также для персонала страховых и финансово-кредитных организаций.

УДК 330.341.1
ББК 65.39

ISBN 5-94727-146-X

© Журавин С.Г., 2006
© Издательство «Палеотип», 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ 1. РЫНОК ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Введение	7
Глава 1. Интеграционные процессы на рынке финансовых услуг	11
1.1. Стратегические направления развития бизнеса в сфере финансовых услуг	11
1.2. Современные бизнес-модели интеграции финансовых услуг	19
1.3. Стратегическая цель деятельности финансового института в конкурентной среде	28
Глава 2. Мировой рынок слияний/поглощений в сфере финансовых услуг	36
2.1. Слияния/поглощения финансовых институтов как элемент глобализации экономики	36
2.2. Классификация процессов слияний/поглощений в финансовой сфере	43
2.3. Эффективность слияний/поглощений в сфере финансовых услуг	50
Глава 3. Планирование и реализация сделки слияния/поглощения. Методические подходы	60
3.1. Сетевая модель процесса слияния/поглощения	60

3.2. Методические рекомендации по реализации проекта слияния/поглощения	67
3.3. Кадровая политика в проекте слияния/поглощения	77
Литература	98

ЧАСТЬ 2. РЫНОК СТРАХОВЫХ УСЛУГ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Введение	100
-----------------------	-----

Глава 1. Роль транснациональных компаний (ТНК) в формировании конкурентоспособности стран мира. Транснациональные страховые компании	103
---	-----

1.1. Влияние ТНК на конкурентоспособность принимающих стран	103
--	-----

1.2. Несоблюдение ТНК экологических стандартов и проблема Greenwash	115
--	-----

1.3. Попытки давления на национальные правительства, с целью лоббирования своих интересов	117
--	-----

1.4. Виды и организационные формы современных транснациональных страховых компаний (ТНСК)	119
--	-----

Глава 2. Влияние государства на развитие национального страхового рынка стран Восточной Европы и СНГ	125
---	-----

Венгрия	126
---------------	-----

Польша	127
--------------	-----

Белоруссия	132
------------------	-----

Узбекистан	134
------------------	-----

Россия	138
Предложения о возможных изменениях на страховом рынке России.....	138
Глава 3. Основные понятия теории организации страховой компании.....	141
3.1. Исследование понятия «организация»; организационная структура страховой компании.....	141
3.2. Элементы организационной структуры страховщика. Развитие сегментов страхового рынка и бизнес-процессов страховщика	163
Оценка соотношения производственной и сбытовой функциональных областей для отдельных видов страховых услуг	170
Глава 4. Оценка эффективности страховой компании и ее организационной структуры.....	175
4.1. Основные показатели оценки эффективности страховой организации	175
Рентабельность страховых операций	178
4.2. Методы оценки эффективности отдельных элементов организационной структуры страховой компании	182
4.3. Интернет технологии как метод развития и интеграции страхового бизнеса в международную экономику	189
Глобализации подчинены все участники страхового рынка	190
Модель информативного присутствия страховой компании в Интернет.....	192
Модель виртуального офиса страховой компании	193
Модель страхового портала	194
Литература.....	196

ЧАСТЬ 1. РЫНОК ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

ВВЕДЕНИЕ

Мировая экономика из простой совокупности национальных экономик в последние годы превратилась в сложное транснациональное образование, она не теряя связей с национальными экономиками, развивается по своим собственным законам. В ее основе — транснациональный капитал, вышедший из под юрисдикции национальных государств, единый мировой финансовый рынок и информационно-коммуникационные технологии. Последние обеспечивают качественно новый уровень взаимосвязей и взаимодействия экономических субъектов. То есть на современном этапе мировая экономика, — самостоятельная сложная экономическая система, — определяет развитие хозяйствующего субъекта в большей степени, чем национальная экономика. Перемены в международном бизнесе вынуждают участников хозяйственной деятельности более продуманно подходить к вопросам планирования и стратегического развития.

Тесная интеграция товарных, финансовых, страховых и других рынков обуславливает обострение конкурентной борьбы. Каждый участник мировых экономических процессов должен постоянно заботиться о конкурентоспособности своей продукции. Для сохранения высокой конкурентоспособности в современных условиях финансовые и нефинансовые субъекты экономической деятельности проводят политику расширения спектра своих операций, внедрения новых технологий, увеличения ассортимента выпускаемой продукции.

Сфера финансовых и страховых услуг развивается в соответствии с общими мировыми тенденциями. Объективно этому способствует то обстоятельство, что в этих институтах сконцентрированы ресурсы, могущие быть направленными на обеспечение инвестиционных потребностей реального сектора эко-

номики. Для полномасштабной реализации своих возможностей финансовые и страховые бизнес-структуры внедряют новую практику ведения бизнеса. Имеется ввиду образование электронных подразделений, интегрирование финансовых и страховых услуг, управление взаимоотношениями с клиентами, создание разнообразных альянсов с финансовыми и нефинансовыми учреждениями, включая полное слияние с ними. Эффективность и нововведений зависит от конкретных условий деятельности финансового и страхового институтов, их размеров, объема активов, диверсифицированности клиентской базы, разнообразия предоставляемых услуг, ментальности клиентов и национальных традиций региона, в котором они функционирует. В современных условиях необходимо тщательно планировать направление развития бизнеса в сфере финансовых и страховых услуг; создавать гибкие структуры, способные быстро приспособлять корпоративные продукты и услуги к меняющейся конъюнктуре рынка, качественно оценивать возможные риски и получать оперативную управленческую информацию.

Для лучшего позиционирования на мировом рынке страховых и финансовых услуг и успешного участия в международном разделении труда каждый институт стремится максимизировать рыночную капитализацию. Помимо очевидного роста привлекательности последнего, на международной арене, такая стратегия поведения сопровождается скрытыми эффектами, обеспечивающими конкурентные преимущества и выживание в долгосрочной перспективе.

Возможных направления повышения рыночной капитализации финансовых и страховых компаний:

- ◆ за счет внутренних источников и за счет внешних источников. Первое направление предполагает постепенное (эволюционное) расширение сферы деятельности или спектра оказываемых услуг мобилизацией дополнительных возможностей своих акционеров или реинвестирования получаемой прибыли;
- ◆ одномоментное (революционное) увеличение стоимости компании путем объединения (слияния) с другой компанией, поглощения (присоединения) другого института или образования стратегических альянсов, обеспечивающих временное преимущество его участникам на определенном сегменте финансового и страхового рынка.

На современном рынке финансовых и страховых услуг осуществляют свою деятельность универсальные и специализированные финансовые и нефинансовые институты: банки, страховые компании, пенсионные фонды, инвестиционные компании и т.д. С каждым годом спектр его участников расширяется, объем оказываемых услуг увеличивается. Тем не менее ключевым игроком на рынке финансовых услуг остается коммерческий банк. Следовательно, банковский капитал определяет контуры этого рынка, тенденции его развития и проводимую на нем политику.

Концентрация банковского капитала в последние десятилетия — движущая сила дальнейшего развития банковского и страхового сектора в индустриально развитых странах. Для России данный вопрос также актуален. Усиление конкуренции, снижение уровня доходности на финансовых рынках, рост требований Центрального Банка и ужесточение контроля за их соблюдением вынуждают банки консолидировать свои ресурсы и возможности для противодействия отмеченным выше жизненным реалиям. Консолидационные процессы в отечественном банковском и страховом секторе могут развиваться по двум ортогональным направлениям:

- ◆ стать объектами слияния/поглощения для более развитых западных банков и страховых компаний;
- ◆ выступать инициаторами интеграционных процессов по отношению к более слабым партнерам в странах ближнего зарубежья.

Чтобы умело противостоять нежеланным поглощениям со стороны «акул» мирового финансового и страхового рынка, либо успешно приводить собственную консолидационную политику на рынках соседних государств, российским компаниям необходимо соответствующее научно-методологическое и инструментально-методическое обеспечение. Несмотря на важность и актуальность финансовых и страховых компаний консолидации, тема слияний/поглощений еще не стала объектом пристального внимания отечественных ученых-экономистов. Открытыми остаются вопросы:

- ◆ определения необходимых и достаточных условий консолидации этих институтов;
- ◆ структурирования и классификации интеграционных процессов, оценки их положительных и отрицательных сторон;

- ◆ сравнительного анализа альтернативных форм объединений;
- ◆ выработки методических положений, регламентирующих поведение менеджеров компаний-участников интеграционного процесса на всем временном интервале реализации сделки слияния/поглощения.

Нерешенность перечисленных выше вопросов, обусловили настоящую работу.

ГЛАВА 1. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

1.1. Стратегические направления развития бизнеса в сфере финансовых услуг

Развивая информационно-коммуникационные технологии, углубляя международное разделение труда, интегрируя финансовые рынки человечество «размывает» границы национальных государств и формирует новую планетарную общественно-экономическую систему со своими целями и своими пока еще не познанными законами эволюции. У человечества появилась еще одна степень свободы, обогатившая и вместе с тем осложнившая его существование. Ежечасно в нашу повседневную жизнь вторгаются новые предметы, явления, процессы и информация, существенно изменяющие ее содержание. Мы живем в слишком сложном и слишком взаимозависимом мире, в котором содержание жизни определяется глобализационными процессами, а национальным государствам становится все труднее осознавать, предсказывать и вырабатывать направления своего собственного развития.

Один из ключевых факторов глобализации — интеграция финансовых рынков и банковских систем, призванных аккумулировать выраженную в деньгах энергию мирового сообщества и снабжать ею все жизнеспособные и жизненно необходимые органы мирохозяйственной системы, раздвигая тем самым жизненное пространство, с одной стороны, и укрепляя собственную базу, — с другой.

Элементарная ячейка любой национальной финансовой системы — коммерческий банк, привлекающий временно свободные ресурсы хозяйствующих субъектов, домашних хозяйств и государств и размещающий их на выгодных условиях в других элементах мирохозяйственной системы. Классический коммерческий банк — это кредитно-депозитный институт или торговый агент, специализирующийся на купле-продаже финансовых ресурсов. Для укрепления собственной позиции на рынке

каждый коммерческий банк стремится расширять и диверсифицировать свою кредитно-депозитную базу. Однако делать это все сложнее. На финансовом рынке активизировали работу — инвестиционные компании, пенсионные фонды, страховые общества и другие агенты.

Каждый участник финансового рынка, стремясь расширить свою нишу, вторгается в несвойственную для него область финансовых услуг, увеличивая тем самым свою универсальность. Чтобы получить доступ к ранее недоступным кредитно-депозитным ресурсам каждый финансовый институт вынужден специализировать и совершенствовать свои активные и пассивные операции. То есть дальнейшее освоение рынка финансовых услуг идет по двум основным направлениям — универсализации и специализации. Они хорошо сочетаются и дополняют друг друга на рынке финансовых услуг и в рамках одного финансового института. Европейские корпорации положительно реагируют на предложение крупных банков оказывать полный ассортимент услуг в одном месте (*one-stop-shop services*). Стремление желание финансовых институтов обеспечить полный комплекс услуг всем клиентам встречает на умеренную заинтересованность клиентов широко разрекламированным низкокзатратным сервисом. Концепция универсального банка, рожденная не столько клиентским спросом, сколько очередной оборонительной стратегией банков, направленной на смягчение последствий рыночных колебаний цикличного характера, успешно воплощается в банковскую жизнь.

На современном этапе развития мирового банковского дела банк как сложная многоцелевая система существенно раздвигает свои границы и перестает восприниматься как чисто кредитно-депозитный институт. Интегрируясь с деловыми партнерами (страховыми компаниями, инвестиционными фондами, компаниями по управлению недвижимостью) из ближайшего окружения, расширяя спектр предоставляемых услуг за счет операций характерных для перечисленных типов компаний, современный банк становится универсальным финансовым образованием, распространяющим свое влияние на весь рынок финансовых услуг. Расширение сферы деятельности банка возможно за счет вовлечения партнеров в свою орбиту путем образования различных альянсов или полного слияния с ними, за счет поглощения конкурентов на конкретном рынке.

Выделяют следующие группы, составляющие непосредственное окружение банка:

- ◆ группа с прямым интересом;
- ◆ группа с косвенным интересом;
- ◆ индеферентная группа;
- ◆ группа с противоположным интересом.

Первая группа включает экономических агентов, уже вовлеченных в сотрудничество с банком и очень заинтересованных в его существовании. Для них разрыв с банком не желателен так как их ожидания удовлетворяются в должной мере. Реорганизация банка, еще хуже банкротство или поглощение другим банком внесут неопределенности в их жизнь.

Вторая группа включает экономических агентов, сотрудничающих с банком, но могущих отказаться от этого сотрудничества. Это касается физических лиц и фирм, пользующихся только расчетно-кассовыми услугами банка.

Третья группа включает агентов, только подбирающих банк для сотрудничества и которые рассматривающих его как один из многих потенциально полезных будущих партнеров.

Четвертая группа объединяет всех агентов, имеющих противоположные интересы. Ее образуют финансовые институты, предоставляющие аналогичные услуги на том же секторе финансового рынка.

Непосредственное окружение банка влияет на выбор того или иного сценария его деятельности и на исход конкурентной борьбы. В зависимости от сложившихся взаимоотношений с представителями непосредственного окружения их влияние может быть и положительным, и отрицательным. Эти взаимоотношения — важнейший аспект деятельности банка, требующий пристального внимания его менеджмента. От того, насколько менеджмент банка преуспеет в формировании благоприятного окружения, во многом зависит успех его деятельности и получение конкурентных преимуществ перед другими успешными в этом плане финансовыми институтами.

Непосредственное окружение применительно к расширенному толкованию банковской деятельности образует конкурентную среду, в которой осуществляется позиционирование и дальнейшее развитие банка. Последнее следует увязывать с необходимостью адаптации экономических субъектов к изменяющейся

среде. Конкурентная среда охватывает не только конкуренцию на рынке оказываемых услуг, но и включает конкуренцию на рынке трудовых, интеллектуальных и информационных ресурсов, взаимодействующее с банком, образует конкурентную среду.

Макроокружение в данном случае:

- ◆ Центральный банк, как основной регулирующий и контролирующий орган;
- ◆ другие государственные органы законодательной и исполнительной власти (Государственная Дума, Совет Федерации, Министерство финансов);
- ◆ общественные организации (Ассоциация российских банков, Общество страховщиков, Гильдия инвестиционно-финансовых аналитиков, Институт профессиональных бухгалтеров);
- ◆ международные организации (Мировой банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Европейская комиссия по антимонопольной политике).

Макроокружение формирует общие условия функционирования банковского сектора, отражает влияние экономических и политических процессов, социального и культурного развития общества, научно-технического прогресса, развития информационных технологий и коммуникационной инфраструктуры на деятельность коммерческого банка.

Несмотря на множество «игроков» на рынке финансовых услуг, экономическую политику на нем определяют универсальные банки, использующие всевозможные средства, методы и ресурсы, для дальнейшего укрепления своих позиций. В рамках двух магистральных направлениях:

- ◆ развитие за счет внутренних источников;
- ◆ развитие за счет внешней экспансии.

Первое направление — воплощение тактики «медленно, но уверенно» — заключается в постепенном вложении ресурсов в расширение операций банка или развитие филиальной сети. Такой подход связан с риском потери стратегических возможностей, что нежелательно в условиях динамичной конкурентной среды. Тем не менее он обеспечивает безболезненный уход с неблагоприятного рынка, если дальнейшее развитие филиальной сети или расширение спектра операций становится бесперспективным. В последнем случае имеется возможность продать неперспективное направление бизнеса и получить, если

не полную, то хотя бы частичную компенсацию вложенных ранее средств.

В условиях усиления конкуренции со стороны небанковских и нефинансовых институтов второе направление наиболее действенный способ обеспечить стратегические преимущества банка на длительную перспективу. Объединение банка с другим финансовым институтом, или приобретение последнего в собственность обеспечивает существенное увеличение стоимости капитала, и возможность использования квалификационного потенциала и репутации приобретаемого финансового института для увеличения своего присутствия на рынке финансовых услуг.

Анализ зарубежного опыта показывает: наиболее существенное «поползновение» универсальных банков наблюдается в инвестиционный бизнес, страховое дело и управление активами, поскольку, с одной стороны, там имеется серьезная база для расширения активных операций банка, а, с другой, — привлекает рискованная, но и высоко доходная сфера вложения свободных финансовых ресурсов

В середине 90-х гг. XX в. крупные банковские группы мира, начали свое масштабное наступление на рынок инвестиций и рынок страховых услуг. Поначалу ощущалось отсутствие должной квалификации, опыта и стабильной репутации. Однако в их распоряжении имелись широкие клиентские базы, универсализм, практически неограниченные финансовые ресурсы и возможность предоставления кредитов. Это позволило, универсальным банкам успешно проникать на ранее недоступные рынки.

Многие компании сегодня остро нуждаются в средствах по реструктуризации задолженности и обеспечению нормального функционирования и поэтому готовы заключать выгодные для банков контракты по организации инвестиционных операций. Учитывая эти обстоятельства, универсальные банки стали активно теснить специализированные инвестиционные компании. Последним становится все труднее в одиночку удовлетворять требования клиентов и контролировать рынок инвестиций.

В результате возникли объективные предпосылки симбиоза возможностей универсальных банков с опытом и имиджем инвестиционных компаний. Попытки коммерческих финансовых институтов «купить» себе выход на инвестиционные рынки от-

четливо просматриваются на продолжении последних десяти лет, хотя до настоящего времени существенные результаты на этом поприще у них отсутствуют. Даже успех компании Citigroup на рынке облигаций был достигнут в основном благодаря тому, что приобретенный ею банк Salomon Smith Barney до поглощения специализировался собственно на этом виде операций.

Ситуация в инвестиционном банковском бизнесе в Европе свидетельствует, что местным коммерческим банкам сложно достичь успеха на инвестиционном рынке. Тем не менее американские банки на европейском рынке с легкостью занимают на нем первые места. Их успех обусловлен наличием высококвалифицированных работников и отсутствием типовых для европейских банков организационных проблем относительно интеграции различных направлений бизнеса в рамках одной группы, выбора места для штаб-квартиры и т.п.

На сегодня немало примеров, когда бывший коммерческий банк перетягивает на свою сторону основных клиентов ведущих инвестиционных компаний. Такая ситуация характерна для малодоходного бизнеса, каким является размещение долгосрочных ценных бумаг, и для более прибыльных и престижных отраслей инвестиционного банковского бизнеса — размещение акций новых эмиссий и консультирование слияний/поглощений — где, «делаются настоящие деньги». Чем серьезнее ощущает компания потребность в кредитовании, тем больше своих возможностей она готова предоставить банку для обеспечения непрерывного притока средств либо решения проблем превышения кредитного лимита. Поэтому универсальному банку проще навязать клиенту дополнительный сервис. Если же учесть и вероятность возникновения кризиса, то для универсальных банков создаются прекрасные условия для проникновения и завоевания стойких позиций в инвестиционном банковском бизнесе. Даже для компаний, не находящихся в критической ситуации, наличие надежного источника финансирования важнее, нежели опыт и квалификация, которые им может предложить инвестиционный банк. Чтобы обеспечить выпуск краткосрочных коммерческих векселей для финансирования текущей деятельности, компании потребуют ресурсов, которые им готовы предоставить универсальные банки. Вместе с тем, существуют факторы противодействующие тенденциям сужения круга кредитных институтов обслуживающих компанию.

Во-первых, когда компания сотрудничает лишь с одним банком, другие финансовые институты не спешат поделиться с ней новыми бизнес-идеями.

Во-вторых, широкий диапазон финансовых услуг может со временем проявиться как отрицательный фактор в деятельности самого банка. Много компаний тяжело идентифицируют с квалифицированными в сфере слияний/поглощений институтами, которые на протяжении многих лет занимались кредитованием, управлением наличными средствами, валютными и казначейскими операциями.

В-третьих, инвестиционный банковский бизнес сильно отличается от коммерческих банковских операций. Поэтому коммерческие банки не имеют такой широкой сети контактов с промышленными компаниями, какой владеют инвестиционные институты. Однако если банку с хорошими балансовыми показателями удастся обойти все эти барьеры и стать важным игроком в секторе консультаций по операциям слияний/поглощений компаний, то инвестиционные банки могут очень быстро сдать свои позиции.

Возможности банка по выдаче кредита или организации промежуточного финансирования временами помогают получить контракт на консультирование слияний/поглощений. То есть размер банка прямо пропорционально влияет на возможность увеличения объемов наиболее прибыльных операций.

При проведении слияния/поглощения покупающей стороне нужен банк, который укажет, сумму необходимую для уплаты и предоставит ей финансирование. Если банк способен одновременно помочь найти цель для поглощения и содействовать купле, то такая комбинация возможностей просто идеальная. К сожалению, до сих пор ни одному коммерческому банку реализовать это не удалось. Все, что удалось достичь Citigroup — это четвертая и девятая позиция в американском и европейском рейтинге советников соответственно.

Расширение влияния крупных диверсифицированных банковских групп на рынке слияний/поглощений происходит исключительно за счет захвата части рынка инвестиционных банков среднего звена. Элитные специализированные институты прочно удерживают свои позиции, поскольку интеллектуальный уровень персонала инвестиционных институтов выше, чем

у сотрудников коммерческих банков. Дело в том, что в первых за высокий уровень профессионализма и качество подготовки выплачиваются очень высокие зарплаты и бонусы.

Аналогично тому, как универсальные банки будут стремиться попасть на рынок инвестиционных операций, где доходность акционерного капитала в среднем на 15% выше, чем в их основном бизнесе, так и специализированные банки, не будут пассивно наблюдать, как новые конкуренты занимают их позиции, расширяют сектор своих операций на рынке. Однако инвестиционные банки не предназначены для кредитования, но если оценивать их рыночную капитализацию, то их нельзя назвать малыи. Правда, по своим размерам инвестиционные банки значительно уступают диверсифицированным группам. К тому же, они испытывают дефицит опыта и связей, а их возможности привлечения финансирования невысокие.

Расширяя масштабы кредитных операций, инвестиционные банки лишь подвергают себя дополнительному риску. Их капитальная база и размер активов меньше, чем у конкурентов, значит, объем кредитов по отношению к акционерному капиталу очень быстро достигнет установленного нормативами предела. Имея относительно узкие возможности в сфере расширения масштабов кредитования, инвестиционные банки вынуждены ограничивать число пользователей, что увеличивает их риски.

Универсализм диверсифицированных групп часто на практике оказывается мифом. Например, группа Citigroup, возникшая еще до отмены закона Гласса-Стигала¹, разделила свой инвестиционный и коммерческий бизнес на две области, которые не пересекались между собой; и барьер между ними существует по настоящее время. Клиенты Citigroup, которые пользуются корпоративными и инвестиционными услугами, до сих пор имеют дело с разными банковскими менеджерами, взаимодействия между которыми практически не существует.

Несмотря на противоречивость интеграционных тенденций, потребности современных финансовых рынков не позволяют финансовым институтам оставаться на исходных позициях. В настоящее время четко обозначилось три стратегических направления интеграции банковского бизнеса:

¹ Закон, в соответствии с которым в США принято разделять инвестиционный и коммерческий банкинг.

- ◆ интегрирование финансовых услуг в рамках универсальной банковской структуры;
- ◆ интенсификация банковского бизнеса посредством управления взаимоотношения с клиентами;
- ◆ слияния/поглощения финансовых институтов. В последующих параграфах раскрыта сущность каждого из этих направлений.

1.2. Современные бизнес–модели интеграции финансовых услуг

Изучая особенности развития банковской системы, можно выделить естественный и принудительный пути ее трансформации в более качественную и управляемую структуру. Принудительная трансформация направлена на повышение управляемости банковского сектора в целом, создание благоприятной среды для ведения операций на финансовом рынке, защиту от иностранных конкурентов, улучшение качества планирования национальной ликвидности. Ее осуществляют государственные органы, контролирующие и регламентирующие банковскую деятельность. В России это Законодательное Собрание в лице Государственной Думы и Совета Федерации, Центральный Банк, Министерство финансов; в незначительной степени другие органы государственной власти. Естественная трансформация — насущная необходимость самих банков — заключается в упорядочении их внутренней организации, предполагающей: определение направления развития целевых сегментов рынка; качественную проработку технологии предоставления финансовых услуг и продвижения на рынок новых финансовых продуктов; реструктурирование организаций и оптимизацию бизнес-процессов; повышение управляемости и рентабельности бизнеса.

Вопросы принудительной трансформации достаточно широко освещаются в научных изданиях и периодической печати, тогда как естественной трансформации уделяется недостаточное внимание. Проблемы российского банка зачастую кроются в его внутренних процессах — неспособности эффективно организовать работу своих подразделений, быстро реагировать на меняющуюся конъюнктуру рынка, постоянно отслеживать ко-

лебания спроса и предлагать новые востребованные продукты. Зачастую, банки функционируют даже без принятой стратегии, определяющей основные направления развития кредитного института и способы достижения поставленных целей. В процессе становления банковской системы России организация банка как бизнес-структуры проводилась очень быстро. Возможность участия в приватизационных аукционах и тендерах, желание привлечения наиболее крупных клиентов оставляли банкам слишком мало времени для взвешенного системного подхода к бизнесу кредитной организации. В итоге до сегодняшнего дня банки в основном занимаются расчетно-кассовым обслуживанием. Зачастую для безбедного существования банку достаточно обслуживать счета и интересы основавшего его промышленного гиганта.

Перемены в международном бизнесе — спад в экономике США и Европы, дефолты стран Южной Америки, напряженная политическая обстановка — вынуждают всех участников хозяйственной деятельности, включая банки, более осознанно подходить к вопросам планирования и стратегического развития. Массовые увлечения проектами слияний/поглощений, венчурного финансирования и организации «дот-комов» привела к кризису ликвидности многих международных финансовых институтов. Так, объем просроченных кредитов, выданных 704 японскими банками, составил 52,4 трлн. иен, а рейтинговое агентство Standard & Poor's объявило о возможности снижения кредитного рейтинга некоторых американских банковских гигантов — в том числе J.P. Morgan Chase & Co., Merrill Lynch & Co. и Morgan Stanley — из-за сокращения доходов от инвестиционных банковских операций. Неудачи этих банков обусловлены некачественным формированием кредитного портфеля, чрезмерными вложениями в хай-тек сектор и корпоративными скандалами в США.

Становится очевидной необходимость стратегических решений адекватно парирующих «вызовы» времени. Каждому уважающему себя финансовому учреждению нужно:

- ◆ тщательно планировать направление развития банковского бизнеса;
- ◆ создавать гибкую структуру, позволяющую быстро приспособлять корпоративные продукты и услуги к динамичной конъюнктуре рынка;

◆ качественно оценивать возможные риски и получать оперативную управленческую информацию о состоянии своего бизнеса.

Заслуживает внимания бизнес-модель работы финансовой организации, в основе которой идея интеграции предложения финансовых продуктов в единой системе. Такая модель применяется на Западе и начинает внедряться в России. Речь идет о модели **интегрированных финансовых услуг** (ИФУ), получившей в западной практике название “bankassurance”.

Концепция ИФУ заключается в системном подходе к ведению банковского бизнеса. В его основе лежит общая инфраструктура, позволяющая осуществлять маркетинг, продажи и обработку широкого спектра финансовых продуктов — банковских, страховых и инвестиционных. Клиенту кредитной организации одновременно предлагается удовлетворить свой спрос во всех возможных продуктах финансового сектора. Банк, взявший на вооружение модель ИФУ, становится своего рода финансовым супермаркетом.

В практике зарубежных финансовых организаций применяются несколько модификаций бизнес-модели ИФУ. В основе их различий:

◆ юридическая структура предприятия: альянс, соглашение о продажах, слияние компаний;

◆ способ предложения продуктов и услуг: отношения между компаниями участвующими в предприятии могут носить как эксклюзивный характер, так и характеризоваться полной свободой в развитии отношений с другими игроками на рынке;

◆ спектр предлагаемых продуктов: лимитированное предложение для узких сегментов рынка или комплексное предложение банковских, страховых и инвестиционных продуктов;

◆ степень организационной интеграции участников предприятия: интеграция информационных технологий, интеграция данных о клиентах, наличие единой системы стимулирования продаж;

◆ степень использования различных каналов продаж: традиционные каналы — агенты, филиальная сеть, подразделения по продажам и\или новые каналы — Интернет, мини-офисы и офисы нефинансовых партнеров (торговые точки, супермаркеты).

Модель с наиболее сильной взаимозависимостью позволяет достичь большего контроля и эффекта от предприятия. Однако ее реализация требует больших ресурсов и внимания менеджмента. При организации сотрудничества на правах соглашения о совместных продажах, партнеры фактически представляют сторонние компании, договариваясь о взаимных продажах финансовых продуктов. В случае интегрированного альянса компании могут делиться своими информационными ресурсами и данными о клиентах. Пример такого сотрудничества — совместная работа компаний Prudential и Fortis. Типовым представителем холдингового подхода к интеграции финансовых услуг может служить финансовая группа ING, владеющая и кредитной, и страховой, и инвестиционной компанией, но в каждом направлении ведет операции отдельно друг от друга. А полную интеграцию операций и инфраструктуры с объединенными информационными системами и данными о клиентах можно наблюдать на примере компаний Lloyds TSB и Deutsche Bank.

Несмотря на теоретическую целесообразность организации работы по принципу интегрированного обслуживания, степень распространения моделей ИФУ в разных странах разная. Это обусловлено особенностями национального законодательства, сложившимися предпочтениями клиентов и существующей структурой финансовой индустрии. Так, законодательство по защите прав потребителей может создавать препятствия для банковских учреждений. Например, в Великобритании банкам необходимо получить разрешение клиента для возможности предложить продукты и услуги по инициативе банка; в Австралии передача персональной информации о клиентах другим организациям, включая дочерние предприятия, вообще запрещена. В США ИФУ традиционно регулируемая сфера, однако недавние реформы повышают перспективы дальнейшей интеграции банковской индустрии. Закон Грэма-Лича-Блили (Gramm-Leach-Bliley Act)¹ облегчает банкам продажи страховых продуктов, хотя ограничения по раскрытию персональной информации сохраняются. Высокая степень фрагментации индустрии и сложное законодательство, разное в каждом штате также не способствуют распространению модели ИФУ. Поэтому наиболее

¹ Закон, регламентирующий деятельность финансовых институтов США.

вероятной формой ее развития в ближайшее время будут соглашения о совместных продажах, хотя в настоящее время отмечаются высокие темпы продаж страхования жизни через филиалы банков. В Европе законодательство не предусматривает никаких ограничений на объединенную финансовую деятельность. Поэтому среди компаний с наивысшей степенью интеграции операционных услуг преобладают европейские банки.

При реализации модели ИФУ важны предпочтения и сложившиеся привычки поведения клиентов. Часто многие клиенты рассматривают банк как основное место удовлетворения всех финансовых потребностей и степень доверия к банковским учреждениям в некоторых странах очень высока. Так, в Испании, Франции и Германии банки пользуются наибольшим доверием клиентов. Это объясняется слабостью рыночных позиций других финансовых игроков.

В этих странах модель ИФУ практикуется в течении многих лет. В Великобритании, напротив, скандалы связанные с продажами страховыми компаниям пенсионных продуктов негативно отразились на имидже страховой индустрии. Дополнительно существуют жесткие требования на совместное участие в уставном капитале инвестиционных брокеров и управляющих фондов, что создает препятствия для развития ИФУ.

В Европе затраты на продажи интегрированных компаний на 50—70% ниже чем у независимых страховых компаний, что обусловлено низкими комиссионными и использованием существующей инфраструктуры. Продажи через банковскую филиальную сеть в 3—5 раз выше, чем продажи соизмеримой по размеру агентской сети. Это объясняется возможностью своевременно предложить страховой продукт перспективному клиенту и более высокой производительностью труда.

Стратегия ИФУ может иметь успех и в России. Рост экономики в целом и реальных доходов населения способствовал формированию в крупных российских городах прослойки среднего класса, понимающей пользу финансовых продуктов и готовой тесно работать с компаниями, способных удовлетворить их спрос. Расходы населения на финансовые услуги могут значительно возрасти. Так, вклады населения в банках к концу 2003 г. превысили 1,4 трлн. руб.; расходы населения на страхование имущества в 2003 г. — 14 млрд. руб., а расходы на страхование автотранспорта — 4,6 млрд. руб.

Финансовый институт, могущий аккумулировать «под одной крышей» предложение банковских, страховых и инвестиционных продуктов окажется в выигрыше. Качественное предложение нужных клиенту услуг и дальнейшее эффективное обслуживание служат гарантией развития долгосрочных взаимоотношений с клиентом, соответственно, стабильных доходов финансовой организации.

Благодаря стабильному развитию российской экономики заметно изменилась конъюнктура рынка розничных услуг — расширились объемы бизнеса компаний, предоставляющих розничные товары и услуги. Параллельно возрасли и требования клиентов к их качеству клиент; стал требовательнее, разборчивее и свободнее. Некачественная работа компании-поставщика вынуждает клиента пересмотреть свои потребительские предпочтения и перейти к конкурентам.

В финансовом секторе, включающем в себя страховую, банковский и инвестиционно-банковский бизнес, конкуренция достаточно остра. Это обусловлено как многочисленностью игроков, включая государственный «Сбербанк» с исторически завышенным положением, так и «образованностью» клиентов, тщательно выбирающих своего финансового агента; происходит наплыв на российский рынок иностранных игроков, хотя Центральный Банк и законодательные органы стараются лимитировать свободу действий иностранных конкурентов на территории России.

К настоящему времени банки вновь заняли свое место в проведении торгово-финансовых операций для населения. Наблюдается медленный, но однозначный рост розничного кредитования, увеличиваются объемы принятых депозитов, получают массовое распространение пластиковые карты. Страховщики также чувствуют себя востребованными, особенно в свете принятого закона об обязательном страховании автогражданской ответственности; усиливается роль финансового консультирования в банковском, страховом и инвестиционном бизнесе.

Несмотря на изменения на рынке розничных услуг общей стратегией развития компаний по-прежнему остается их стремление к количественному наращиванию клиентской базы. Такая организация работы не эффективна в силу растущей конкурен-

ции на потребительском рынке, недостаточно быстрого роста платежеспособных сегментов потребителей и увеличивающейся стоимости приобретения нового клиента. Как показывают исследования, до 50% клиентов могут быть убыточными для компаний сектора финансовых услуг.

Сейчас руководство российских банков и страховых компаний подходит к пониманию, что организация их эффективной работы с уже существующей клиентской базой может стать источником дополнительных доходов через увеличение продаж товаров и услуг на одного клиента. Некоторые компании уже предприняли шаги в этом направлении. Примером могут быть проекты, направленные на повышение лояльности клиентов через участие в дисконтных программах других компаний нефинансового сектора, например, альянс МДМ банка и сети розничной торговли «Седьмой континент», или альянс компании «Аэрофлот» и банка «Русский Стандарт». Однако отсутствие интегрированного подхода к работе с клиентом не позволяет российским компаниям в полной мере использовать возможности этого направления.

На Западе такой интегрированный подход к работе с клиентами получил название «управление взаимоотношениями с клиентами» (УВК) — Customer Relationship Management (CRM). Цели подхода УВК: снижение уровня оттока существующих клиентов; повышение доходов в расчете на одного клиента; снижении стоимости приобретения новых клиентов.

Рынки розничных услуг отличаются многочисленностью и частотой контактов продавца и покупателя. Каждый контакт содержит в себе информацию, необходимую продавцу для дальнейшего качественного взаимодействия с покупателем. Частота контактов продавца и покупателя зависит от направлений бизнеса и предлагаемого продукта. Повышение качества взаимодействия продавца и покупателя напрямую влияет на экономическую отдачу от сотрудничества.

Западные компании, чьи клиентские базы насчитывают десятки и сотни тысяч клиентов, осознали, что на этом уровне обслуживания они не в состоянии строить и поддерживать индивидуальные отношения с каждым клиентом. Например, типичный менеджер западного банка, ведущий банковские счета сотен клиентов, не сможет обслужить каждого из своих клиен-

тов хотя бы один раз в месяц. Однако, в конкурентной среде, проигнорированный клиент — это клиент, который быстро сможет найти аналогичные продукты и услуги в другой компании.

Структурированный подход к управлению взаимоотношениями с клиентом позволяет внести определенную долю автоматизации в этот процесс. Используя как простые приемы, (расылка поздравительных открыток на день рождения клиента), так и достаточно изощренные методы cross-selling (предложение клиенту купить автостраховку при его обращении за кредитом на покупку автомобиля), УВК позволяет своевременно обслуживать значительные по размерам и разнообразные по запросам клиентские сегменты без заметного увеличения расходов.

Построение внутренней бизнес-инфраструктуры компании предполагает:

- ◆ анализ и сегментацию клиентской базы;
- ◆ определение продуктов и услуг, которые вероятнее всего будут востребованы соответствующими сегментами клиентов;
- ◆ информирование клиентов о новых предложениях компании;
- ◆ предоставление разнообразных каналов для общения и совершения транзакций;
- ◆ обеспечение возможности осуществления кросс-продаж;
- ◆ координацию усилий менеджеров компании.

На сегодняшний день организация бизнес-инфраструктуры такой системы одно из приоритетных направлений стратегического развития западных компаний. Управление взаимоотношениями с клиентами одна из трех главных тем в повестке дня топ-менеджеров крупнейших корпораций. С другой стороны, согласно аналитическому заключению американской компании AMR Research, один только рынок программного обеспечения по поддержке УВК в 1999 г. составил 4,5 млрд. долл., а к 2003 г. превысил 21 млрд. долл..

Концепция УВК — единый интегрированный подход к работе с клиентом — означает согласованные действия различных подразделений компании, осуществляющих функции маркетинга, продаж и сервисного обслуживания клиентов в рам-

как единой стратегии. Координация усилий таких подразделений, традиционно рассматриваемых как независимые, обеспечивает построение единой методологической и технологической основы компании для определения, привлечения и удержания наиболее ценных клиентов. Финансовым компаниям это позволяет предложить уникальный уровень обслуживания своим клиентам, повысить эффективность маркетинговых и рекламных затрат. Например, в финансовой индустрии УВК — бизнес-инфраструктура дает возможность маркетинговому департаменту финансового учреждения (банка, страховой компании) выделить клиентов с остатком по счету выше среднего в отдельный сегмент и предложить им новые продукты и услуги (пластиковые карты, вклады, страховки), снизив при этом расходы на рекламу и добившись повышения уровня ее отдачи. Клиент, заинтересовавшийся в покупке предложенного товара/услуги или просто желающий получить дополнительную информацию о продукте, сможет оперативно это сделать, используя такие каналы компании, как розничное отделение или персонализированный Интернет-сайт. Финансовая организация сможет предложить дополнительные услуги и продукты клиенту непосредственно в момент его обращения.

Ошибочно полагать, что внедрение специализированной информационной системы решит все проблемы в области управления взаимоотношениями с клиентами. Примерно 90% УВК-проектов, направленных исключительно на внедрение информационной системы, заканчиваются неудачей. Информационная система не способна решить вопросы организации бизнеса и переориентировать компанию на всестороннее развитие взаимоотношений с клиентами. Необходима разработка стратегии УВК, реализация которой позволит компании понять, какая информация о клиенте нужна, и какими организационно-технологическими возможностями необходимо управлять, чтобы на основе накопленной информации предоставить клиенту персонализированные товары и услуги.

Модели УВК и ИФУ — новая стратегия развития на российском рынке. При правильном комплексном подходе к реализации она может стать одним из важных слагаемых успеха. Международные игроки, выходящие на российский финансовый рынок, стараются занять ключевые позиции. Для реализации

таких планов у них есть все предпосылки и годами опробованные технологии. Российские отделения западных компаний могут воспользоваться опытом и знаниями, накопленными в головных подразделениях корпораций, и получить определенные конкурентные преимущества. В свою очередь, западным компаниям очень важно получить объективную информацию об их российских клиентах. Налицо баланс интересов, которым необходимо грамотно распорядится.

Руководство многих отечественных компаний сектора финансовых услуг планирует построение структурированной на всех уровнях организации. Наблюдается движение от одноканальных к многоканальным моделям продаж и обслуживания (банк Менатеп, Санкт-Петербург), комбинирование собственных каналов и каналов других организаций при сохранении клиентской базы (ИБГ «Никойл», Автобанк и ПСК), комплексная автоматизация процессов продаж и обслуживания с целью обеспечения менее затратного доступа к емким рынкам (Альфа-банк).

Следует ожидать появления новых попыток выстроить качественные системы ИФУ и УВК для более эффективной организации хозяйственной деятельности. Эти системы будут внедряться компаниями, работающими на розничном рынке, в силу специфики бизнеса и значительных объемов клиентской информации. В целом же, — в свете набирающей популярности идеи создания организаций, ориентированных на клиента (customer centric или customer oriented organization), бизнес-модели интегрированных услуг и управления взаимоотношениями с клиентами будут востребованы и крупными производственными компаниями. В каждом конкретном случае тщательно планировать стратегию развития этих направлений.

1.3. Стратегическая цель деятельности финансового института в конкурентной среде

Экономический субъект, как правило, имеет целую систему целей. Тем не менее всегда важно определить основополагающую цель деятельности субъекта, которую можно положить

в основу критерия эффективности его функционирования. Принципиальное значение в современных условиях (где конкуренция на товарных, финансовых и других рынках между странами, отраслями и компаниями постоянно действующий фактор) имеет конкурентоспособность компании.

Повышение конкурентоспособности предприниматели напрямую связывают с увеличением стоимости акционерного капитала. В условиях агрессивной конкурентной среды лучше выживают крупные компании. Чтобы обеспечить «безбедное» существование в долгосрочной перспективе финансовый институт должен стремиться максимизировать стоимость собственного капитала. Концепция максимизации стоимости компании — это развитие неоклассической теории фирмы и концепции естественного отбора.

Ядро неоклассической теории — признание максимизации прибыли в качестве основной цели деятельности фирмы — обоснованно объект критики, поскольку:

- ◆ теория оставляет открытым вопрос, о максимизации какой прибыли (долгосрочной или краткосрочной) идет речь;

- ◆ собственник может стремиться к получению не максимального, а достаточного дохода;

- ◆ поскольку в большинстве современных корпораций собственники и управляющие разные люди, интересы управляющих могут не совпадать с интересами собственников и не подчиняться принципу максимизации прибыли;

- ◆ в условиях несовершенной конкуренции максимизация прибыли может оказаться сомнительной целью, поскольку достижение оптимума конкретной фирмой связано с интересами других фирм и их поведением на рынке;

- ◆ в неоклассической теории фирмы не учитываются ограничения, накладываемыми финансовыми рынками (предполагается, что фирма всегда может обеспечить финансирование своей деятельности).

Концепция естественного отбора признает наличие в предпринимательском мире механизма естественного отбора, благодаря которому в конкурентной борьбе выигрывают фирмы, принимающие на практике решения, соответствующие определенному критерию эффективности. В качестве такого критерия, как правило, выступает критерий максимизации прибыли. Фир-

мы, случайно или осознанно принимающие решения, направленные на максимизацию прибыли, выживают в конкурентной борьбе. Фирмы, поведение которых не способствует максимизации прибыли, вынуждены выбирать между изменением целевых установок и перспективой банкротства. Основная идея данной концепции в том, что в экономической системе существует некий механизм, определяющий рыночную эффективность компании исходя из ее внешнего фактического поведения независимо от внутренних мотивов поведения собственников или менеджеров фирмы.

В условиях зависимости от фондового рынка банк, нацеленный на выживание в конкурентной борьбе, должен выбирать стратегию поведения, создающую фундаментальные предпосылки для устойчивого роста его капитализации (роста котировок акций). Однако рост рыночных котировок внешнее проявление фундаментальных характеристик деятельности банка, определяющих его ценность, т.е. способность банка генерировать доход или прибыль.

Основные составляющие чистой прибыли банка: процентная маржа и непроцентная маржа, которые корректируются на размер резервов для покрытия возможных убытков, налоги и дивиденды. В зависимости от качества кредитного портфеля и проводимой политики направленной на минимизацию затрат на создание резервов, величина чистого дохода банка будет близка к величине чистого потока наличности, которая используется для выплаты дивидендов. Оставшаяся после выплаты дивидендов прибыль называется нераспределенной и является источником прироста собственного капитала банка. Такой подход к определению стоимости банка называют **бухгалтерской моделью**. Его основной недостаток в том, что он не учитывает реальной стоимости активов банка. Баланс и отчет о прибылях и убытках, лежащие в основе бухгалтерской модели, лишь «фотография» состояния дел на конкретную дату. Прибыль, отраженная в отчетности на дату составления баланса, не учитывает результатов незавершенных сделок и не дает представления о будущих доходах и прибыли. То есть использование бухгалтерской модели для оценки стоимости банка бесперспективно.

В большей мере для этих целей подходит экономическая модель, согласно которой ценность банка зависит от текущей

стоимости будущих потоков наличности, дисконтированных по ставке процента, отражающих рискованность этих потоков. Экономическая модель опирается на потоки денежных средств в будущем, а также приводит их ценность к текущей стоимости на основе сложившихся процентных ставок по данным потокам в зависимости от срока активов или обязательств и степени их рискованности. Экономическая модель оценки стоимости банка покоится на следующих «трех китах»: поток наличности, время и риск.

Определение будущих потоков наличности, приведение их к текущей стоимости, разделение по времени и риску представляют существенную сложность. В рамках экономической модели выделяют два направления в определении ценности банка:

- ◆ расчет будущих свободных денежных потоков (после уплаты налогов), генерируемых каждым подразделением банка в отдельности, дисконтируемых по средневзвешенной стоимости капитала банка (собственного и заемного);

- ◆ определение будущих свободных потоков наличности (после уплаты налогов) в адрес акционеров, дисконтированных по стоимости собственного капитала банка.

Исходный момент для первого направления — определение свободных денежных потоков, генерируемых каждым подразделением банка, которые дисконтируют по стоимости капитала этих подразделений. Собственный капитал каждого подразделения определяется как разница между рыночной стоимостью активов и обязательств. Основное внимание при таком подходе концентрируется на структурных единицах банка, которые являются прибыльными или убыточными. С этой точки зрения все подразделения банка делятся на подразделения, создающие ценность или чистый доход, и подразделения, разрушающие ценность и работающие с убытком.

Каждое подразделение банка оценивается как самостоятельная структура. Активы кредитного подразделения оцениваются дисконтированием чистого процентного дохода (процентный доход минус административные расходы) по средневзвешенной стоимости капитала, используемого для совершения данных операций (процентные расходы плюс административные расходы по привлечению средств), которые дисконтируют

по стоимости заемного капитала. Основным источником финансирования в банке являются депозиты до востребования, привлекаемые депозитным подразделением, поэтому точно оценить их стоимость достаточно сложно. Кроме того, спрэд между процентными ставками по привлечению и размещению денежных средств, как правило, невелик и любая ошибка может привести к существенному отклонению стоимости банка.

Другой подход к оценке стоимости банка основан на концепции денежных потоков для акционеров (владельцев собственного капитала), которые прогнозируют, а затем дисконтируют по средневзвешенной стоимости капитала. На основе дисконтирования сумма потоков денежных средств приводится к настоящему времени при оптимальном уровне процента на капитал за вычетом издержек.

Расчет денежного потока для собственного капитала банка крайне сложная задача, поскольку многие компоненты потока (например, изменение величины кредитов; качество кредитов, изменение объема депозитов) чрезвычайно сложно спрогнозировать. На практике при оценке стоимости банка в качестве аналога денежного потока, остающегося в распоряжении собственника, обычно выбирается величина чистой прибыли (earnings). Дело в том, что в банке (в отличие от нефинансовых компаний) любое движение средств носит характер денежных потоков и для него характерна низкая доля амортизационных отчислений в структуре расходов вследствие низкой доли основных фондов в совокупных активах. Например, у типичного американского банка основные фонды составляют около 2% активов.

Если в качестве стратегической цели банк определит максимизацию стоимости акционерного капитала, он должен добиваться увеличения нормы и массы прибыли на инвестированный капитал в долгосрочном периоде.

Анализ различных стратегий максимизации стоимости банка, позволяет заключить, что стратегия слияния/поглощения обладает следующими значительными преимуществами:

- ♦ слияния/поглощения делают возможной большую диверсифицированность деятельности банка. Диверсификация обеспечивает снижение риска и выход на новые клиентские рынки с готовыми банковскими продуктами. Поглощение или присое-

динение другого банка, занимающего определенный сегмент на интересующем нас рынке, заведомо менее дорогостоящий и более быстрый метод проведения экспансивной политики. Объединение с небанковскими институтами обеспечивает выход банка во внебанковские сферы деятельности, а также увеличение спектра и объемов его операций. Как правило, такие объединения обеспечивают доступ к новому продуктовому ряду, новым кредитным линиям и новым операционным технологиям, приводят к получению синергетического эффекта. Его основными компонентами являются снижение издержек, задействование избыточных активов, увеличение рыночной доли банка, экономия на масштабах производства, устранение дублирующих функций и снижение эксплуатационных затрат;

◆ нередко консолидация банков ведет к улучшению качества активов и повышению престижа новообразованного финансового института. Последнее обстоятельство следует приравнять к приобретению банком нового актива, который трудно, а иногда и невозможно развить за счет собственных средств. Поэтому поглощение проблемных банков целесообразно осуществлять до того момента пока будет исчерпана их репутационная ценность;

◆ интеграционные процессы ведут к укреплению кадрового потенциала. Приверженцы теории *laissez — faire* в финансовой сфере утверждают, что слияния/поглощения благо для экономики, поскольку гарантируют, что активы объекта приобретения подпадают под контроль менеджеров, способных использовать их наиболее эффективным способом и обеспечить максимизацию их стоимости. Кроме того эти процессы сопровождаются расширением спектра банковских услуг и снижением рисков неплатежеспособности банковских учреждений, что немало важно для общества в целом;

◆ слияния/поглощения увеличивают размеров кредитной организации, что считается дополнительной гарантией ее надежности. Кроме естественного увеличения надежности за счет увеличения собственного капитала и активов банка, последний приобретает дополнительные государственные гарантии. Государство старается поддерживать крупные банки размещением бюджетных средств, предоставлением гарантий под привлечение иностранного финансирования и реализацию государствен-

ных программ, финансирование определенных отраслей и групп предприятий. Поглощение или присоединение другого банка, занимающего определенный сегмент на интересующем нас рынке, заведомо менее дорогостоящий и более быстрый метод проведения экспансивной политики;

- ◆ слияния/поглощения можно расценивать как способ защиты от недружественного поглощения. Иногда банк может пойти на слияние с дружественной ему компанией чтобы уменьшить риск захвата другими компаниями-хищниками;

- ◆ слияния/поглощения увеличивают доходы акционеров банка и ликвидность вложений. После слияния/поглощения проблемного банка с другим финансовым институтом его акционеры могут продать часть своих акций с целью диверсификации инвестиций.

Активизация интеграционных процессов в банковской сфере Западной Европы, США и Японии имела место в 90-х гг. XX в.

Анализ тенденции изменения основных параметров сделок слияний/поглощений совершенных в этом десятилетии позволяет утверждать что эти процессы обусловлены:

- ◆ ростом значимости фактора времени при принятии стратегических решений в связи с усилением динамичности конкурентной среды;

- ◆ размытием традиционной сферы деятельности коммерческих банков и расширением границ отрасли;

- ◆ усилением власти потребителя на рынке финансовых услуг;

- ◆ ростом капиталоемкости банковской отрасли в связи с развитием информационных технологий и ужесточением требований к достаточности капитала;

- ◆ глобализацией и дерегулированием финансовой сферы, расширяющими возможности и направления слияний/поглощений.

Важная черта современных слияний/поглощений в том, что в условиях повышения рыночной капитализации финансового института они носят характер самоусиливающегося процесса. Высокая рыночная капитализация банка, с одной стороны, результат удачно осуществленных слияний/поглощений, с другой стороны, это фактор, облегчающий возможность последую-

ющих приобретений. Рост курса акций банков в результате удачных слияний/поглощений формирует у рынка позитивное отношение к данным процессам, способствуя формированию соответствующей бизнес-культуры и стимулируя агрессивные банки на дальнейшие приобретения. В условиях бума слияний/поглощений каждое последующее объявление сделки означает сокращение возможностей для других банков, намеренных расти за счет слияний/поглощений, и потому стимулирует их к более быстрому осуществлению объединительных процедур. Вместе с тем усиление слияний/поглощений побуждает другие банки укрупняться в целях защиты от враждебного поглощения.

Процессы консолидации в финансовой сфере привели к появлению на финансовом рынке новой специфической услуги — обслуживание сделок слияний/поглощений — предоставляемой крупными инвестиционными банками. В дальнейшем посредники, созданные в ответ на потребность рынка, сами стали мощными стимуляторами спроса на свои услуги. Это означает, что в настоящее время (кроме отмеченных выше фактов) действует «провокационный» фактор слияний/поглощений, который нельзя недооценивать.