

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПОКУПКИ И ПРОДАЖИ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ СРЕДЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В.В. Ковельский

Самарский государственный аэрокосмический университет, г. Самара

Покупка и продажа банковских учреждений, равно как процесс слияния и поглощения любых компаний, включая, естественно, организации финансово-кредитного сектора экономики, обозначаются в современной экономической литературе аббревиатурой М&А, что означает Merger & Acquisition (слияния и поглощения). По сути, данный вид бизнеса *относится* к рынку М&А, так правильнее с экономической точки зрения. При всех допущениях использования подобного термина в отношении сделок купли-продажи банков, можно говорить о том, что на протяжении достаточно длительного времени, он используется при обозначении подобного вида бизнеса, и в экономической литературе аббревиатура М&А используется достаточно часто, определяя суть производимых операций.

Как и у любого иного вида бизнеса, основной целью покупки и продажи банков является получение прибыли с разницы покупки-продажи. Безусловно, причин, по которым покупаются и продаются банки, может быть множество – от банального инвестирования капитала в инвестиционный объект с целью его дальнейшей перепродажи, до развития собственного финансово-кредитного учреждения как такового для определенных целей.

Рынок «банковских лицензий» представляет собой специфический сегмент, обладающий высокой ликвидностью и относительной «простотой» входа на него. Стоимость «чистой» банковской лицензии постоянно растёт, игроков на рынке становится всё больше, Центральный Банк РФ, ужесточая контроль над работой банков, отнимает лицензии и практически не выдает новых, тем самым, провоцируя стремительное развитие банковского сегмента рынка. Из остальных факторов развития, в первую очередь, конечно же, можно выделить темпы развития экономики Российской Федерации, её макроэкономические данные и инвестиционную привлекательность, поддерживаемую достаточно высокими кредитными и инвестиционными рейтингами ведущих мировых агентств. Во-вторых, нельзя не упомянуть сложную ситуацию, сложившуюся в банковской среде и наложившую отпечаток на весь сектор рынка по сей день, в 2004 году. Ряд экономистов и политиков называли те события «банковским кризисом», однако это является предметом обсуждения терминологий. В-третьих, концептуальная политика Центрального Банка Российской Федерации мотивирует потенциальных участников подобных сделок в аспекте развития отрасли.

В сложившейся рыночной конъюнктуре данного вида бизнеса можно выделить несколько групп игроков. Это **компании-посредники**, первая группа которых предлагает потенциальным покупателям приобрести банки¹, которые

¹ Здесь и далее «приобретение банков» означает «приобретение банковской лицензии» и наоборот

уже есть в их базе данных, как учреждения, которые готовы вести переговоры о продаже. Вторая группа компаний-посредников ищут банки для продажи по требованию клиентов. Также существуют компании (однако, стоит признать, что в гораздо меньшем количестве), которые являются **непосредственными участниками** событий, сами являются собственниками банков, которые они готовы выставить на продажу и которые несут ответственность перед покупателем возможно большим, чем суммой договора – своим именем и своей репутацией. Помимо этого, компании, непосредственно владеющие банками «на продажу», имеют и некоторые другие преимущества перед посредниками, такие как: «эксклюзивность» банка (таких банков, которых предлагают собственники, не встретишь в базах данных посредников), прямые переговоры (с психологической точки зрения инвесторам спокойнее вести переговоры с непосредственными владельцами), доступность и «прозрачность» всей необходимой информации (посредники обычно предлагают услуги консультантов за дополнительное вознаграждение). Помимо этого, представляется возможным выделить **большие и средние банки**, понимающие, что поскольку стоимость банковской лицензии постоянно растёт, в неё можно инвестировать активы, в том числе и для повышения уровня ликвидности, а также **физических лиц**, которые могут являться как посредниками, так и собственниками.

Для инвесторов, вкладывающих свои деньги в покупку банка, значительным конкурентным преимуществом компаний-собственников банков, выставляющих их на продажу, является отсутствие каких-либо организационных сложностей, по сравнению с процедурой покупки банка собственными силами. Инвестор должен проверить множество факторов, некоторые из которых требуют огромного количества времени, а некоторые значительных финансовых и людских затрат.

Задачи, стоящие и перед покупателем, и перед собственником-продавцом банка могут быть сгруппированы в три раздела – юридические, аудиторские и организационные. В перечне юридических задач выделяются проблемы, связанные с работой с Центральным банком по легитимности сделки, по возможному (и иногда необходимому) переводу из регионов в Москву; отдельно выделяются задачи юридического плана по проверке и анализу юридической «чистоты» банка (как отсутствие незаконных действий, операций, документооборота внутри банка, наличие или недостаток которых тщательно отслеживается Центробанком и может привести к лишению лицензии) и взаимоотношениям с настоящими собственниками банка, вкупе с легитимностью и «чистотой» решений, принимаемых при процедуре перехода права собственности. Все аудиторские задачи же, так или иначе, связаны с оценкой внешней и внутренней среды менеджмента банка. Примером подобного анализа может служить известная система CAMELS, систематически применяемая, в основном, в зарубежной практике. Однако, несмотря на то, что многие банковские практики и аналитики высказывают сомнения в целесообразности применения подобной схемы анализа, CAMELS широко распространён в России. При отсутствии, зачастую, строгости схем

управленческого анализа внешней и внутренней среды, консультанты в России все равно решают все те же задачи, что решают специалисты по CAMELS. За исключением строгой систематизации и приведения полученных в результате расчетов решений в единый формат.

Практически любой потенциальный инвестор вместе с появлением идеи или плана выхода на новый рынок, оценивает риски предстоящего мероприятия. Большая часть потенциального успеха принадлежит адекватному и своевременному риск-менеджменту. Классификация рисков при покупке и продаже финансово-кредитных учреждений, а именно банков, необходима для того, чтобы знать, как и какими способами, ими возможно управлять. Причем, как и для любого специфического сегмента рынка, риски могут быть общими и частными, и, в случае с работой в банковском секторе, частные риски нуждаются в особой классификации и анализе.

В зависимости от того, с кем потенциальный инвестор или собственник-продавец собирается взаимодействовать по вопросу купли-продажи, риски могут быть различных типов и могут быть систематизированы.

Рынок предложений в Российской Федерации со стороны компаний, занимающихся куплей-продажей банков и минимизирующих риски, как покупателей, так и продавцов, очень узок. Однако, несмотря на то, что на нем работает всего несколько крупных компаний, даже их представляется нужным систематизировать. Исходя из вышеперечисленной информации, *компания-посредники* могут быть названы фирмами-консультантами.² Не обладая в своем портфолио реальными банками, на которые они имеют все права, они предлагают, по сути, консультации по предстоящей сделке. Излишне будет уточнять, что все риски, включая недостаточную компетентность, недобропорядочность или банальное отсутствие времени для работы на конкретного клиента, поскольку у консультантов, как обычно много заказчиков, подобных сделок берет на себя покупатель. Таким образом, клиент подобных консультантов обрекает себя на двойную, а то и тройную, работу. Клиент сам должен контролировать ход процесса комплексного анализа, описанного в данной статье, клиент теряет дополнительные средства на постоянные консультации, на встречи с собственниками банка, который он желает купить и т.д. На любой стадии работы, каждая из которой представляет собой отдельный предмет исследования, покупатель сталкивается с рисками, которые он мог предвидеть и анализировать и с рисками, которые находятся вне пределов его управляемости. Безусловно, у каждого покупателя существует своё видение и своя специфика, и решение, в конце концов, должно принадлежать только ему, однако, как показывают материалы практической деятельности, как к этой проблеме чаще всего относятся заинтересованные стороны, преимуществом в рыночной среде обладают те, кто минимизирует риски, а к таковым, совершенно определенно относятся не компания-посредники, а именно компании, являющиеся собственниками банков.

² Для простоты смыслового описания типология здесь и далее будет приводиться в множественном числе, хотя, в основном, бывает достаточно единственного числа.

Как и в любом виде бизнеса, основные факторы, повышающие стоимость банка при будущей продаже или покупке, являются одновременно и основными факторами риска. В частности, многие консалтинговые компании указывают на качество и размер филиальной сети банка, уровень квалификации персонала, разветвленную сеть продаж, размер и качество кредитного портфеля, репутацию и «раскрученность» бренда, «транспарентность», а также ряд иных. Причем, в случае с филиальной сетью банка, фактор «качества» не зря идет на первом месте, поскольку, зачастую при проведении «предпродажной подготовки» банка, крен смещается именно в сторону количества и авторитетный западный аудитор (наличие которого, кстати, само по себе является конкурентным преимуществом) не упустит из своего внимания данный недостаток. Не количество филиалов и отделений, а размер и качество их бизнеса определяют стоимость.

Так, по исследованиям, проведенным аналитической группой VISION в начале этого года, были сделаны выводы о том, что средняя стоимость приобретения доли в банке превышает размер собственных средств на 60-80% и при этом иностранные покупатели готовы уплачивать премию в 10-15% по сравнению с российскими коллегами. Объясняется это следующими факторами: более высокое качество приобретаемых активов, большие финансовые возможности приобретателей, отсутствие аффилированности продавца и покупателя. По отношению к филиалам, группа делает выводы о том, что вопреки сложившемуся мнению, сама по себе широкая сеть и присутствие во всех регионах не делает банк дороже. Необходимо оценивать не только количественные параметры, но и качество деятельности филиалов. Приведенные данные свидетельствуют, что количество не всегда переходит в качество. Именно поэтому наличие небольшого количества, но сильных региональных подразделений у Промстройбанка или банка «Зенит» ничуть не менее значимо, чем наличие сети из 200-500 отделений, работающих в рознице.

3

Таким образом, предоставляется необходимым систематизировать (хотя бы достаточно условно) риски, которые покупатель имеет в виду в случае заинтересованности в приобретении банка (табл. 1). Покупатель банка, в зависимости от того, обратится ли он к компании-посреднику или же к компании – собственнику банков, из которых он может либо выбрать действующий банк в портфолио или «заказать» определенный банк с определенными характеристиками у подобной опытной организации, должен быть готов к различным рискам, систематизированным в данной таблице. Многие риски при покупке/продаже и через посредников, и через собственников банков одинаковы, но различий значительно больше. Более того, приведенная таблица, в общем, покрывает огромный спектр рисков, с которыми покупатель может столкнуться, обратившись к посреднику. В ситуации с собственником, приведенные риски нивелируются опытом,

³ <http://www.klerk.ru/bank/?40873>

добропорядочностью и устойчивой деловой репутацией партнера – собственника.

В частности, основной «организационной» проблемой является сложность переговоров с разрозненными собственниками банка при обращении к посреднику. Если собственников один или два, уровень риска значительно меньше, чем в ситуации, когда собственников больше (иногда значительно больше) и они разрозненны. В данной ситуации приходится оценивать каждого собственника, в том числе, с позиции анализа «человеческого фактора». Рисков, что процедура купли-продажи может принять совершенно неожиданный оборот, становится значительно больше. Практика говорит, что именно на завершающей стадии – стадии непосредственных переговоров – проявляются все элементы, которые не могут быть просчитаны и проанализированы эмпирическим путём. Продавец может отказаться от сделки в последний момент, причем в некоторых случаях, вернув заплаченные покупателем деньги, а в некоторых даже нет. На этой стадии рушится огромное количество сделок. Неумелые или неподготовленные переговоры приводят к нежелательным сделкам. Переговоры, проведенные непрофессионалами, заканчиваются, как правило, плачевно. Причем, массив вопросов, которые необходимо выяснить, при этом не раскрыв значимой информации со своей стороны, весьма значителен. Начиная с того, что информация о факте ведения переговоров по покупке, а особенно по продаже, банка является невероятно значимой, закачивая вопросами фактора человеческих ресурсов (персонал банка, получив информацию о потенциальной продаже банка будет предпринимать ряд действий, ни в коем случае не повышающих его привлекательность, в практике имели место случаи массового оттока сотрудников, служебного подлога, формирования неверной отчетности, и др., с другой стороны, множество важнейших составляющих внешней среды банка, без которых функционирование финансово-кредитного учреждения немислимо (клиенты, кредиторы, сторонние миноритарные акционеры и ряд других) получают дополнительный повод для волнения и последствия этого могут быть нежелательны для обеих сторон предстоящей сделки). Любое «отклонение от заданного плана» на любой стадии переговоров может ударить по каждой из сторон сделки: сорвавшаяся сделка изменяет цену банка, его деловую репутацию и, зачастую, объективные причины могут поменять цену в нежелательную сторону.

В табл. 2 систематизированы наиболее сложные вопросы, с решением которых сталкиваются продавцы и покупатели банков. Даже беглый взгляд на данную таблицу позволит этим потенциальным участникам сделки получить информацию о том, что и логичней, и менее рискованным действием будет обращение к организации, которая является не просто «источником информации» и «посредником», но к единоличному собственнику – непосредственному участнику событий.

Таблица 1. Основная классификация рисков потенциального покупателя банка

Юридические			Финансовые (риски аудита)			Коммуникационные								
Риски несоблюдения действующего зак-ва			Риски покупки банка с «дырой»			Риски некачественного общения с менеджментом								
Неверное оформление регистрации (перевода) банка в Москве	Неследование антимонопольному зак-ву существующим менеджментом	Соблюдение зак-ва о ценных бумагах	Кредитные (как отсутствие должного анализа кредитного портфеля и др.)	Потеря ликвидности в случае отзыва лицензии	Рыночные / операционные		Отсутствие или недоступность руководителей, ответственных за принятие решения	Некачественные переговоры	Ошибка при выборе партнера со стороны банка при переговорах	Отказ продавцов вести переговоры на начальном этапе с посредниками («прокладками»)	Продажа собственником доли сразу нескольким покупателям	Передача денег неофициальным способом	Управляющий выдает невозвратный кредит в последний момент	
Последствия: снижение/завышение справедливой рыночной стоимости банка, отзыв лицензии					Последствия: в случае сокрытия ряда обстоятельств уже новым владельцам могут не дать, например, валютную лицензию	Неверные оценки существующим менеджментом		Последствия: отсутствие переговоров	Последствия: завышение справедливой стоимости банка или срыв переговоров		Последствия: отсутствие переговоров	Последствия: Оспариваемость и незаконность сделки	Последствия: признание сделки недействительной	Последствия: «дыра», лишние потери, и, возможно, отзыв лицензии
						Ошибки в текущем внутреннем контроле и финансовой отчетности	Неверный, некачественный, нелегитимный операционный бухгалтер							
						Последствия: снижение/завышение справедливой рыночной стоимости банка, отзыв лицензии								

Таблица 2 Проблемы покупки и продажи банков

Перечень наиболее важных вопросов, необходимых решить продавцу/покупателю банка	
Продавец банка	Покупатель банка
<p>1. Рыночная оценка стоимости банка</p> <p>2. Конъюнктура сегмента продаж банков</p> <p>3. Сравнительный анализ предложений по продаже банков в данный период времени</p> <p>4. Полная конфиденциальность переговоров, сделки и её последствий</p> <p>5. «Точечность» предложений именно для тех, кто обладает желанием и возможностями приобрести его банк</p> <p>6. Чёткое следование отработанным процедурам продажи, исключая все возможные риски, включая риски срыва переговоров по вине потенциального покупателя на завершающей стадии, и денежная компенсация при наступлении данного случая</p> <p>7. Безопасность переговоров, сделки и их последствий</p> <p>8. Оформление всех документов, сопровождающих сделку, регистрация сделки, согласование с ЦБ РФ, ФАС и др.</p> <p>9. Устранение любой возможности совершить незапланированную ошибку, которая может привести к нарушению имущественных и иных прав</p> <p>10. Ликвидация финансовых и юридических ошибок, неточностей и пробелов, допущенных ранее, которые могут повлиять на стоимость банка</p>	<p>1. Анализ рынка (а) действительно существующих, (б) «справедливых» предложений в данном сегменте</p> <p>2. Контроль и анализ цен</p> <p>3. Тщательный анализ due diligence рассматриваемого банка</p> <p>4. Составление процедуры купли-продажи банка с учетом правовых особенностей сделки, её финансовых и организационных аспектов</p> <p>5. Составление, оформление и сопровождение документов в ЦБ РФ и ФАС</p> <p>6. Предусмотреть и обеспечить соблюдение процедур, предусматривающих денежный штраф в случае срыва сделки по вине продавца на заключающей стадии</p> <p>7. Полная безопасность и конфиденциальность переговоров, сделки и её последствий</p> <p>8. Устранение любой возможности совершить незапланированную ошибку, которая может привести к нарушению имущественных и иных прав</p> <p>9. Ликвидация финансовых и юридических ошибок, неточностей и пробелов, допущенных ранее, которые могут повлиять на стоимость банка</p>

Итак, всё вышперечисленное представляет собой лишь набросок «большой картины», которая называется «Риски при купле-продаже финансово-кредитных учреждений». Какую премию за риск готовы платить потенциальные инвесторы и продавцы? Соизмерима ли она с потенциальной выгодой? Любой бизнесмен задается этими вопросами, с одной стороны. С

другой, необходимо чётко осознавать, что рынок M&A ещё сравнительно молод и лишь единицы имеют полное право говорить о том, что они знают этот рынок, что они на нем работают, что они профессионалы в данной сфере. Каким образом можно сравнить непосредственных участников событий и компании-посредники? Каковы конкурентные преимущества собственников, продающих банк над посредниками? Ответы, казалось бы, очевидны даже из «жизненного опыта», однако, тем не менее, требуют анализа, который будет проведен в дальнейшем.