

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

*Булкот О.В., к.е.н., доцент,
o.bulkot@gmail.com*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Українська нормативно-правова база розглядає злиття як «виникнення нового акціонерного товариства- правонаступника з передачею йому згідно з передавальними актами всього майна, всіх прав та обов'язків двох або більше акціонерних товариств одночасно з їх припиненням» [1], або як реорганізацію юридичних осіб, під час якої права і обов'язки кожного з них переходять до новоутвореної юридичної особи відповідно до передавального акту [2].

Зауважимо, що процесам міжнародних злиттів та поглинань (M&A) властива циклічність і хвилеподібність, що проявляються як на міжнародному, так і на національному рівнях. Історія розвитку M&A в світовій економіці, свідчить, що всі сплески угод злиттів і поглинань приходились й приходяться на періоди структурних змін, промислових підйомів, технологічних революцій, на періоди організаційної перебудови світової економіки та, особливо, на кризові періоди [3].

Першим важливим елементом, який має взяти до уваги банківська установа в процесі формування угоди M&A – це, власне, обрати актуальну стратегію M&A. В цілому, сучасні стратегії M&A, які використовуються і у банківському секторі в тому числі, можемо узагальнити в табл. 1.

Наступним важливим етапом є визначення цілей, які ставлять банки під час M&A та проведення дослідження учасників угоди M&A (табл. 2).

Таблиця 1

Види міжнародних стратегій злиттів і поглинань

Вид стратегії	Стратегічні цілі	Приклад
Надлишкових потужностей	Поглинання організацій дозволяє усунути надлишкову потужність галузі в цілому, збільшити ринкову частку і підвищити ефективність виробництва	Злиття Daimler-Benz і Chrysler Поглинання банком Chemical Bank банків Manufacturers Hanover і Chase
Географічно-конкурентні	Прагнення організації розширити географічну присутність	Поглинання BancOne великої кількості місцевих та регіональних банків
Диференціації	Поглинання дозволяє розширити продуктову лінію організації або її ринки збуту	Поглинання Snapple компанією Quaker Oats.
Інноваційні	Поглинання дозволяє розширити існуючі технологічні розробки та інновації, а для організації-цілі залучити інвестиції для конкуренції із гігантами галузі	Поглинання Cisco Systems 62 компаній
Міжгалузевої конвергенції	Угоди дозволяють зміцнити позицію в нових галузях, що швидко розвиваються, шляхом використання ресурсів уже існуючих секторів, межі яких розмиваються	Поглинання Viacom компаній Paramount та Blockbuster; AT&T компаній NCR Corporation, McCaw Cellular Communications і TCI.

Джерело: складено автором за [4]

Таблиця 2

**Загальна схема комплексного дослідження
діяльності банку**

Етапи інтеграції				
Постановка завдання	Оцінка ситуації	Аналіз і дослідження	Проведення переговорів	Об'єднання
Додаткові напрями багатостороннього дослідження				
Ризики інтеграції		Культурний ризик	Ризики людського капіталу	
Який ступінь інтеграції необхідний для досягнення синергетичного ефекту? Розробка методу аналізу корпоративної структури Кількісна оцінка факторів, що впливають на ціну угоди чи ступінь необхідної інтеграції				
Чи може банк з успіхом завершити угоду?	Чи може потенційний партнер з успіхом завершити угоду?	Оформлення у вигляді документів суттєвих розходжень чи спільного у поглядах, які мають значення для успіху інтеграції	Забезпечення першочергової інформації для успіху переговорів	
Чи існують історичні або будь-які інші перепони до укладання угоди?				
Чи досягнуто мети інтеграції?		Чи можна їх подолати за допомогою інтеграції корпоративних структур?	Управління інтеграційним процесом	
		Чи можна подолати культурні відмінності?	Як об'єднати і мотивувати персонал?	

Джерело: складено автором за [5]

Фінальним етапом формування стратегії M&A є оцінювання її ефективності, чи то очікуваних ефектів від реалізації угоди. Так, можна виділити дві групи критеріїв – кількісні (передбачають використання математичних розрахунків та формул, які дають змогу продемонструвати

зміну економічних показників діяльності банку після M&A) та якісні (передбачають аналіз усіх аспектів реалізації стратегії M&A, співставлення отриманих ефектів із запланованими, виявлення головних помилок, що виникли під час реалізації стратегії, визначення методів зменшення їхнього впливу та уникнення) [6].

Отже, процес M&A є складним, довготривалим і потребує всебічної та поглибленої експертизи різних аспектів. Тому, банку необхідно обрати актуальну стратегію, чітко сформулювати цілі угоди, проаналізувати основні аспекти діяльності, визначивши, чи є поставлені цілі досяжними, та оцінити очікувані ефекти.

Література:

1. Закон України «Про акціонерні товариства». – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
2. Цивільний кодекс України. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
3. Хаустова В.Є., Колодяжна Т. В. Аналіз основних хвилей злиттів і поглинань У світовій ек [Електронний ресурс]. Проблеми економіки № 1. 2011. Режим доступу до ресурсу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-1-0-pages-7-16.pdf.
4. Bower Joseph L. Not All M&As Are Alike – and That Matters. Harvard Business School. 2001. Available at: <https://hbswk.hbs.edu/item/not-all-mas-are-alikeand-that-matters>
5. Adams R. Consolidation and Merger Activity in the United States Banking Industry from 2000 through 2010, Federal Reserve Board, Washington, D.C. 2012.
6. De Pamphilis D. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, 5th Edition. An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions / Donald DePamphilis. 2010. 788 p.