

УДК. 368.01

*Фрумина С.В.*

## **ВОПРОСЫ СТРАХОВАНИЯ РИСКОВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПРИСОЕДИНЕНИЯХ**

*В статье рассмотрены вопросы страхования рисков коммерческих банков, возникающих при слияниях и присоединениях. Обосновано создание комплексной программы страхования, позволяющей коммерческим банкам перенести существующие риски на страховую компанию и обеспечить комплексную защиту страхуемых рисков при сделках слияний и поглощений.*

**Ключевые слова:** слияния, поглощения, коммерческие банки, страхование, риски.

**Постановка проблемы.** Современная финансово-экономическая деятельность коммерческих банков тесно связана с рисками, и ее успех решающим образом зависит от обоснованности и рациональности выбранной стратегии. Банковская деятельность невозможна без рисков и потерь. Об этом убедительно свидетельствуют многочисленные банкротства коммерческих банков в условиях современного финансового кризиса как в нашей стране, так и в устоявшейся и представлявшейся до настоящего времени стабильной, банковской системе зарубежных стран. Банковские риски являются мощным стимулом повышения ответственности за принимаемые решения, экономии средств и ресурсов.

Судя по итогам 2010 и тенденциям 2011 гг., все банки так или иначе сталкивались с проблемой управления рисками, решали проблему с высокой стоимостью ресурсов. Большинство пользовалось беззалоговыми кредитами, участвуя в аукционах, получали ломбардные кредиты от Центрального банка Российской Федерации. Отдельные банки шли на более кардинальные меры, принимая решение о слиянии или присоединении к другим кредитным организациям, что позволило не просто уклониться от рисков разного происхождения, но и сохранить бизнес, получив новый импульс для развития.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Риски банковской системы, как и все риски управленческих решений, связаны с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора. В процессе принятия этих решений требуется оценить вероятность достижения желаемого результата, неудачи, отклонения от цели, выбрать альтернативу. Интерес к риску как экономической категории обозначился еще А. Смитом, который отмечал, что обычная норма прибыли всегда более или менее повышается вместе с риском, однако, она, видимо, не увеличивается пропорционально ему, или так, чтобы полностью компенсировать его.

Риск, вытекающий из неопределенности, у разных авторов толкуется по-разному. Ф. Найт в 20-х годах прошлого века впервые обратил внимание на проблему экономического риска как таковую и выдвинул предположение о том, что прибыль всегда связана с неопределенностью. П. Самуэльсон утверждал, что неопределенность порождает несоответствие между тем, чего люди ожидают, и тем, что действительно происходит, а количественным выражением этого несоответствия является прибыль (или убыток).

**Цель статьи** - рассмотреть вопросы страхования рисков коммерческих банков, возникающих при слияниях и присоединениях, а также обосновать создание комплексной программы страхования, позволяющей коммерческим банкам перенести существующие риски на страховую компанию и обеспечить комплексную защиту страхуемых рисков при сделках слияний и поглощений.

**Изложение основного материала.** При рассмотрении сделок слияний и поглощений и не умаляя их достоинств, к сожалению, необходимо отметить, что положительный эффект от проведения сделок возникает не всегда. Один из самых ярких примеров – слияние America Online и Time Warner на пике технобума в январе 2000 года: результатом «родственного объединения» стал убыток в \$98,7 млрд. в 2002 году [3]. Этот антирекорд в мировой корпоративной истории был превзойден только в 2008 году, по итогам которого AIG (крупнейшая страховая компания, которая присутствовала и на российском страховом рынке и была реструктурирована в 2008 году в ОАО Алико-жизнь) потеряла \$99,3 млрд.

Другой недавний случай – крупнейшее в истории поглощение: покупка британским Royal Bank of Scotland (RBS), бельгийским Fortis и испанским Banco Santander голландского банка ABN Amro за \$95,7 млрд. В результате чего правительствам Бельгии и Нидерландов пришлось спасти Fortis (разделив его на части), а правительству Великобритании – RBS, оказав ему финансовую помощь в обмен на 84,4% акций.

И эти примеры не единственные. Так The Wall Street Journal проанализировала крупные сделки десятилетия на предмет достижения компаниями объявленных при слиянии стратегических целей и повышения благосостояния акционеров. Если рассматривать 25 крупнейших сделок, то лишь у девяти компаний котировки акций сейчас выше, чем в день объявления о слиянии. Конечно, на капитализацию влияют разные факторы, в том числе не зависящие от самих компаний (пример — тотальный обвал в конце 2008 года). К тому же, не объединившись, компании могли оказаться в худшем положении, чем сегодня.

Bank of America (BofA) четырежды фигурирует в списке 100 крупнейших сделок. Помимо Merrill Lynch, купленного в разгар современного кризиса за \$44 млрд., приобретением банка в конце 2007 года стала Countrywide Financial, оказавшаяся на грани краха из-за активной выдачи высокорискованных ипотечных кредитов. Во время кризиса BofA был вынужден привлечь \$45 млрд. господдержки; за исключением Citigroup, получившего столько же, остальные крупные банки получили \$10-25 млрд.

Сам Citigroup, образовавшийся в результате слияния в 1998 году Citicorp и Travelers Group, настолько разросся, что руководство потеряло контроль над подразделениями. Из-за нарушений в разных странах Федеральная резервная система США в 2005 году на год запретила Citigroup проводить поглощения и обязала улучшить систему внутреннего контроля.

Таким образом, по разным оценкам, лишь 30-40% из общего числа слияний проходит успешно. Ведь объединение компаний, кроме возможностей экономии и дополнительной прибыли, создает и дополнительные расходы, сложности, которые часто трудно прогнозировать. Более того, если преимущества M&A проявляются лишь на этапе осуществления сделки (начиная с объявления о ней), то риски возникают вместе с самой идеей о проведении слияния. Плохо спланированное слияние или поглощение способно не только навредить банку, но и стать причиной его банкротства. Планирование будущей сделки является достаточно сложной процедурой, в которой необходимо учитывать множество факторов неопределенности. Большая часть данных, на которые нужно опираться при подготовке слияния, не обладает достаточной степенью достоверности (например, по сегодняшнему состоянию приобретаемого банка) и во многом носит прогнозный характер (будущая ситуация на рынке, состояние конкурентов, денежные потоки объединенной компании). Чтобы составить прогноз, требуется тщательный анализ конкурентной позиции, товарных и фондовых рынков, рынков труда, технологий, причем точность такого прогноза всегда будет зависеть от множества допущений.

В этой связи одним из важнейших факторов успеха сделки является управление возникающими в процессе осуществления слияния и поглощения рисками. Для обеспечения такого управления необходимо определить какие банковские риски могут возникнуть в результате проведения сделки. В связи с этим считаем целесообразным рассмотреть риски, выделяемые отечественными и зарубежными исследователями [1]:

- Неправильный выбор направления развития организации;
- Отсутствие стратегии (менеджмент не имеет ни идей, ни ресурсов для последующей интеграции: особенно это характерно для поглощений в незнакомой области с целью диверсификации);
- Усиление волнения сотрудников;
- Недооценка потенциальных затрат (прежде всего, затрат на интеграцию, формирование нового имиджа, реструктуризацию системы маркетинга и сбыта и т.д.);
- Осознанно необъективная оценка затрат (сотрудники, разрабатывающие бизнес-план предстоящей сделки, заинтересованы в ее проведении и исходят из нереальных, чересчур оптимистических посылок при его составлении);
- Отсутствие должного контроля (отсутствие системы показателей, которые позволили бы оценить успешность прохождения сделки и степень достижения поставленных целей, четкого плана слияния/поглощения и последующей интеграции, с выделением подпроцессов, распределением

ответственности, фиксацией целей, их квалификацией и постоянным контролем степени их достижения);

- Медлительность принятия решений, культурные барьеры, неопытность менеджеров.

Однако мы привели пример небанковских рисков, а банковские риски, возникающие в процессе слияний и поглощений учеными-экономистами не рассматриваются. На сегодняшний день существует ограниченное число работ в которых осуществляется попытка их определения, однако до сих пор не сложилось единой научной точки зрения на содержание этого понятия и не проведена систематизация рисков, присущих коммерческим банкам при осуществлении сделок подобного рода.

По этой причине считаем обоснованным обратиться к классификации общепринятых банковских рисков, дабы понять специфику их возникновения при слияниях и поглощениях.

При рассмотрении классификации банковских рисков существует масса подходов с различной степенью детализации. Каждый автор предлагает свою классификацию, и каждая классификация имеет специфические особенности.

Основным банковским риском, управление которым во многом определяет эффективность деятельности банка, является кредитный риск. *Кредитный риск* - риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора. Несмотря на инновации в секторе финансовых услуг, кредитный риск до сих пор остается основной причиной банковских проблем. Более 80% содержания балансовых отчетов банков посвящено обычно именно этому аспекту управления рисками.

Следующим видом банковских рисков, учитываемых в классификации, предлагаемой российскими экономистами, является *валютный риск* коммерческого банка - риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым кредитной организацией позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах.

Риск процентных ставок или *процентный риск* возникает вследствие постоянных изменений конъюнктуры на рынке капитала. В основополагающих принципах банковского надзора (сформулированных в материалах Базельского комитета) процентный риск определяется как риск подверженности финансового положения банка воздействию неблагоприятного изменения процентных ставок.

Следующий вид банковского риска, связан с *недостаточной ликвидностью*. Его сущность экономисты связывают с факторами его возникновения (например, недостатком активов для своевременного выполнения обязательств, невозможностью быстрой конверсии финансовых активов в платежные средства без потерь, неисполнения финансовым институтом платежей по своим обязательствам в связи с несовпадением потоков поступлений и списаний денежных средств по срокам в разрезе валют).

Риск ликвидности является одним из самых значимых для российской банковской системы. Сегодня его значимость из-за кризиса и роста конкуренции в банковском секторе еще более возросла. Для большинства российских банков управление активами/пассивами и составной его частью – ликвидностью — до сих пор является проблематичным. В настоящее время, резкое снижение ликвидности, вызванное кризисом, удалось остановить исключительно с помощью мер, срочно предпринятых Банком России, что подтверждает недостаточную изученность риска ликвидности и отсутствии действенной методологии его управления.

*Риск потери доходности*, один из видов банковских рисков, представленных в классификации, предлагаемой российскими учеными, является недостаточно освещенным в научных работах. В теоретическом плане проблеме риска потери доходности, которая бы раскрывала причины и факторы недополучения дохода, потери прибыли и способы предотвращения таких ситуаций, уделяется недостаточно внимания. Риск потери доходности можно определить как вероятность изменения финансового результата деятельности банка под влиянием фундаментальных и коммерческих рисков, вытекающих из деятельности кредитной организации.

На риск потери доходности оказывает непосредственное влияние *операционный риск*. Basel II трактует операционный риск как риск убытков, возникающий в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или в результате внешних событий. По мнению некоторых зарубежных экспертов, по степени значимости для банка операционный риск находится на втором месте после кредитного риска, что подтвердили современные кризисные явления.

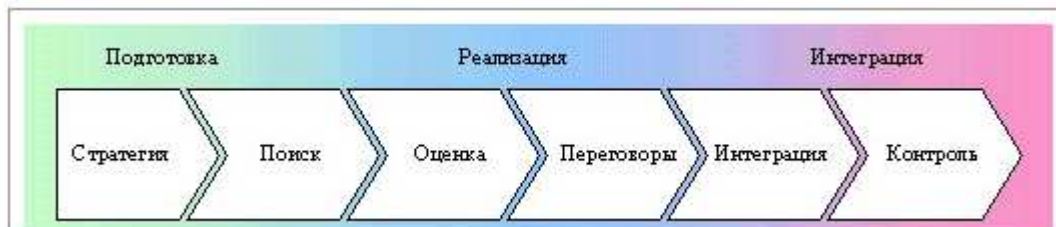
Таким образом, рассмотрев наиболее распространенную классификацию банковских рисков, обратимся к этапам проведения сделки слияния и поглощения.

В силу специфики отдельных слияний/поглощений (по объему, участникам и содержанию) невозможно сформулировать единообразную структуру процесса, применимую во всех случаях, поэтому схему приходится приспосабливать к конкретной ситуации. В научной литературе существует множество различных способов структурирования процесса слияний/поглощений. Различные классификации отличаются в основном по степени детализации разбиения общего процесса. Не создавая новой классификации, данной статье нами была принята классификация, используемая в рамках концерна Deutsche Telekom для проведения слияний/поглощений (рис.1).

Безусловно, в каждом конкретном случае последовательность и содержание отдельных подпроцессов могут отличаться от вышеприведенной схемы.

Итак, на 1-ом этапе разработки стратегии слияния/поглощения важно учитывать, что стратегии внешнего роста не всегда предпочтительны для повышения стоимости банка. Как показывает опыт проведения сделок в банковской сфере, диверсификация собственного бизнеса, открытие новых

направлений деятельности за счет внутренних инвестиций может оказаться экономически более эффективной. В этом случае, в первую очередь необходимо обращать внимание на улучшение собственной системы управления, сокращение издержек, повышение конкурентоспособности. То есть, на данном этапе реализации сделки может возникнуть риск упущенных возможностей, который является основным в сделках слияний и поглощений. Кроме того, в случае выбора экономически нецелесообразной цели сделки, очень существенен риск разрушения стоимости.



**Рис.1. Разбиение процесса слияний/поглощений на подпроцессы (концерн Deutsche Telekom).**

Разрушение стоимости происходит, когда поглощающий банк допускает ошибки, такие как неправильные приобретения, назначение неподходящих генеральных директоров или навязывание неподходящих средств контроля. Но наиболее распространенной причиной разрушения центром стоимости является негативное влияние, которое поглощающая сторона оказывает на приобретаемые банки.

Следующим риском коммерческого банка, на данном этапе сделки является риск неадекватного определения требуемой степени связи между банками, что, в свою очередь, повлияет на ее эффективность.

На 2-м этапе поиска подходящих для слияния/поглощения коммерческих банков, может возникнуть риск неправильного выбора целевого объекта покупки и недооценки активов приобретаемой организации. В этом случае необходимо осуществлять поиск кандидатов в достаточно объемной альтернативе, дабы не лишиться дополнительных потенциальных возможностей. Известно, что более простым и эффективным способом приобретения контроля над другой кредитной организацией является приобретение активов, и при осуществлении сделок слияний/поглощений существует опасность того, что кредитная организация приобретет недооцененный актив, рыночная стоимость которого ниже его реальных возможностей генерировать доходы в будущем, что грозит банку в лучшем случае снижением прибыли или возникновением убытков.

На этапе оценки подходящих кандидатов коммерческий банк может столкнуться с риском отсутствия достоверной информации о доле объекта приобретения на рынке, о финансовом, технологическом состоянии и перспективах его развития, о возможностях синергии в результате объединения.

На следующем этапе слияния/поглощения, реализуемом в рамках проведения переговоров основным риском, возникающим у коммерческих

банков, является риск ошибок в процессе переговоров, приводящий к увеличению цены приобретаемого объекта, снижению заинтересованности акционеров и работников коммерческого банка.

На этапе интеграции существует вероятность возникновения риска растянутости во времени принятия решений и неопытности менеджеров, в том числе не заинтересованных в эффективности осуществления сделки. Кроме того на данном этапе может возникнуть риск неверного распределения полномочий между сотрудниками, риск ухудшения управления в силу разной корпоративной культуры и клиентских баз и риск необходимости удовлетворения досрочных требований кредиторов к погашению кредитов.

Риск отсутствия четкого распределения обязанностей и должного контроля на всех стадиях, связан с завершающим этапом сделки.

Таким образом, объединив перечисленные риски и адаптировав их к банковской практике, отметим, что в процессе осуществления слияния/присоединения, коммерческие банки сталкиваются классическими банковскими рисками:

- Риском потери ликвидности, связанным с неполучением потенциальных выгод от слияния, с уменьшением эффективности сделки в результате просчетов и с возможностью предъявления требований кредиторами о досрочном прекращении или исполнении обязательств при совершении сделки.
- Операционным риском, возникающим вследствие потери персонала в результате осуществления сделки, снижения качества бизнес-процессов и др.
- Риском потери дохода вследствие снижения рейтинга и деловой репутации коммерческого банка в процессе осуществления сделки слияния и поглощения.

В целях минимизации обозначенных рисков, по нашему мнению, необходимо использовать механизм страхования, который позволит защитить интересы коммерческого банка, являющегося в сделке слияния (поглощения) принимающей стороной.

Программа страхования может включать следующие блоки (рис. 2):

1. Комплексное страхование рисков коммерческого банка (ВВВ), являющееся на сегодняшний день единственным способом возмещения убытков, причиненных имуществу коммерческого банка, в том числе и от мошеннических действий злоумышленников.

2. Страхование ответственности за неисполнение обязательств. Предусматривает ответственность страховой компании за возмещение ущерба третьим лицам при неисполнении или ненадлежащем исполнении условий договора кредитования. Снижает риск неспособности коммерческого банка удовлетворять досрочные требования заемщиков при слияниях (поглощениях).

3. Страхование операционных рисков. Включает страховую защиту от части банковских рисков, предусмотренных в полисе ВВВ. Обеспечивает выплату страхового возмещения страхователю при возникновении при осуществлении сделок слияний и поглощений рисков, связанных со скрываемой поглощаемой стороной реальной стоимости бизнеса и величины существующих долгов.



**Рис. 2. Проект программы «Страхование как система защиты коммерческих банков при сделках слияний и поглощений»**

4. Обязательное страхование банковских вкладов (депозитов). Основано на обеспечении страховой выплаты Агентством по страхованию банковских вкладов при отзыве лицензии у коммерческого банка. Распределяет риски потери сбережений между государством, банком и вкладчиком.

**Выводы.** Объединение перечисленных видов обязательного и добровольного страхования и создания на их основе комплексной программы «Страхование как система защиты коммерческих банков при сделках слияний и поглощений» позволит коммерческим банкам перенести существующие риски на страховую компанию и обеспечить комплексную защиту страхуемых рисков при сделках слияний и поглощений.

#### **Список используемых источников**

1. Королев М. Устранение рисков при слияниях и поглощениях / М. Королев // Журнал НСБ «Хранитель». – июнь, 2009.
2. Савчук С.В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. - №1, 2003.



3. Сафронов В. Слияния и поглощения – верный путь к катастрофе / В. Сафронов // Национальный банковский журнал. – декабрь, 2009.

*Подано до редакції 2 березня 2011 року*

**Фруміна С.В.**

***Питання страхування ризиків комерційних банків, що виникають під час злиття і приєднання***

*В статті розглянуті питання страхування ризиків комерційних банків, що виникають при злиттях та поглинаннях. Обґрунтовано створення комплексної програми страхування, що дозволить комерційним банкам перенести існуючі ризики на страхову компанію та забезпечити комплексний захист ризиків страхування при операціях злиття та поглинання.*

**Ключові слова:** *злиття, поглинання, комерційні банки, страхування, ризики.*

**Frumina S.V.**

***Issues of insurance risks of commercial banks arising from mergers and acquisitions***

*In the article questions of insurance risks of commercial banks arising from mergers and acquisitions. Justified the creation of a comprehensive insurance program that allows commercial banks to transfer the risks to the insurance company and provide comprehensive protection for the insured risks in mergers and acquisitions.*

**Keywords:** *mergers and acquisitions, commercial banks, insurance risks.*

*Фрумина Светлана Викторовна – кандидат экономических наук, доцент Всероссийской государственной налоговой академии Минфина РФ, г. Москва, Россия.*