

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра «Финансы и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Аношиной Полины Олеговны

Тема работы:

**«Финансовые механизмы: слияние российских коммерческих банков на
примере объединения ПАО "Бинбанк" и ПАО "ФК Открытие"»**

Научный руководитель:

Зав. кафедрой «Финансы и кредит»,

к.э.н., доцент

_____ О.С.Балаш

Зав. кафедрой «Финансы и кредит»,

к.э.н., доцент

_____ О.С.Балаш

Саратов 2020

Актуальность темы. Второго февраля 2018 г. председатель Банка России Эльвира Набиуллина заявила журналистам об объединении двух крупных российских банков: «ФК Открытие» и «Бинбанка». Детали объединения банков она не раскрыла, уточнив, что сейчас в ходе обсуждения будущего санлируемых банков рассматривается возможность создания банка «плохих активов». До принятия решения об объединении, оба банка находились на санации регулятора. ЦБ объявил о санации «ФК Открытие» 29 августа 2017 года, а «Бинбанка» – 21 сентября того же года. Это были первые банки, санация которых проходила по новой схеме – с участием ЦБ в качестве инвестора с использованием средств, находящихся под управлением «Фонда консолидации банковского сектора» (ФКБС). В ходе оздоровления, капитал обоих банков был уменьшен до 1 рубля. В начале декабря 2017 года регулятор выкупил 99,9% акция «ФК Открытие» в рамках дополнительной эмиссии на 456,2 млрд. руб. Согласно отчётности, на 1 января 2018г. капитал «Открытия» составлял 129,5 млрд. руб., а «Бинбанка» был отрицательным – минус 36,3 млрд. руб.

Степень разработанности. Председатель правления «ФК Открытие» Михаил Задорнов сообщал, что процесс объединения банков может занять от девяти до двенадцати месяцев. «У вновь созданного банка будут единая филиальная и банкоматная сети – 950 точек продаж, мы смотрим на них целиком, часть сокращается, часть добавляется, и лучшие дистанционные каналы», – говорилось в его комментарии, переданном через пресс-службу. Также было отмечено, что объединение позволит сократить сумму, необходимую для санации банка.

По словам представителей «ФК Открытие» и Центрального банка, фактическое объединение должно было произойти только в середине 2019 года, несмотря на то, что юридическое объединение прошло 1 января 2019 года. К середине 2019 года планировалось окончательно интегрировать все

технические процессы, базы и системы банков. Таким образом, фактически кредитные организации объединились только к 1 июля.

С начала 2019 года начался постепенный снос вывесок «Бинбанка», стартовал процесс оптимизации сети – количество отделений «Бинбанка» и «Открытия» сократилось с 970 примерно до 850. К концу 2018 года, пресс-служба «ФК Открытие» отмечала, что будут закрыты дублирующие подразделения кредитных организаций, что и произошло в первом квартале 2019 года.

Впрочем, процесс объединения банков прошёл для клиентов максимально плавно и мягко. Например, не пришлось перезаключать договоры вкладов, кредитные соглашения и перевыпускать карты – они будут действовать до окончания срока, изначально указанного в документах.

Более подробно, в работе будет рассмотрено более подробно состояние и финансовые показатели «Бинбанка», т.к. именно он ликвидирован в связи с объединением. Соответственно, **целью** стала формулировка выводов об эффективности интеграции «Открытия» и «Бинбанка».

Интеграция этих банков достаточно сложный процесс, данная цель может быть достигнута при решении определённых **задач**:

- трансформация и развитие сети отделений;
- объединение нескольких филиалов «Открытия» в одну структуру;
- следить за эффективностью каждого офиса и, в случае необходимости, переносить их в другое, более удобное место, или же дополнять другими точками;
- не допустить остановку банковских процессов, расчётов с клиентами;
- и самая главная – создание здорового банковского бизнеса в объединённом банке, централизованной инфраструктуры и оптимизации затрат.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является выявление причин к объединению банков, анализируя показатели эффективности ведения банковского бизнеса. **Объектом исследования** являются два банка: ПАО «Бинбанк» и ПАО «ФК Открытие».

Научная новизна исследования основана на самом факте свершившегося не так давно объединения рассматриваемых банков. По факту, данная выпускная работа изучает предпосылки готовящегося объединения. Ведь, проводимая Центральным Банком политика «укрупнения» банковского сектора ещё в конце 2014 года – начале 2015 года, давала понять руководству и топ менеджменту разных банков о том, что «огосударствлению» банков быть.

Некоторые разделы исследования и его аспекты, представленные в данном исследовании, являются попыткой их более детального анализа. К ним следует отнести анализ литературы, освещающий исторические аспекты объединения в банковской сфере, выделение специфики банковской деятельности, а, следовательно, и необходимость перехода на новые уровни ведения бизнеса; внедрение новых банковских продуктов в свою линейку.

Новизну данной выпускной квалификационной работы определяет и критический анализ различных проблем банковский слияний, объединений и поглощений, стремление автора уйти от упрощённого подхода к аналитике проблем, преодолеть односторонность и дать свою оценку необходимости объединения.

Практическая значимость исследования обусловлена его результатами. Собранные и обобщённые в данном исследовании материалы и сделанные в работе выводы, могут быть использованы при написании обобщающих трудов по вопросам объединения коммерческих банков, как региональных, так и федеральных. Данное исследование может найти применение и в учебном процессе: в различных курсах по финансам, банковскому делу, при написании статей, в студенческих сочинениях, что определило **теоретическую значимость исследования.**

Методологической основой написанной выпускной квалификационной работы стали принципы и методы научного познания. Диалектика такова: невозможно провести надлежащее исследование, если не следовать таким принципам как историзм, объективность и системность.

Принцип историзма означает развитие каждого элемента в его взаимосвязи и взаимозависимости с другими явлениями и событиями. Именно с этих позиций, я пыталась подойти к изучению процесса объединения в банковском секторе.

Принцип объективности исследования означает стремление с определённой долей объективности показать накопленный опыт в решении вопросов банковских интеграций её результатов.

Принцип системности означает невозможность рассматривать предпосылки к объединению одного из банков (или же двух из них) в отрыве от экономической политики России в целом, проводимой на данный момент.

В первой главе «Теоретические аспекты интеграции в банковском секторе» рассмотрены теории и исследования причин и мотивов банковских объединений, слияний и поглощений. Подробно изучены теории слияний, к которым можно отнести:

- теорию синергии (сформулированную и опубликованную в 1983 году).

Согласно этой теории, целью нового банка станет – добиться экономии на снижении маркетинговых, административных и прочих затрат за счёт централизации, расширении продуктовой линейки, увеличении доли рынка, географической диверсификации нового бизнеса, повышения эффективности управления и прочих выгод.

(Таблица 1)

Таблица 1. Источники потенциальных выгод от слияний

Выгоды от слияния	Пути достижения
<p>Экономия на масштабах, снижение издержек</p>	<ul style="list-style-type: none"> • консолидация информационных данных и бухгалтерских операций; • консолидация, диверсификация и модернизация инвестиционного подразделения банка и его инвестиционного портфеля; • консолидация кредитного отдела, оптимизация процесса подготовки документации по кредитной сделке и анализа кредитоспособности заёмщиков; • консолидация внутрибанковского аудита и контроля за состоянием кредитного портфеля; • консолидация системы доставки и реализации банковских продуктов и услуг посредством филиальной сети с использованием новых технологий (Интернет-банкинг, телефон-банкинг и прочие); • прочие экономии на масштабах.
<p>Увеличение доли рынка</p>	<ul style="list-style-type: none"> • узнаваемость (идентификация) банковского бренда; • усиление влияния банка на рынке; • устранение конкурентов.
<p>Расширение продуктового ряда</p>	<ul style="list-style-type: none"> • укрепление и разнообразие продуктового ряда; • улучшение маркетинговой стратегии и более эффективное продвижение банковских продуктов и услуг.
<p>Выход на новые привлекательные рынки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • выход на новые растущие рынки; • упрощение доступа к быстрорастущим рынкам.
<p>Повышение эффективности управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение доходности за счёт активных операций и улучшение качества кредитного портфеля; • стимулирование роста капитальной базы, когда альтернативой выплат дивидендов становится премия за дополнительно оплаченный капитал.
<p>Увеличение финансового и операционного рычага</p>	<ul style="list-style-type: none"> • активный захват новой рыночной ниши и проникновение в новые сферы бизнеса с целью увеличения операционного рычага; • распределение издержек на производство банковских продуктов и услуг среди более обширного числа клиентов.

- теория гордыни, предложенная в 1986 году.

Автор этой теории, пришёл к выводу, что на самом деле, слияния и поглощения не порождают эффекта синергии, а если он и присутствует, то его влияние, как правило, оказывается переоценено.

- теория агентских издержек свободных потоков денежных средств, сформулированная в 1986 году.

В рамках предложенной теории, топ менеджеры компании – это своеобразные агенты акционеров, а такие агентские взаимоотношения ведут к конфликту интересов. Такие выплаты акционерам являются одной из главных проблем, которая долгое время недооценивалась современными экономистами и учёными. Они сокращают объём подконтрольной топ менеджменту ресурсной базы компании и, напрямую снижают гибкость в управлении финансовыми ресурсами.

При изучении причин, движущих банками при принятии решения об объединении, был сделан вывод о том, что в основе многих банковских слияний или же поглощений лежат доходные и затратосберегающие и причины. К числу подобных мотивов можно отнести:

- стремление достичь экономии на масштабах и снизить издержек;
 - увеличить долю рынка, также получить выход на новые перспективные рынки;
 - расширить продуктовую линейку;
 - повысить действующую эффективность управления;
- усилить свои операционный и финансовый рычаги.

Каждое конкретное слияние имеет свои индивидуальные черты и особенности. Практика, однако, выработала определённую последовательность чередования этапов и действий сторон, участвующих в сделке.

К числу таких подготовительных мер и действий относятся:

- определение цели и принципов слияния (поглощения), а также задач, решаемых для достижения цели;
- знание законодательства и нормативных актов в данной и смежных областях;
- разработка методики выбора и анализа банка-партнёра по слиянию или поглощению;
- разработка процедуры (технологии) слияния или поглощения;
- разработка методики оценки эффективности конкретного слияния или поглощения, определение источников покрытия затрат сделок;
- разработка процедур и порядка управления объединённым банком после завершения сделки.

Само по себе объединение – в высшей степени конфликтный процесс. Первая его стадия – стадия «выравнивания различий» занимает примерно год. Ключевая задача этого этапа – обеспечение координированного и продуктивного функционирования обновлённой корпоративной команды на уровне правления, отделов и служб, вертикального и горизонтального взаимодействия сотрудников разных уровней и подразделений. Только с учётом итогов данной стадии, в дальнейшем следует разработать план более глубокого реального объединения всех процессов, происходящих в объединённом банке.

Далее, перечислены проблемы, возникающие в процессе банковских слияний и поглощений в российских реалиях и предложены варианты их преодоления.

Во второй главе «Организационно-экономические характеристики объединяемых банков» подробно рассмотрены характеристики деятельности ПАО «Бинбанк» и ПАО «ФК Открытие», их история и рейтинги. Проведена аналитика состояния и структуры активов в 2018 году.



Рисунок 1. Финансовое положение ПАО «Бинбанк» по состоянию на 30 сентября 2018 г.

Анализ финансовой деятельности и статистические данные за 2018 год ПАО «Бинбанк» свидетельствуют о наличии негативных тенденций, которые способны повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Надёжность и финансовое состояние банка оценивалось как неудовлетворительное.

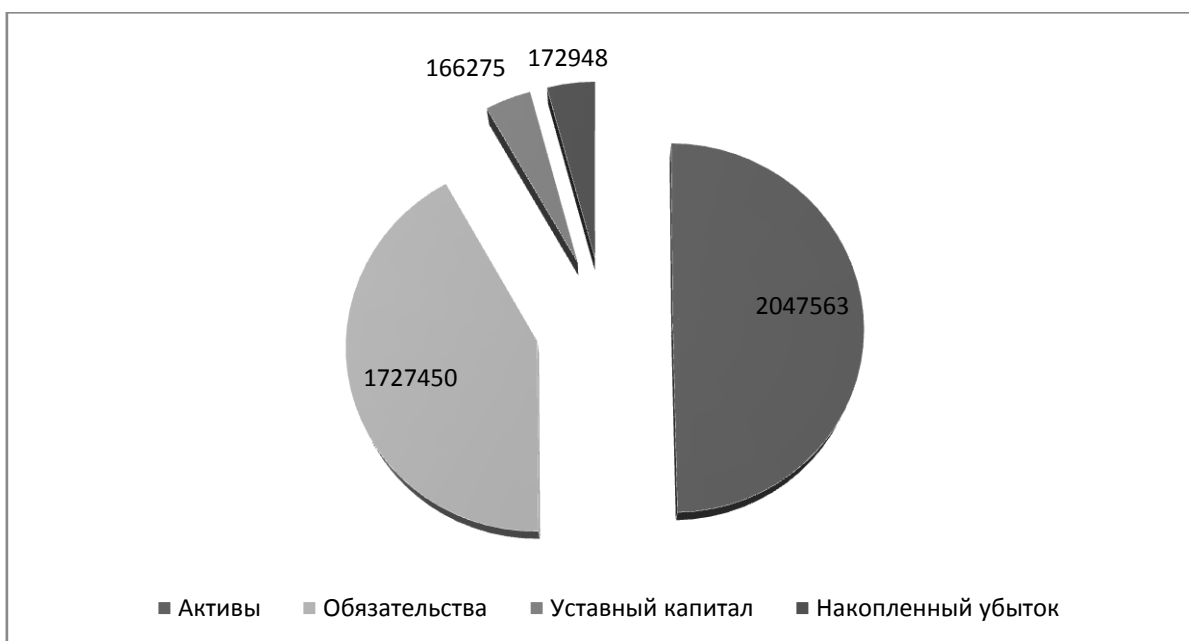


Рисунок 2. Финансовое положение ПАО «ФК Открытие» по состоянию на 30 сентября 2018 г.

По итогам 2018 года «Открытие» получило чистую прибыль в размере 34,4 млрд. руб., что существенно превысило заложенные в стратегии ориентиры. Результаты обусловлены началом реализации новых стратегических инициатив, направленных на рост бизнеса и улучшение его эффективности.

В третьей главе «Совершенствование работы банка после слияния» подведены итоги работы за 9 месяцев 2019 года ПАО «ФК Открытие», то есть после объединения.

Согласно этому отчёту, объединённый банк увеличил свою чистую прибыль на 40%.

Развитие продуктовой линейки, региональной сети и каналов продаж, а также активная работа с клиентами позволили нам прочно закрепиться в числе лидеров российского финансового сектора».

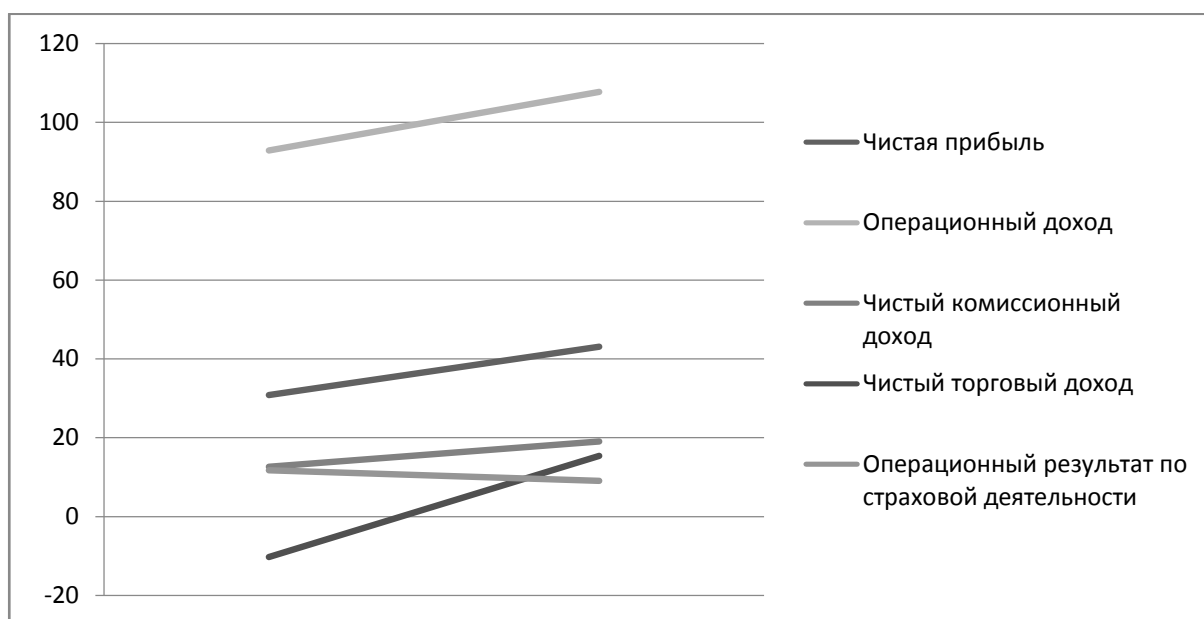


Рисунок 3. Ключевые результаты ФК «Открытие» за 9 месяцев 2019 года (в млрд. руб.)

Стратегической целью объединённого банка стал выход на новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного банка. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным экономическим потрясениям в России и за рубежом, путём оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями

деятельности — работой с физическими лицами, юридическими лицами и государством.

С поставленными задачами на 2019 год банк справился, и смог их достигнуть. Благодаря этому в январе 2020 года совместно с ЦБ РФ началась подготовка к выходу на IPO.

В заключении сделаны выводы об эффективности данного объединения и выдвинуты предложения относительно дальнейшей работы объединённого банка.