УДК 336.71
JEL G18

С. Г. Мамедов
аспірант
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: doktorantura_ubs@ukr.net
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-6824-754X

РОЛЬ ЗОВНІШНІХ КОНСУЛЬТАНТІВ У ПРОЦЕСАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БАНКІВ

Обґрунтовано переваги залучення зовнішніх консультантів до реструктуризації банків з метою максимізації їхньої вартості, зменшення витрат із залучення зовнішнього фінансування, просування в майбутньому на ринку нових послуг. Визначено основні напрями їх діяльності в обслуговуванні цих процесів: аналіз економічного стану і визначення оптимальних схем об'єктів реструктуризації; купівля пакетів акцій та їх продаж; залучення потрібного обсягу фінансових ресурсів для реструктуризації; консультування на етапі переговорів щодо умов і методів реалізації угоди, вироблення і здійснення ефективного захисту клієнта від поглинання; допомога в підготовці належних документів і фінансування реалізації угод; проведення аналізу очікуваного ефекту від здійснення трансакції. Наведено основні риси добросовісних і недобросовісних консультантів. Запропоновано розробити та впровадити в Україні закон про обслуговування процесів реструктуризації банків в Україні, який би визначав правові основи ліцензування, сферу діяльності таких посередників, а також їхні функції, обов'язки та рівень відповідальності за їх виконання. Розроблено авторські рекомендації щодо ліцензування, підвищення кваліфікації та оплати послуг зовнішніх консультантів, які займаються процесами реструктуризації банків.

Ключові слова: *банк, злиття, зовнішні консультанти, консалтинг, поглинання, реструктуризація.*

Mamedov S. THE ROLE OF EXTERNAL CONSULTANTS IN THE PROCESSES OF BANKING RESTRUCTURING

The advantages of attracting external consultants to the restructuring of banks in order to maximize their value, reduce the cost of attracting external financing, advancement in the future in the market of new services is substantiated. The main directions of their activity in the volume of these processes are determined: analysis of the economic situation and the definition of optimal schemes of objects of restructuring; purchase of blocks of shares and their sale; attracting the necessary amount of financial resources for restructuring; consultation at the negotiation stage on the terms and conditions of the transaction implementation, the development and implementation of effective customer protection from the acquisition; assistance in preparing proper documents and financing the implementation of transactions; conduct an analysis of the expected effect of the transaction. The main risks of honest and unscrupulous consultants are presented. It is proposed to develop and implement in Ukraine a law «On maintenance of bank restructuring processes in Ukraine», which would determine the legal basis for licensing, the scope of such intermediaries, as well as their functions, responsibilities and level of responsibility for their implementation. Authors' recommendations for licensing, advanced training and payment for services of external consultants involved in the processes of bank restructuring are developed. It is determined that the advantages of engaging external consultants by companies are as follows: presence of a methodological base in the consultant, providing a systematic approach to analytical work; the consultant has a methodology that allows the analysis to be comprehensive, highlighting the most important issues for the bank; the consultant is able to identify the key problems of the client, which helps to achieve success in a shorter time; external consultant provides impartiality analysis; The consultant has extensive experience in conducting analytical work on various objects, not only in one branch, but also in related industries; the responsibilities of an external consultant include not only the description of processes, but also the development of real practical recommendations; An external consultant has a large amount of background information for conducting analytical work in a particular field; It is especially important for the consultant to have information about the bank's strategy, marketing research, etc., as well as developments in this area that can accelerate the implementation of the consultation project.

Keywords: *acquisition, bank, consulting, external consultants, merger, restructuring.*

Постановка проблеми. Реструктуризація – це сукупність найскладніших процесів у сфері банківського бізнесу, який фахівці називають вершиною корпоративних фінансів. Купівля і продаж банків, виведення непрофільних активів, стабілізація і оздоровлення бізнесу – це такі напрями діяльності, у яких досвіду членів спостережної ради і правління часто виявляється недостатньо. Безумовно, особи, які відповідають за цей процес, повинні чітко розуміти стратегічні цілі реструктуризації, напрями розвитку бізнесу після закінчення операції, однак самі по собі реструктуризаційні процеси є дуже специфічними і вимагають спеціальних

знань і навичок. Такими знаннями і навичками володіють інвестиційні банки і консалтингові компанії, що спеціалізуються на процесах реструктуризації бізнесу. Міжнародна практика фінансового бізнесу показує, що навіть компанії, які пройшли шлях низки злиттів і поглинань, не обходяться без зовнішніх консультантів, що зумовлює актуальність досліджуваної проблематики.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню концептуальних засад реструктуризації банків присвячено низку праць відомих учених-науковців, таких як: О. Д. Вовчак, І. Б. Івасів, В. І. Міщенко, Л. М. Примостка, Т. С. Смовженко, О. О. Чуб та ін. Однак питанням ролі зовнішніх консультантів у процесах реструктуризації банків не приділено належної уваги в науковій літературі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо посилення ролі зовнішніх консультантів у процесах реструктуризації банків в Україні.

Основні результати дослідження. Процеси реструктуризації проводять перш за все з метою максимізації вартості банку, що дає можливість зменшити витрати на залучення зовнішнього фінансування, а в майбутньому – просувати на ринку нові послуги, інвестувати грошові кошти в найбільш перспективні проекти.

Зазвичай у межах визначеного комплексу послуг зовнішні консультанти (переважно інвестиційні банки) можуть працювати в таких напрямах:

- аналіз економічного стану і визначення оптимальних схем об'єктів злиття, поглинання або реструктуризації;
- акумулювання на ринку великих пакетів акцій на замовлення клієнта (купівля пакетів акцій та їх продаж);
- залучення потрібного обсягу фінансових ресурсів для реалізації цих операцій;
- проведення презентацій проекту і пошук потенційних об'єктів злиття, інвесторів та учасників угоди;
- проведення всестороннього дослідження банків, розрахунок ефективності трансакції;
- консультування на етапі переговорів щодо умов і методів реалізації угоди, вироблення і здійснення ефективного захисту клієнта від поглинання;
- допомога в підготовці належних документів і фінансування реалізації угод;
- проведення аналізу очікуваного ефекту від здійснення трансакції.

Основними послугами у сфері реструктуризації банків, якими займаються зовнішні консультанти, є розроблення оптимальної стратегії консолідації пакетів акцій і супроводження програми придбання, формування списку найбільших акціонерів та купівля великих пакетів акцій, організація придбання акцій у населення. Не менш важливим спектром послуг, якими займаються ці консультанти, є оптимізація корпоративної структури банків, що реорганізуються, зміст якої полягає у проведенні всестороннього дослідження та визначенні варіантів корпоративної структури для забезпечення подальшого розвитку бізнесу, вивченні внутрішньої структури й методів корпоративного управління банку. При цьому банки-консультанти розробляють відповідні заходи щодо зниження ризиків, усунення небажаного розподілу повноважень, сприяють у купівлі пакетів акцій. Основною метою у сфері корпоративного управління виступає надання об'єктивної оцінки процесу корпоративного управління та розроблення системи планів і пріоритетів, за допомогою яких акціонери здійснюють контроль над керівництвом компанії і впливають на менеджмент із метою максимізації прибутку і вартості компанії в цілому. При цьому консультанти можуть надавати допомогу з питань складання статутів і внутрішніх нормативних документів товариств, організація й проведення загальних зборів акціонерів, урегулювання конфліктних ситуацій, допомога у виборі або зміні реєстратора акцій тощо.

Також зовнішні консультанти надають консультації клієнтам із питань глобальної стратегії бізнесу, таких, як реорганізація банків, збільшення обсягу капіталу та купівлі інших компаній, допомога в реорганізації або реструктуризації бізнесу з використанням механізмів антикризового управління і проведення експертизи наявного плану фінансового оздоровлення банку, вироблення стратегії роботи з портфелями проблемних активів.

Переваги залучення компаніями зовнішніх консультантів є такими:

- наявність у консультанта методологічної бази, що забезпечує системний підхід до проведення аналітичних робіт;
- консультант володіє методикою, що дозволяє зробити аналіз усебічним, виділивши найбільш важливі для банку питання;
- консультант спроможний виявити ключові проблеми клієнта, що сприяє досягненню успіху за короткий час;
- зовнішній консультант забезпечує неупередженість аналізу;
- консультант має великий досвід у проведенні аналітичних робіт на різних об'єктах не тільки в якійсь одній галузі, а й у суміжних галузях;
- в обов'язки зовнішнього консультанта входить не тільки опис процесів, а й вироблення реальних практичних рекомендацій;
- зовнішній консультант має у своєму розпорядженні великий обсяг попередньої інформації для проведення аналітичних робіт у певній сфері; особливо важлива наявність у консультанта відомостей зі стратегії банку, маркетингових досліджень тощо, а також напрацювань у цій сфері, що можуть прискорити здійснення консультаційного проекту.

Очевидно, що вибір зовнішнього консультанта дуже важливий. У табл. 1 на основі західних розробок у частині консультування наведено відмінні риси «хорошого» і «поганого» консультанта. Ці зведення можуть виявитися корисними банкам для вибору зовнішнього консультанта.

Таблиця 1

Характерні риси «хорошого» і «поганого» консультанта

«Поганий» консультант	«Хороший» консультант
Розпитує про ті факти і ситуації, про які він міг би довідатися попередньо	Попередньо вивчає факти, пов'язані з діяльністю банку, і якщо задає питання на зразок: «Недавно ви оголосили про надання нових послуг. Що це дає вашому банку?»
Подає пропозиції у формі, близькій до стандартних рекламних буклетів своєї консалтингової фірми	Подає пропозиції у формі, спеціально підготовленій для конкретного клієнта
Говорить про свої досягнення і намагається довести, що саме він краще від інших зможе розв'язати проблему	Намагається допомогти клієнтові із самого початку, висловлюючи нові ідеї і даючи практичні ради, начебто він уже працює зі своїм давнім клієнтом
Обережний у висловленні нових ідей	Не боїться висловлювати ризиковані ідеї
Нав'язливо повідомляє про свій досвід роботи чи в галузі щодо проблеми клієнта	Задає питання і висловлює судження, що показують знання ключової термінології, фактів чи цифр, подій, пов'язаних зі сферою бізнесу клієнта
Висловлює свої судження в безапеляційній формі	Висловлює судження в запитальній формі, цікавиться думкою клієнта про них
Не цікавиться роллю співрозмовника в банку	Цікавиться не тільки банком у цілому, а й особистим становищем співрозмовника в ній, його судженнями про проблеми
Більше говорить, ніж слухає	Уміє вислухати клієнта, але не влаштовує допиту
Завжди задає питання «у лоб»	Намагається уникнути «лобових» питань, коли вони можуть поставити клієнта в незручне становище
Говорить тільки про саму проблему	Говорить про ті позитивні результати, до яких призведе рішення проблеми
Пропонує клієнтові тільки один варіант організації консультаційної роботи	Пропонує кілька варіантів організації консультаційної роботи, пояснює їхні переваги і недоліки і надає право вибору
Надає перевагу письмовому спілкуванню	Завжди готовий до особистої зустрічі з клієнтом
Під час виступу перед представниками клієнта строго дотримує заздалегідь заготовленого тексту	Охоче відповідає на всі питання, що виникають у ході спілкування, навіть якщо вони переривають його заздалегідь заготовлену промову
Не фіксує коментарів і висловлювань клієнта	Цікавиться судженнями клієнта і згадує їх у потрібний момент
Не реагує на заперечення клієнта чи реагує на них формально	Завжди відповідає на заперечення

Джерело: [1, с. 302].

Важливість вибору зовнішнього консультанта при злиттях і поглинаннях очевидна.

Практика показує, що в разі проведення великих угод банки і корпорації звертаються до інвестиційних банків, більш того, провідні західні компанії і банки працюють з такими консультантами на постійній основі.

З огляду на те, що послуги у сфері злиття і поглинанням належать до числа дорогих, у разі невеликих угод звертаються до бухгалтерських фірм. Зокрема, британський досвід показує, що бухгалтерські фірми готові працювати за угодами на суму 1 млн ф. ст. і навіть менше, якщо для цих фірм існує перспектива довгострокового співробітництва з клієнтом. До цього слід додати, що у визначених ситуаціях можуть бути корисні малі спеціалізовані фірми, які володіють конкретними галузевими знаннями.

Чинна практика і перспективи реструктуризації, зокрема злиття і поглинання, створюють можливість для розвитку банківського консалтингу в цій галузі. Зокрема, поряд із великими аудиторськими і консалтинговими компаніями, на зарубіжних ринках працює низка невеличких фірм і приватних підприємців, що займаються питаннями продажу і купівлі банків. Зазвичай, подібні фірми і підприємці здійснюють такі послуги:

- пошук продавців контрольного пакета акцій (частки) банку;
- попередній аналіз фінансового стану банку і наявних у нього технологій і нематеріальних активів;
- проведення попередніх переговорів із продавцями про терміни, форму і вартість продажу пакета акцій;
- підготовка висновків про інвестиційну привабливість банку (висновок містить загальні відомості про банк, його акціонерів, менеджерів, приміщення, філії і відділення, структуру балансу, якість активів, зобов'язань банку, методологію передбачуваної купівлі-продажу акцій);
- вироблення орієнтованих параметрів об'єкта злиття чи поглинання на основі стратегії банку.

На сьогодні виникає чимало питань, пов'язаних із функціонуванням подібних фірм і приватних підприємців в Україні.

По-перше, діяльність з надання послуг у сфері реструктуризації банків повинна належним чином регулюватися з боку НБУ, оскільки відповідно до статті 7 Закону України «Про Національний банк України» він здійснює банківське регулювання і нагляд на індивідуальній та консолідованій основі, ліцензування банківської діяльності та окремих операцій, а також здійснює попередню кваліфікацію осіб, які можуть брати участь у виведенні неплатоспроможних банків з ринку, і складає перелік таких осіб.

По-друге, варто розробити й ухвалити закон України про обслуговування процесів реструктуризації банків в Україні, який би визначав правові основи ліцензування, сферу діяльності таких посередників, а також їхні функції, обов'язки та рівень відповідальності за їх виконання.

По-третє, подібні приватні підприємці повинні діяти на підставі ліцензії, для чого слід створити при НБУ відповідну ліцензійну комісію, до якої увійшли б представники НБУ (департамент банківського нагляду, департамент виїзних перевірок), ФГВФО (відділ запровадження планів урегулювання неплатоспроможних банків, відділ супроводження операцій неплатоспроможних банків), асоціативних банківських організацій (АУБ, НАБУ), а також фахівці вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців для банківської системи України. На цю комісію слід покласти обов'язки видавання ліцензій фахівцям, які здійснюватимуть обслуговування процесів реструктуризації банків, на підставі успішного складання останніми кваліфікаційного іспиту.

По-четверте, такі фахівці повинні періодично (як мінімум один раз на п'ять років) проходити відповідне навчання і підвищення кваліфікації, що також слід зафіксувати в нормативно-правових документах. Тому НБУ потрібно також розробити й ухвалити положення про навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та складання екзаменів особами, які обслуговують процеси реструктуризації банків. При цьому слід зобов'язати цих фахівців складати іспит за результатами навчання на відповідність їхніх знань установленим НБУ професійним вимогам. Підвищення кваліфікації повинно здійснюватися відповідно до типових програм, затверджених НБУ, які повинні містити відповідні теми, спрямовані на вироблення низки компетенцій в осіб, які займатимуться обслуговуванням процесів реструктуризації банків (*див*. табл. 1). Для цього варто визначити базові навчальні заклади та укласти з ними договори про співробітництво з навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

По-п'яте, доцільно періодично проводити перевірки діяльності цих посередників, цю функцію доцільно покласти на Департамент виїзних перевірок НБУ. А також потрібно відпрацювати механізм розгляду скарг про недобросовісне виконання ними своїх функцій і передбачити в нормативно-правовій базі відповідні санкції.

Що ж стосується оплати послуг зовнішнього консультанта, то практика показує, що можлива погодинна оплата на основі денної ставки, можлива фіксована оплата за проведення роботи з оцінки стратегії поглинання і вибору об'єкта поглинання. Для визначення розміру комісії консультантам у разі успішного проведення невеликих угод зі злиттів і поглинань можна використовувати формулу Лемана: 5% першого мільйона доларів США від ціни угоди, 4% – другого мільйона і так далі [2, с. 256].

Висновки. Реструктуризація у сфері банківського бізнесу передбачає широкий діапазон дуже специфічних процесів, що вимагають спеціальних знань і навичок. Міжнародна практика стверджує, що навіть установи банків, які пройшли вже не одну реструктуризацію, не обходяться без зовнішніх консультантів. Ця сфера діяльності вимагає високої кваліфікації консультантів, приносить найвищі комісійні і тягне за собою інші фінансові операції, а місця в рейтингу консультантів з реструктуризації відіграють далеко не останню роль у діяльності фінансових посередників за кордоном. Це один із найскладніших видів бізнесу, який фахівці називають «вершиною корпоративних фінансів».

Таким чином, роль зовнішніх консультантів у процесах реструктуризації банків дуже важлива, оскільки правильний вибір консультанта дозволяє заощадити час і гроші, а також уникнути впливу фінансових ризиків. Сьогодні в Україні, виходячи зі специфіки нормативно-правового регулювання фінансової діяльності та особливостей розвитку підприємницького сектору, вітчизняні фінансові посередники мало займаються таким видом обслуговування і не є організаційно готовими до проведення цих операцій. Це зумовлено тим, що перш за все потрібно сформувати належну інформаційну і методологічну базу, яка забезпечить системний підхід до проведення аналітичних робіт. Консультант, який володіє методикою, зможе провести всебічний неупереджений аналіз, виділивши найбільш важливі питання. По-друге, фахівці повинні мати досвід у здійсненні цих послуг не лише у фінансовій сфері, а й на різних об'єктах у будь-якій галузі економіки. По-третє, в обов'язки консультантів входить не тільки опис процесів, а й вироблення та обґрунтування практичних рекомендацій.

Тільки за цих умов процеси реструктуризації банків будуть ефективнішими, що сприятиме максимізації вартості компаній, дасть змогу зменшити витрати із залучення зовнішнього фінансування, а в майбутньому – просувати на ринку нові продукти та послуги, вкладати грошові кошти в найбільш перспективні проекти. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є питання нормативно-правового забезпечення роботи зовнішніх консультантів у сфері злиття і поглинання компаній, їх підготовки, ліцензування, організації діяльності тощо.

Список використаних джерел

1. Інвестиційний банкінг. За ред. Б. І. Пшика; авт. кол. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. 490 с.

2. Sharp G. Mergers and Acquisitions. Corporate Finance Series. Euromoney Publications PLC. London, 1994. P. 256.

References

1. Pshyk, B. I. (Eds.) et al. (2017). *Investytsiinyi bankinh [Investment Banking]*. Kyiv: Banking University [in Ukrainian].

2. Sharp, G. (1994). Mergers and Acquisitions. Corporate Finance Series. Euromoney Publications PLC. London.

Надійщло 10.04.2018.