



На правах рукописи

Марченко Андрей Александрович

**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ
СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Специальность 08.00.05 (1) – Экономика и управление народным
хозяйством (теория управления экономическими системами)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

20 ЯНВ 2009

Москва – 2008

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

Научный руководитель: - доктор философских наук, профессор
Зуб Анатолий Тимофеевич

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор
Милюков Анатолий Илларионович
- кандидат экономических наук, доцент
Киселева Татьяна Юрьевна

Ведущая организация: **Государственный университет управления**

Защита состоится «11» февраля 2009 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 при Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова по адресу: 119192, ГСП-2, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, стр. 1, факультет государственного управления, ауд. 619 «А».

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Отдела диссертаций в Фундаментальной библиотеке по адресу: Ломоносовский проспект, д. 27, сектор «А», к. 812.

Автореферат разослан «30» декабря 2008 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 501.001.12,
профессор

Ф. М. Волков

I. ОБЩАЯ АКТУАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

В последние годы быстрыми темпами развивается рынок слияний и поглощений. Неуклонно увеличивается как общее количество сделок, так и размеры этих сделок, несмотря на текущий мировой финансовый кризис. При этом процессы слияний и поглощений происходят во всех сферах экономики, в том числе и в банковском секторе.

Сегодня российский банковский сектор переживает важный и сложный период своего развития. В России постепенно проводится банковская реформа, банки продвигаются в регионы. Повышение уровня концентрации капитала, усиление конкуренции, возрастание требований к достаточности банковского капитала побуждают банки перестраиваться, повышать свою конкурентоспособность.

Однако, несмотря на это банковский сектор России остается относительно небольшим и пока не играет той важной роли в экономическом развитии, которая характерна для стран с развитой рыночной экономикой. Для российских банков характерен целый ряд нерешенных проблем: высокие риски кредитования, дефицит средне- и долгосрочных пассивов, что в значительной мере сдерживает расширение долгосрочных инвестиций в экономику. Все эти проблемы еще более обостряются в свете мирового финансового кризиса.

Одним из путей решения вопросов недостаточной капитализации и других проблем, ограничивающих возможности развития рынка банковских услуг, является набирающий силу процесс консолидации российского банковского бизнеса, рассматриваемого через призму банковских слияний и поглощений. В мировой банковской практике слияния и поглощения широко используются как метод отбора наиболее эффективных и приспособленных к конкурентным условиям кредитных учреждений.

Осуществление масштабных процессов консолидации и укрупнения действующих банков, необходимость которых остро ощущается в

банковском секторе РФ, наталкивается на недостаточную проработанность в теоретическом и методическом плане процедур банковских слияний и поглощений, отсутствие глубокого и всестороннего анализа условий их эффективности.

Учитывая исключительно важную роль рынка банковских слияний и поглощений в процессе обеспечения стабильности и эффективности банковского сектора, наличие множества факторов, препятствующих его развитию, следует признать с научной и практической точки зрения весьма актуальным исследование механизмов управления слияниями и поглощениями в банковской сфере. Необходимость проведения данного исследования и формирования соответствующей теоретической базы обуславливается также недостаточностью отечественных исследований этих вопросов.

Степень разработанности проблемы.

В работе над диссертацией автор опирался на труды таких российских исследователей, как Т. Е. Андреева, А.В. Аникин, Н.И. Берзон, И.Г. Владимирова, Г. Газин, С.В. Гвардин, А.Г. Грязнова, Ю.В. Иванов, Ю.В. Игнатишин, М.Г. Иошцев, А. Корогодски, О. Кривошалов, О.И. Лаврушин, И.В. Лариопова, Г.И.Лунтовский, Д. Манаков, А. Маршак, М.Ю. Матовников, А.Е. Молотников, А. Радыгин, Н.Б. Рудык, С.В. Савчук, Е.В. Семенкова, А.Ю.Симановский, А.М. Тавасиев, Г.А. Тосунян, В.М. Усоскин, М.А. Федотова, И.Н.Чекун, Р. Энгов. Из числа зарубежных авторов по общим вопросам слияний и поглощений, вопросам концентрации и централизации банковского капитала, а также по проблемам слияний и поглощений в банковском секторе были изучены работы Д. Альхадеффа, Я. Амихуда, Г.Баккера, М. Бекье, А. Бергера, М. Бредли, Ф. Вестона, Т.Дж. Галпина, П.А. Гохана, Д. Демамфилиса, М. Дженсена, Г. Динз, С.Е. Зайзель, С. Т. Келли, Дж. Коха, С. Кристофферсон, Ф. Крюгера, А. Кэй, А. Лажу, С. МакДоналда, Р. Макниш, С. МакНот, С. Пилоффа, П. Притчетта, Р. Пэлтер, С. Рида, Р. Рикертсен, С. Роудса, Р. Ролла, П. Роувит, С. Роуза, А. Сантомеро,

Д. Сиас, Дж. Сипки, М. Трэма, И.Уолтера, Д. Хардинга, Д. Хелтинг, Д. Хемфри, Д. Швейгера, Ф. Штайнграбера.

Актуальность и недостаточная разработанность вопросов интеграции банковских структур в процессе их слияния позволили сформулировать цель настоящей диссертации, ее задачи и предмет исследования.

Цель исследования состоит в анализе особенностей системы управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере и разработке механизмов управления процессом интеграции банков для обеспечения эффективности и достижения преимуществ консолидированных банковских структур.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие **основные задачи**:

- Теоретически обосновать неизбежность процессов банковских слияний и поглощений в формировании современной банковской системы;
- Определить и систематизировать мотивы банковских слияний в условиях отечественного банковского сектора;
- Дать теоретический анализ процесса слияния и поглощения банковских структур;
- Разработать и обосновать механизм управления процессом интеграции банковских структур;
- Рассмотреть наиболее существенные аспекты процесса интеграции банковских структур.

Объектом исследования являются процессы слияний и поглощений отечественных банков.

Предметом исследования диссертационной работы являются механизмы процессов слияний и поглощений банков в России и формы управления этими процессами.

Методологическую базу исследования составили современные представления и концепции, развиваемые в рамках теорий стратегического

управления, анализа процессов слияний и поглощений бизнес-структур, планирования и принятия краткосрочных и долгосрочных решений, направленных на достижение целей слияний и поглощений.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты, касающиеся порядка и особенностей реорганизации коммерческих банков, статистические данные Министерства финансов РФ и Банка России, международная статистика банковских слияний, материалы банковских конференции, проводимых под эгидой Ассоциации российских банков и Ассоциации региональных банков «Россия», а также материалы исследований, публикуемых в научных сборниках и периодической печати.

Основные выводы диссертационного исследования, содержащие элементы новизны, состоят в следующем:

- Показано, что банковская система является одной из наиболее консервативных в структуре современного бизнеса. Любые изменения в ней, в том числе слияния и поглощения, требуют использования значительных материальных, финансовых, интеллектуальных и информационных ресурсов. Общей стратегией всей банковской системы, в том числе и при сделках слияний и поглощений, должен быть «разумный» консерватизм, понимаемый как стремление организовать стабильный долгосрочный бизнес, наиболее полно соответствующий особенностям банковской деятельности.

- Выявлены особенности отечественного банковского бизнеса и отличия банка от обычного предприятия, которые необходимо учитывать при оценке стоимости банка в процессе управления осуществлением сделки: жесткая регламентация и надзор за банковской деятельностью со стороны Центрального банка РФ; низкий уровень собственного капитала и высокий удельный вес заемных средств; высокая степень концентрации рисков на балансе банка; специфика бухгалтерского учета; сложность в совершении и оформлении ряда операций; незначительная доля имущества в активах банка; невысокая доля операционной прибыли в

капитале; значительная стоимость нематериальных активов; финансовая устойчивость; наличие определенной инфраструктуры для проведения различных операций.

- Обосновано положение о том, что на этапе разработки стратегии слияния или поглощения и анализа потенциальных партнеров, план слияния и поглощения должен быть формализован в стратегии банка, намечена организационная структура объединенной компании и разработан общий план действий по интеграции двух структур.

- Показано, что эффективно управление интеграцией банков в процессе слияния и поглощения достигается в том случае, если оно происходит в форме управления интеграционной программой, т.е. рядом значимых, ориентированных на достижение определенных целей интеграционных действий, являющихся частью общей схемы или модели, оптимизированной с учетом существенных аспектов и ориентированной не столько на отдельные события, сколько на отдельные процессы интеграции. Выделенные в работе критерии (скорость интеграции, достижимость, экономичность, гибкость, результативность) позволяют руководству измерить вклад каждого интеграционного мероприятия в достижение поставленных целей.

- Определено, что в широком смысле процесс интеграции банков состоит из следующих этапов: определение стратегии, отбор кандидатов, оценка и анализ, формирование управляющей команды, планирование, реализация. При этом на этапе реализации, проводимой специально выделенной организационной структурой, должны решаться следующие проблемы: информирование персонала и внешних контрагентов, построение организационной структуры, интеграция человеческого капитала, интеграция корпоративных культур, объединение функциональных подразделений.

Практическая значимость и апробация работы состоит в том, что изучение и применение опыта банковских слияний и поглощений, разработка

механизма управления процессом интеграции может активизировать процессы укрупнения российских банков, повышения их устойчивости и на этой основе усиления деятельности в направлении обеспечения роста экономического потенциала страны.

Результаты работы могут быть положены в разработку практических рекомендаций по проведению процессов слияний и поглощений банковских структур. Содержащиеся в диссертации выводы и практические рекомендации могут быть использованы российскими банками при проведении сделок по слиянию и поглощению. Материалы диссертации, авторские предложения могут быть использованы в учебных курсах «Банковское дело», «Управленческое консультирование», «Финансовый анализ».

Результаты научных исследований нашли отражение в докладах и сообщениях на тему управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере. Апробация основных положений и выводов диссертационного исследования осуществлена автором в практической работе по банковским слияниям и реструктуризации финансовых институтов России и стран СНГ.

Основные положения и выводы диссертации нашли отражение в 6 научных публикациях автора общим объемом 5 п. л.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Структура работы обусловлена целью и задачами, поставленными в диссертационном исследовании.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

В соответствии с темой и поставленными задачами в диссертационной работе исследуются три группы проблем.

I. Анализ теоретических основ организации и управления процессами слияний и поглощений банков.

Одним из путей решения вопросов недостаточной капитализации и других проблем, ограничивающих возможности развития рынка банковских услуг, является набирающий силу процесс консолидации российского банковского бизнеса, рассматриваемого через призму банковских слияний и поглощений, количество которых в условиях современного российского финансового рынка увеличивается с каждым годом. Консолидация в банковском секторе обусловлена общим ростом экономики страны, продолжающейся глобализацией финансовых рынков и дальнейшей интернационализацией бизнеса. В мировой банковской практике слияния и поглощения широко используются как метод отбора наиболее эффективных и приспособленных к конкурентным условиям кредитных учреждений.

В настоящее время в российской банковской системе активизация процессов слияний и поглощений вызывается также разрастанием финансового кризиса. Сокращается количество банков. За январь-ноябрь 2008 года количество банков уменьшилось с 1092 до 1065. ЦБ РФ последовательно выступает за консолидацию банковского капитала и за повышение финансовой устойчивости и прозрачности всей банковской системы, играя главенствующую роль в определении общего тренда российского банковского сектора на консолидацию активов. Так внесенные в 2006 году изменения в Закон «О банках и банковской деятельности» устанавливают минимальный размер собственных средств (капитала) для действующих банков в 5 млн. евро в рублевом эквиваленте. Это требование было введено с 1 января 2007 г.

Кроме того, согласно поправкам в Закон «О банках и банковской деятельности» значение норматива достаточности собственного капитала (Н1), считающегося в мировой практике главным показателем надежности и платежеспособности банка должно быть приведено в соответствие с рекомендациями Базельского комитета. Определенное ЦБ РФ значение норматива достаточности капитала на уровне 10% основывается на рекомендациях Базельского комитета в части установления более высокого

минимального требования к достаточности капитала в странах с высокими рисками банковской деятельности. При этом главным при реализации политики ЦБ является именно стимулирование межбанковских сделок как способа усиления концентрации банковского капитала, а не простое уменьшение числа мелких и средних банков и создание на их месте крупных.

Также необходимо соблюдение и других нормативов, установленных ЦБ РФ в целях обеспечения устойчивости кредитных организаций, а именно норматива, устанавливающего максимальный размер риска на одного заемщика; устанавливающего максимальный размер крупных кредитных рисков; долгосрочной ликвидности; достаточности собственных средств; использования собственных средств банка для приобретения долей (акций) других лиц и др.

Кроме того, ЦБ предложил разделить российские кредитные организации на пять групп по степени надежности. Попадание в первые две группы обеспечено тем банкам, которые полностью выполняют обязательные нормативы ЦБ, имеют стабильное финансовое положение, качественную систему управления и прозрачную структуру собственности, не имеют конфликтов с регулирующими органами. В первую очередь это относится к банкам, включенные ранее в систему страхования вкладов. Оставшиеся три станут группами риска, в которую будут распределены более 200 кредитных организаций.

В последнее время ЦБ рекомендует банкам наращивать капитал за счет слияния с компаниями, работающими на рынке ценных бумаг, внесением в уставной капитал недвижимости и драгметаллов.

Эти и другие меры ЦБ РФ, отмечается в диссертации, имеют огромное значение в управлении процессами слияний и поглощений в банковской сфере, под которым понимается совокупность действий, направленных на достижение целей проводимых сделок.

Исходя из стремления обеспечения устойчивости банковской системы, ясно, что общей стратегией наиболее эффективных и устойчивых банков,

всей банковской системы, должен являться «разумный» или «здоровый» консерватизм, объединяющий взвешенность принимаемых решений и эффективное управление рисками при одновременном выходе на новые области деятельности и использование перспективных финансовых инструментов в соответствии со складывающимися тенденциями на финансовых рынках и в социально - экономической сфере. Консерватизм - это стремление банка организовать стабильный долгосрочный бизнес.

Здравый консерватизм является одним из обязательных условий деятельности банка в любой сфере, в том числе и при проведении сделок по слиянию и поглощению. Успешное ведение банковской деятельности предполагает нахождение разумного баланса между прибылью и риском.

Несмотря на популярность терминов «слияние» и «поглощение», согласия относительно их содержания не достигнуто. Зарубежная и российская теория и практика нередко расходятся в толковании этих понятий. Поскольку акции подавляющего большинства иностранных акционерных компаний имеют хождение на открытом рынке ценных бумаг, то термины слияние и поглощение неразрывно связаны с акциями компаний. В российских условиях установление контроля над банком может и не быть связано с ценными бумагами. Кроме того, иностранные исследователи редко проводят четкие различия между терминами.

Среди отечественных авторов также нет единого мнения о значении этих понятий, отсутствует четко закрепленная терминология, нередко формулировки заменяют друг друга.¹

Под поглощением мы будем понимать покупку банка, осуществляемую другим банком. В результате сделки второй банк получает контроль над первым, который в свою очередь теряет самостоятельность и перестает

¹ Согласно нормам российского законодательства существует термин, описывающий ряд процессов рынка корпоративного контроля – реорганизация компаний, осуществляемая в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования (ФЗ «Об АО», ст.15-20).

существовать как отдельное юридическое лицо. Поглощение в банковской сфере происходит тогда, когда один банк приобретает контрольный пакет акций другого, который после поглощения перестает существовать.

По отношению к банковской сфере под слиянием мы будем понимать процесс объединения двух или более банков, происходящее путем обмена или выпуска акций, в результате которого образуется новый банк.

Количество слияний и поглощений во всем мире растет. Последствия глобализации вынуждают компании укрупнять капитал ради более эффективного его использования. Но, несмотря на то, что слияния и поглощения являются распространенными сделками, проблема их эффективности стоит достаточно остро.

Существует точка зрения, что слияния и поглощения, как и другие инвестиционные решения, происходят постольку, поскольку они нацелены на рост чистой текущей стоимости и повышение богатства или рыночной цены акций для акционеров приобретающего банка. Но, однако, это лишь одна точка зрения на мотивы банковских слияний и поглощений. Можно выделить гораздо более широкий спектр мотивов, побуждающих банки идти на консолидацию, причем далеко не всегда эти мотивы являются положительными для банка.

К числу «классических» мотивов, основывающихся большей частью на достижении цели максимизации богатства акционеров и прибыли, относятся следующие: мотив, основывающийся на информационной гипотезе; мотив создания монополии; мотив конкурентной борьбы; мотив синергии. Последний мотив является во многом определяющим при принятии решения о слиянии-поглощении и имеет широкую трактовку, позволяющую включить в него ряд других мотивов, которые можно выделить как самостоятельные. Синергетические эффекты принято делить на финансовые и операционные. Операционные синергии иначе можно назвать экономией от масштаба. В число финансовых синергий включаются разные составляющие: комбинирование взаимодополняющих ресурсных баз банков (т.е. либо

взаимодополняющих рынков банковских услуг, либо клиентской базы, либо географического региона), использование возникающих преимуществ в развитии высоких технологий, экономии на транзакционных издержках и др. Все указанные моменты дают эффект финансовой синергии.

Самыми распространенными теориями, объясняющими качественную и количественную мотивацию компаний при осуществлении сделок по слияниям и поглощениям компаний, являются теории синергии, агентских издержек, «гордыни». Однако вопрос о том, какая из теорий наиболее близко отражает реальные мотивы компаний, остается в экономической науке и сегодня, нерешенным однозначно, поскольку проведенные исследования не дают решающих аргументов в пользу той или иной теории.

Радикальное изменение ситуации на финансовом и, в частности, банковском рынке России, а также изменение тенденций банковских слияний и присоединений существенно повлияло на мотивы, которыми стали руководствоваться банки при разработке планов консолидации после финансового кризиса 1998 года, когда отечественный рынок стал перенимать мотивы, которые являются господствующими на развитых финансовых рынках. Можно выделить следующие мотивы банковских слияний и присоединений: мотив диверсификации, мотив конкурентной борьбы, мотив, связанный с побуждениями менеджеров и (или) акционеров. Некоторые из мотивов, характерных для развитых финансовых рынков, практически не встречаются в российской практике.

Специфика российских слияний и поглощений в банковском секторе неразрывно связана с целями сделки и судьбой целевого банка после завершения сделки. Например, многие региональные банки, войдя в структуру материнской компании, либо прекращают свое существование, либо превращаются в дочерние банки материнской финансовой структуры.

Российская практика слияний и поглощений дает и другие примеры, когда происходит реализация стратегии укрепления бизнеса приобретенного банка. Это произошло в случае, когда инвестиционно-банковская группа

«НИКойл» приобрела Автобанк в 2002 г. Далее последовала покупка «НИКойлом» банковской группы «Уралсиб». В результате «Уралсиб» сумел стать одним из лидеров российского финансового рынка.

К особенностям осуществления сделок слияний и поглощений в отечественном банковском секторе относится и преобладание сделок поглощения, что связано, прежде всего, с особенностями российского законодательства, жестко регулирующего процедуры слияний и присоединений и не выделяющего отдельно поглощения как форму реорганизации банковского бизнеса. Поэтому вместо слияний и поглощений банки предпочитают оформление сделок купли-продажи активов различных финансово-кредитных учреждений и затем добровольной ликвидации банка-цели.

II. Механизм банковских слияний и поглощений.

Количество банковских слияний и поглощений в условиях современного российского финансового рынка увеличивается с каждым годом.

Ключевым условием конечного успеха сделки является правильное управление ситуацией в первые месяцы после ее заключения («Первые 100 дней»). Однако российские банки, участвующие в сделках слияния и поглощения все еще недооценивают этап интеграции, т.е. то, что происходит после заключения сделки.

Слияния и поглощения банков представляют собой сложный многоступенчатый процесс, занимающий длительный период времени. В целях проводившегося в диссертации исследования процесс слияния или поглощения условно может быть разделен на три основных этапа: подготовительный (pre-deal); сделка (deal); заключительный - интеграция после слияния (post-deal, Post Merger Integration PMI).

Первый, подготовительный этап включает в себя разработку стратегии слияния/поглощения и анализ потенциальных партнеров (при слиянии) или кандидатов на покупку (в случае поглощения).

Миссия и видение долгосрочного плана развития банка помогают определить, имеют ли проекты по слияниям и поглощениям ценность для компании, и если да, то какие это должны быть проекты. Однако аналитики Всемирного банка указывают на отсутствие у большинства кредитных организаций стран с развивающейся и переходной рыночной экономикой «стратегического плана и явно выраженной политики». В результате они вынуждены строить свою работу на рынке на основе рефлекторного реагирования на изменения макро- и микросреды, не пытаясь спрогнозировать связанные с ними опасности и возможности.

Несмотря на разнообразие механизмов создания стоимости, все слияния и поглощения объединяет одно - необходимость эффективнее других извлекать стоимость из полученного актива. Сделать это удастся при условии, что сделка совершается в рамках общей корпоративной стратегии: это позволяет максимально полно задействовать имеющиеся в компании активы и навыки.

Соответственно план слияний и поглощений банка должен быть образован, прежде всего, из стратегического плана банка и быть формализован в структуру этого плана, что позволит достичь органического сочетания целей банка и плана слияния или поглощения. Стратегический уровень предполагает выбор объекта для слияния или поглощения. Банком-покупателем проводится оценка своих стратегических намерений и определяется оптимальный вариант связи с бизнесом присоединяемого банка, после чего выбирается стратегия присоединения.

Стратегические намерения можно разделить на: симбиоз, адсорбцию, сохранение статуса. Симбиоз есть взаимопроникновение двух структур. Под адсорбцией понимается полное слияние или поглощение (то есть, из двух структур участвующих в сделке на рынке в результате сделки остается только одна). При поглощении возможно сохранение статуса (имеется в виду формальный статус организации). При слиянии кредитных учреждений часто устанавливается смешанная структура интеграции.

Стратегический анализ и выработка концепции слияния (поглощения) необходимы для того, чтобы банк проанализировал возможности роста и собственные предпочтения, состояние своего бизнеса и внешней экономической среды, определил потребность в осуществлении слияния (поглощения). При этом можно выделить следующие элементы анализа: анализ целей и внутреннего потенциала банка, анализ внешней среды.

Для анализа потенциальных кандидатов необходимо разработать специальную систему критериев, определяемую стратегией развития банка (критерии отбора и критерии отсева). На практике первоначальный список составляется на основе работы с различными базами данных, включая и Интернет.

Следующий шаг начинается с поиска и налаживания контактов с банками - потенциальными претендентами для слияния (поглощения). Необходимо не только найти подходящий объект для слияния (поглощения), но и выяснить его возможности и приоритеты, заинтересовать в сделке, разработать план стратегической оценки выбранного кандидата. Сложности с оценкой возникают в связи с низкой степенью прозрачности российского банковского бизнеса. Однако в последнее время прозрачность российского бизнеса повышается. Процесс оценки банка-кандидата для слияния включает анализ финансовых показателей его деятельности и технических характеристик. На основе такого анализа полученные данные сопоставляются со стратегическими целями банка-покупателя на предмет соответствия этим целям.

И уже здесь, по мнению диссертанта, необходимо задуматься над тем, что следует предпринять в случае успешного завершения сделки, то есть продумать организационную структуру объединенной компании и разработать общий план действий по интеграции двух структур.

Следующий этап анализа - определение оптимальной степени (уровня) интеграции. Различное понимание уровня интеграции участниками сделки также может привести к неудачной сделке или ее отмене. Определить

уровень интеграции чрезвычайно важно, поскольку от этого зависят действия, предпринимаемые как до заключения сделки, так и на стадии реализации проекта.

Следует провести комплексный анализ совместимости банков, в частности их стратегических, культурных, операционных и географических аспектов, а также портфелей продуктов и ценностных ориентиров. Все это позволит не только определить степень интеграции, но и в целом оценить шансы интеграции на успех.

На втором этапе, подразумевающим непосредственное осуществление задуманной сделки, производятся следующие действия: определение стоимости банка; оценка рисков банка непосредственно на месте (Due Diligence); корректировка стоимости на основе результатов Due Diligence; структурирование сделки; финансирование сделки; переговоры; заключение сделки.

На данном этапе возникает пять ключевых вопросов, ответы на которые необходимы для обеспечения успешного завершения сделки: какова стоимость банка-кандидата; что покупается (активы); в чем будет выражаться компенсация, предоставляемая покупаемому банку (денежные средства, акции); как будет происходить финансирование сделки (внутренние ресурсы банка, дополнительная эмиссия акций, выпуск долговых обязательств, привлечение займа под сделку (LBO – leveraged buyout)); под действие каких законодательных актов подпадает данная сделка.

В процессе оценки стоимости банка, оценщик учитывает особенности отечественного банковского бизнеса и отличия банка, как кредитной организации, от обычного предприятия. Среди таких отличий можно выделить следующие: жесткую регламентацию и надзор за банковской деятельностью со стороны Центрального банка РФ; низкий уровень собственного капитала и высокий удельный вес заемных средств; высокую степень концентрации рисков на балансе банка; специфику бухгалтерского учета; сложность в совершении и оформлении ряда операций;

незначительную долю имущества в активах банка; невысокую долю операционной прибыли в капитале; значительную стоимость нематериальных активов. Также, при оценке банка важное место занимает анализ финансовой устойчивости. Помимо наличия лицензий и системы страхования вкладов, на рыночную стоимость коммерческого банка оказывает влияние наличие определенной инфраструктуры для проведения различных операций.

При оценке кредитной организации можно выделить целый ряд методов, которые объединяются в три подхода, а именно: доходный подход, затратный, сравнительный.

На стадии переговорного процесса с целевым банком происходит взаимное информирование сторон, причем до начала переговоров определяются основные рамки предоставления данных, как о банке-покупателе, так и о целевом банке. Чем сложнее финансовая операция, тем большее значение имеет переговорный процесс. Поскольку слияния и поглощения относятся к числу наиболее сложных и трудоемких банковских операций, переговорный процесс приобретает особое значение.

Далее делается всесторонняя оценка целевого банка, а именно оценка финансовых, операционных, юридических, стратегических, культурных аспектов, анализ рисков, идентификация синергии и т.д. Получив необходимую информацию о потенциальных возможностях банка, банк-покупатель определяет для себя заключать сделку с этим банком или же искать другого кандидата.

Для сбора всей необходимой информации производится всестороннее исследование деятельности банка, его финансового состояния и положения на рынке (Due Diligence). Одной из важнейших задач проверки является выявление проблемных аспектов (еще их называют "красными флажками"): финансовые, операционные, транзакционные "красные флажки", угроза возникновения судебных исков.

После достижения договоренности об условиях слияния или поглощения банка (цены покупки банка, структуры транзакции и т.д.) наступит фаза юридического оформления сделки и подписания договора.

Когда сделка уже подписана, наступает третий, заключительный этап - интеграция компаний. Заключение сделки и подписание договора - только начало очень сложного процесса слияния двух фирм. Именно на этом этапе определяется, насколько действительно удачным и долговечным будет вновь созданный союз.

III. Анализ управления интеграцией после слияния.

Совершенствование процесса интеграции банков, возможно, одна из самых важных и неотложных задач, стоящих перед руководством. С учетом роста количества слияний и поглощений и высокого процента неудач особенно важно, чтобы руководители банков научились управлять интеграцией банков-мишеней. Специалисты указывают, что для реализации управления фазой интеграции целесообразно создать выделенную организационную структуру, которая должна обладать необходимой компетенцией и навыками детальной оценки рисков, планирования проводимых мероприятий, организации и проведения работ, мониторинга и корректировки процесса интеграции.

Для того чтобы избежать типичных ошибок и достичь поставленных целей, компании-поглотителю, по мнению диссертанта, необходимо выработать комплексную концепцию планирования и контроля всех действий по ее реализации. Поскольку для достижения целей интеграции всегда требуется проведение множества различных мероприятий, то необходимо выработать единый подход к их планированию, организации и осуществлению. Интеграционная программа представляет собой последовательный ряд значимых, ориентированных на достижение определенных целей интеграционных действий. При этом последовательность, как отмечает диссертант, означает, что все

интеграционные действия должны быть частью общей схемы, оптимизированной с учетом существенных аспектов.

По мнению диссертанта, успешная интеграция начинается не после того, как сделка была заключена (или решение о сделке принято), а задолго до этого. Она начинается с разработки корпоративной бизнес-стратегии и способов, с помощью которых она реализуется. Идет ли речь о слиянии или присоединении – все эти процессы являются программами, направляемыми бизнес-стратегией, и суть их в том, чтобы соединить то, что ранее существовало раздельно. Другими словами, постановка целей интеграции в значительной степени связана со стратегическим видением.

Управление интеграцией, под которым в диссертации понимается управление интеграционной программой, представляет собой руководство всем комплексом интеграционных действий в целом. Эффективное управление интеграционной программой требует, чтобы те, кто его осуществляет, руководствовались определенными критериями. Можно предложить следующий набор критериев: скорость интеграции; достижимость; экономичность; гибкость; результативность. Эти критерии позволяют руководству измерить вклад каждого интеграционного мероприятия в достижение поставленных целей.

Модель интеграционного процесса ориентирована не столько на отдельные события, сколько на совокупность взаимосвязанных процессов. Предпочтение, как отмечается в работе, отдается параллельному, а не последовательному проведению мероприятий. Сложность интеграционных функций слишком высока, и они поневоле должны протекать одновременно, поскольку крайне трудно определить момент завершения каждой из них. Параллельное (или одновременное) выполнение функций представляется единственным средством избежать хаоса и достичь сразу нескольких целей.

В работе процесс интеграции банков рассматривается как состоящий из следующих этапов: определение стратегии, отбор кандидатов, оценка и анализ, формирование управляющей команды, планирование, реализация. На

этапе реализации должны решаться следующие проблемы: информирование персонала и внешних контрагентов, построение организационной структуры, интеграция человеческого капитала, интеграция корпоративных культур, объединение функциональных подразделений.

В диссертации подробно анализируется процесс организации управления интеграцией и формирования управляющей команды, планирование и реализация программы интеграции.

Ключевые действующие лица процесса управления интеграцией организации, включают топ-менеджеров, специальный управляющий комитет, команду по интеграции, во главе которой менеджер по интеграции, проектные группы (команды). Планирование интеграционных процедур целесообразно начинать как можно раньше, как только команда по интеграции и проектные группы будут окончательно сформированы.

После того как краткосрочные планы разработаны и согласованы, проектные группы переключаются на разработку планов последующих этапов интеграции, а также на исследование более сложных и труднореализуемых источников синергетического эффекта. Основным инструментом управления процессом интеграции является генеральный план, представляющий собой результат объединения планов проектных групп в один комплексный документ, т.е. совокупность планов реализации всех интеграционных действий.

После рассмотрения интеграции как процесса, с точки зрения планирования и управления, в диссертации рассматриваются конкретные проблемы интеграции банков, которые были выделены на этапе реализации.

Рассматривая коммуникации на всех этапах интеграционного процесса, диссертант отмечает, что ее целями является, прежде всего, информирование заинтересованных сторон о планируемой интеграции банков, обеспечение поддержки действий руководства со стороны работников банка, а также позиционирование нового банка на рынке.

Ключевой внешней заинтересованной стороной, коммуникации с которой имеют первостепенную важность, чаще всего называют клиентов. Важную роль в этом отношении может сыграть обращение руководства поглощенного банка к клиентам. В качестве примера приводится обращение «Юниаструм Банка» к клиентам по случаю приобретения кипрским Bank of Cyprus 80% доли Банка. Большое значение приобретает проблема удержания и повышения лояльности качественных клиентов.

Основная цель интеграционных действий в сфере организационной структуры – создать такую структуру, которая будет максимально отвечать потребностям объединенного банка. Оптимальной для нового банка будет организационная структура, отвечающая его текущим функциональным потребностям и в то же время достаточно гибкая, чтобы ее можно было модифицировать в случае изменения этих потребностей в будущем.

Создание новой организационной структуры должно начинаться с анализа прежних схем управления. Они дают представление о том, как работники банка-мишени и поглощающего банка будут взаимодействовать друг с другом в новом банке, поскольку отражают прошлый опыт и ожидания людей, связанные с системой подотчетности. Успешная реализация слияния или поглощения в значительной степени зависит от удачного назначения на ключевые позиции.

Функция управления трудовыми ресурсами в большей степени, чем любые другие организационные функции, требует тщательного планирования приоритетных задач, которые делятся на две основные группы. На раннем этапе интеграции функция управления трудовыми ресурсами должна обеспечить организационную основу нового банка: формирование штатного расписания, отбор либо увольнение тех или иных работников и кадровые назначения. Следующим этапом является закрепление кадров на время интеграции, а также выработка системы мотивации персонала, модели оплаты труда и т.п.

Проведенный в диссертации обзор различных позиций теоретиков и практиков банковского дела показывает, что общепризнанное определение термина «корпоративная культура», особенно в банковской сфере отсутствует. Вместе с тем, никто из исследователей не отрицает ее необходимости для предпринимательства вообще и банковского бизнеса в частности. Корпоративная культура создается, прежде всего, руководителем банка. От руководителя также в огромнейшей степени зависят основные принципы корпоративного управления, которые устанавливаются в банке. Руководитель создает климат, в котором будет работать коллектив банка.

Основная цель интеграции корпоративных культур состоит в том, чтобы на ее основе обеспечить реализацию стратегических целей интеграции. Своевременное выявление проблемных аспектов корпоративной культуры банка-цели позволяют, во-первых, принять оптимальное решение по сделке, во-вторых - сформировать политику и план действий в отношении персонала интегрируемой организации.

Первый шаг в интеграции культур – определение особенностей культур обоих банков и оценка их совместимости. При полной интеграции чаще всего создается единая новая культура на основе приемлемого сочетания ценностей обоих банков, либо один из банков навязывает свою культуру партнеру по сделке. В случаях минимальной интеграции сохранение раздельности культур рассматривается как практичное решение, особенно если оценка культур на стадии заключения сделки подтвердила, что присутствует их базовая общность. Это значительно облегчает коммуникации, сотрудничество, обмен опытом и знаниями без необходимости более глубокой интеграции локальных культур.

Как полагает диссертант, наиболее простую и сбалансированную модель действий по интеграции культур предлагает А. Лажу. По ее мнению, эффективный и практичный способ интегрировать различные культуры – обеспечить общность целей, стандартов и территории и создать общие службы.

В силу особой значимости информационных технологий в деятельности банков, в диссертации подробно рассматривается проблема интеграции в этой сфере в процессе слияния и поглощения. Отмечается, что информационные технологии могут создавать до 30% всех синергетических эффектов в области банковского бизнеса.

В процессе интеграции информационные системы выполняют три важные функции: обеспечивать операционную деятельность банка; поддерживать процесс интеграции; стать источником экономии от сокращения издержек при реализации предполагаемых синергетических эффектов.

У руководства службы информационных технологий существует три варианта действий: преобразовать системы и процессы поглощаемой компании, в системы поглощающей; создать гибридную информационную систему; разработать новую платформу для компании, образующейся после слияния или поглощения. Как и в случаях с другими направлениями, универсальной модели интеграции не существует. Можно предложить следующий вариант разбиения на этапы процесса интеграции информационных систем двух банков в единую работоспособную структуру: интеграция типовых сервисов и информационных технологий в единую систему; интеграция сетевой инфраструктуры, общесистемных программ и процессов; замена (унификация) специализированного ПО, используемого для управления бизнес - и техпроцессами.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ.

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Марченко А.А. Слияния и поглощения: как эффективно создать стоимость во время сделки. / М.: Российское предпринимательство. Журнал № 9 (2), 2008 – 0,7 п.л.

Прочие публикации по теме диссертационного исследования:

1. Марченко А.А. Бизнес – планирование. / М.: РИОР. Учебное пособие, 2005 – 0,8 п.л.
2. Марченко А.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. / М.: РИОР. Учебное пособие, 2006 – 0,5 п.л.
3. Марченко А.А. Как оценить эффективность слияния и поглощения. / М.: Издательский дом Гребенникова. Журнал Управление корпоративными финансами № 6, 2006 - 0,3 п.л.
4. Марченко А.А. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. / М.: Вершина, 2007 – 2,5 п.л.
5. Марченко А.А. Слияния и поглощения: тенденции российского рынка и особенности эффективного управления сделками. / М.: Сборник студентов и аспирантов № 7, 2008 – 0,2 п.л.

Подписано в печать: 30.12.2008

Заказ № 1442 Тираж - 100 экз.

Печать трафаретная.

Типография «11-й ФОРМАТ»

ИНН 7726330900

115230, Москва, Варшавское ш., 36

(499) 788-78-56

www.autoreferat.ru