

## **Анализ алгоритма процессов реализации проекта слияния (поглощения) в банковском секторе**

**Рукавишников Д.С.**, аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Дмитриева А.Г.**, старший преподаватель, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Аннотация.** В условиях консолидации мировой экономики, остро стоит проблема повышения эффективности управления компаниями. Исследования результатов проектов М&А показывают, что многие сделки оказываются неэффективными, и полученная в результате слияния корпорация не показывает планируемых результатов, цели слияния не достигаются и акционеры не получают ожидаемого эффекта синергии. В виду этого приобретает актуальность вопрос об исследовании процесса реализации проекта слияния (поглощения) корпораций.

**Ключевые слова:** интеграция, алгоритм, слияние, поглощение, банк, банковский сектор.

## **Analysis of the processes algorithm of the M&A projects implementation in banking area**

**Rukavishnikov D.S.**, graduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Dmitrieva A.G.**, senior Lecturer, Plekhanov Russian University of Economy, Moscow, Russia

**Annotation.** In the conditions of consolidation of the world economy, there is an acute problem of increasing the efficiency of company management. Studies of the results of M & A projects show that many transactions are ineffective, and the

resulting merger corporation does not show the planned results, the objectives of the merger are not achieved and shareholders do not receive the expected synergy effect. In view of this, the question of studying the process of realizing the merger (acquisition) of corporations becomes relevant.

**Keywords:** integration, algorithm, merger, acquisition, bank, banking area.

## **Введение**

Одной из фундаментальных основ проектного управления сделкой слияния (поглощения) является концепция управления процессами слияний и поглощений. Процесс реализации проекта M&A отличается своей сложностью и большим набором разнообразных задач, однако стоит заметить, что алгоритм реализации проекта не имеет четких временных задач и проводимые процессы в большинстве своем пересекаются. Это связано с тем, что во-первых, проводимые мероприятий тесно связаны между собой и не всегда возможно однозначно распределить некоторые из них по этапам реализации. Вторая причина заключается в стремлении сократить временные издержки.

## **Результаты исследования**

Алгоритм реализации сделки слияния охватывает все основные стадии, начиная от разработки стратегии и выбора потенциального объекта слияния (банка-цели) и заканчивая организацией контроля за достижением поставленных результатов и целей после сделки.

Общая модель алгоритма реализации проекта M&A состоит из 4 основных этапов, каждый из которых также можно разделить на несколько отдельных задач, от качественной реализации которых зависит не только успех сделки, но финансовое благополучие объединенного банка или банковской группы (см. рис. 1)<sup>1</sup>.

На каждой стадии процесса и менеджмент, и рабочая группа, в том числе внешние консультанты и эксперты, должны ориентироваться на общие

---

<sup>1</sup> Рукавишников Д.С. Жизненный цикл реализации проекта слияния и поглощения, 2017.

<sup>2</sup> Рукавишников Д.С. Основные мотивы сделок слияния (поглощения) корпораций, 2017.

стратегические цели развития поглощающего банка (или банковской группы) и помнить о том, что конечная цель любого слияния – это достижение синергетического эффекта, который определяется целями и мотивами слияний<sup>2</sup>. Но, как показывает практика, нередко данные принципы не учитываются в ходе реализации проекта слияния, и в конечном итоге сделка оказывается неудачной. Это может привести банк покупателя к самым тяжёлым последствиям, вплоть до закрытия бизнеса.



*Рис. 1 – Обобщенная модель реализации проекта M&A (Авторская разработка)*

Чтобы этого не произошло, в ходе подготовки и проведения сделки проводится процедура комплексной оценки банка-цели (due diligence), по итогам которой менеджеры и члены рабочей группы должны найти верные ответы на поставленные вопросы. Список основных вопросов представлен в таблице 1:

Таблица 1

<b>Контрольные вопросы перед сделкой слияния</b>	
1	Может ли банковская группа (банк) развиваться без использования механизма интеграции?
2	Отвечает ли сделка слияния (поглощения) общей стратегии развития банка или банковской группы?
3	Каковы цели слияния и отвечают ли они общим долгосрочным целям: выход на новые рынки (например, на рынок микрокредитования или ипотеки); выход в новый регион; сокращение дублирующих функций; иные мотивы сокращения издержек и т.д.?
4	Будет ли соответствовать объединенный банк исходной миссии компании? Например, кредитование малого бизнеса и работа с региональными предприятиями легкой промышленности.

Для более подробного анализа этапы реализации проекта М&А представлены на рисунке 2. В этом случае алгоритм можно разделить на 5 основных этапов, а также предварительный этап, предшествующий сделке. На каждом этапе решается множество как стратегических, так и локальных задач. От их успешной реализации зависит не только уровень ожидаемой синергии, но и степень достижения поставленных перед сделкой целей.

## **0 Предварительный этап**

- 0.1 Анализ стратегии развития банковской группы
- 0.2 Анализ целей банковской группы
- 0.3 Анализ миссии

## **1 Подготовка проекта слияния (поглощения)**

- 1.1 Постановка целей проекта *(для блок схемы)*
- 1.2 Поиск объекта слияния
- 1.3 Подготовка стратегии сделки
- 1.4 Предварительная оценка эффективности и доходности слияния, определение цены сделки (конфиденциально) *(для блок схемы)*
- 1.5 Объявление оферты, письмо о намерениях (конфиденциально)
- 1.6 Получение согласия ФАС, Правительства, ЦБ РФ и иных органов
- 1.7 Формирование команды, включая привлечение внешних консультантов
- 1.8 Получение решения собственников *(для блок схемы)*

## **2 Подготовка к сделке. Исследование банка-цели. Подготовка к интеграции**

- 2.1 Оценка объекта слияния (Due diligence)
- 2.2 Составление технического задания на интеграцию
- 2.3 Определение сроков интеграции
- 2.4 Подготовка к интеграции (ПО, инфраструктура, бизнес-процессы)
- 2.5 Комплекс мероприятий, направленных на повышение лояльности персонала и предварительное "знакомство" с новой корпоративной культуры сотрудников банка-цели
- 2.6 Уточнение стратегии, целей и стоимости проекта *(для блок схемы)*

## **3 Сделка слияния (поглощения)**

- 3.1 Протокол о конфиденциальности
- 3.2 Коммерческое предложение
- 3.3 Открытие финансирования
- 3.4 Проведение сделки слияния (поглощения)

## **4 Внедрение**

- 4.1 Управление проектами интеграции бизнеса
- 4.2 В случае необходимости проведение дополнительных мероприятий *(для блок схемы)*
- 4.3 Анализ и оценка результатов интеграции *(для блок схемы)*
- 4.4 Закрытие этапа интеграции

## **5 Закрытие проекта M&A**

- 5.1 Закрытие проекта слияния (поглощения)
- 5.2 Закрепление изменений и осуществление последующего контроля за результатами сделки
- 5.3 Расчет синергетического эффекта
- 5.4 Подведение итогов сделки

**Рис. 2 – Пошаговый алгоритм реализации проекта M&A (Авторская разработка)**

В рамках процедуры стратегического планирования должны быть чётко сформулированы основополагающие стратегические кредитной организации и общие задачи, которые должны быть решены для достижения поставленных целей. При этом необходимо понимать, что в зависимости от внешних и внутренних факторов цели и задачи, которые банк ставит перед собой, должны меняться и подстраиваться под ту или иную ситуацию. Таким образом, на этапе стратегического планирования должно соблюдаться условие гибкости. В общем случае стратегические цели находятся на пересечении двух сценариях развития банка с учетом ситуации на рынке, конкурентов, регулятора и общей экономической ситуации в стране – идеальном и реальном.

Именно из-за отсутствия стратегии возникает ситуация, когда уже после проведения сделки слияния выясняется, что приобретённый банк не вписывается в общий портфель активов поглощающего банка. Мотив слияния должен быть обусловлен стратегическими целями, которые менеджеры и собственники ставят в рамках программы развития кредитной организации. Приобретённые активы, не вписывающиеся в общий портфель активов и не входящие в инвестиционную программу, подлежат последующей перепродаже, причём нередко при этом возникает множество проблем. В результате необдуманно принятого решения о слиянии объединённый банк не только несет значительные убытки, но и не сможет достичь поставленных целей и величины синергии, что в конечном итоге может привести к самым пессимистичным сценариям развития бизнеса вплоть до его закрытия.

Другим важным этапом реализации проекта М&А является фаза интеграции бизнеса. Однако ситуации, когда банк-покупатель разрабатывает общий детальный план интеграции, позволяющий комбинировать отдельные мероприятия, встречаются крайне редко. Взаимное дополнение различных процессов, а также их объединение (или замещение) во время интеграции способно значительно усилить положительный эффект от сделки.

Уже на стадии заключения договора о слиянии должна быть введена в действие интеграционная команда, состоящая из специалистов в разных

областях. Одной из её функций является анализ существующих бизнес-процессов поглощаемой кредитной организации, их оптимизация и внедрение новых процессов и автоматизированных банковских систем, которые должны успешно функционировать уже в объединенном банке. При этом очень важно правильно подобрать участников команды.

Чрезвычайно важна внутренняя коммуникация внутри обоих банков-участников проекта М&А. От того, насколько сотрудники обоих банков будут информированы о сделке слияния и ходе её реализации, во многом зависит уровень флуктуации, который способствует поддержанию уверенности работников в будущем объединенного банка и снижению риска неудачного слияния из-за культурных и корпоративных барьеров.

В задачу руководства входит сложный процесс по адаптации новых сотрудников в коллектив поглощающего банка, при этом им необходимо чётко обозначить принципы корпоративной культуры. В противном случае интеграция персонала может не состояться, что отрицательно повлияет на весь процесс реализации сделки М&А.

### **Выводы**

Алгоритм процессов сделки М&А представляет собой комплекс мероприятий и задач, решаемый в ходе реализации проекта слияния. Он включает в себя различные блоки, которые в свою очередь можно разбить на 4 основных этапа:

1. Предварительный этап.
2. Подготовительный этап.
3. Этап реализации сделки.
4. Этап закрытия сделки и закрепления полученных результатов.

На каждом этапе менеджерам и членам рабочих команд необходимо постоянно задаваться вопросом о том, укладывается ли реализуемая сделка в общую стратегию развития банковской группы (или банка) и соответствует ли она поставленным целям. Помимо этого, необходимо добиться четкого

понимания процессов реализуемого проекта всеми заинтересованными лицами и их вовлеченности.

### **Заключение**

Реализация проекта слияния в банковском секторе безусловно является самым быстрым способом расширения бизнеса, в том числе через возможность выхода на новый рынок предоставляемых услуг. Тем не менее процесс реализации проекта слияния очень сложен и требует системного подхода в решении поставленных задач. Алгоритм реализации сделки представляет из себя комплекс мероприятий, направленных на повышение положительного эффекта от сделки. По статистике большинство сделок М&А заканчиваются неудачей. Именно поэтому решению задач по снижению риска при реализации сделки слияния уделяют повышенное внимание. Разработанный алгоритм процессов реализации проекта М&А имеет комплексный характер, его выполнение позволит снизить возникающие риски на всех этапах проведения сделки.

### **Библиографический список**

1. Инструкция ЦБ РФ от 21.02.2007 № 130-И «О порядке получения предварительного согласия Банка России на приобретение и (или) получение в доверительное управление акций (долей) кредитной организации».
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.
3. Вестник Банка России [Электронный ресурс].  
<http://www.cbr.ru/publ/?PrId=vestnik>
4. Рукавишников Д.С. Жизненный цикл реализации проекта слияния и поглощения, 2017.
5. Рукавишников Д.С. Основные мотивы сделок слияния (поглощения) корпораций, 2017.



6. Эскиндаров М.А., Беляева И.Ю., Плотичина Л.А., Батаева Б.С. // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сб. науч. ст. М.: Финакадемия, 2010, 2011, 2012.

7. Цыгалов Ю.М. Проблемы реструктуризации интегрированных корпоративных структур (корпораций) с государственным участием (научная монография): М.: Финансовый университет, 2014. Тираж – 500 экз. ISBN- 978-5-8004-0158-5.

### **References**

1. Instruction of the Central Bank of the Russian Federation dated 21.02.2007 No. 130 "On the order of receiving the preliminary consent of Bank of Russia on acquisition and (or) obtaining in trust of shares (stakes) in a credit institution».

2. Federal law «on insolvency (bankruptcy)» of 26.10.2002 № 127-FZ.

3. Bulletin of the Bank of Russia [Electronic resource]. <http://www.cbr.ru/publ/?PrtId=vestnik>.

4. Rukavishnikov D.S. the Life cycle of the project implementation, mergers and acquisitions, 2017.

5. Rukavishnikov D.S. the main motives of mergers and acquisitions of corporations, 2017.

6. Eskinardov M.A., Belyaeva I.Yu., Plotitsina L.A. Bataeva B.S. // Modern corporate strategies and technologies in Russia: collection of scientific works. metro: penacademy, 2010, 2011, 2012.

7. Tsygalov M.: problems of restructuring of integrated corporate structures (corporations) with state participation (scientific monograph): M. Financial University, 2014. Circulation-500 copies ISBN-978-5-8004-0158-5.