

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Рукавишников Дмитрий Сергеевич

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Цыгалов Юрий Михайлович,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с самостоятельным правом присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук, согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике.

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 08 сентября 2021 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний Ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;
Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 15 марта 2021 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108,
д.э.н., доцент

Измайлова Марина Алексеевна

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Проблема эффективного развития бизнеса является одной из важнейших задач, с которыми сталкиваются менеджеры и собственники в процессе управления компанией. Одним из методов развития компаний в различных секторах экономики, в том числе в банковской сфере, являются сделки слияния и поглощения. Осуществляя проект слияния, банк или банковская группа может существенно улучшить свое рыночное положение, достичь новых конкурентных преимуществ, в частности, за счет выхода на новые географические рынки или диверсификации портфеля банковских продуктов. Однако ввиду комплексности решаемых задач подобные проекты отличаются особой сложностью и обладают высокой степенью риска. По статистике более двух третей всех сделок по слиянию и поглощению заканчиваются неудачей, а планируемый синергетический эффект не достигается. Более того, из-за неверно выбранных механизмов и допущенных в ходе реализации проекта слияния (поглощения) ошибок негативные последствия могут оказаться самыми серьезными, вплоть до полной потери бизнеса. Топ-менеджеры и собственники банковского бизнеса вынуждены повсеместно решать проблему минимизации рисков подобных сделок. Решение этой задачи сводится к целому комплексу мероприятий и механизмов взаимодействия, которые необходимо использовать для повышения эффективности слияний.

Мировой рынок слияний и поглощений стабильно развивается и показывает положительную динамику несмотря на различные политические и экономические вызовы. В 2019 году общий объем подобных сделок составил 3,8 трлн долл. США, в 2018 году – 3,9 трлн долл. США, а в 2017 – 3,7 трлн долл. США. Флагманом, как и в предыдущие годы, являются компании из США, при этом наблюдается увеличение числа сделок в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Высокие показатели и в целом положительная динамика мирового рынка слияний и поглощений обусловлены устойчивым экономическим ростом, успешно проведенной налоговой реформой в США, которая позволила крупным американским компаниям увеличить собственную прибыль и денежные

накопления, и изменением курса Федеральной резервной системой США, которая в период торгового противостояния с Китайской Народной Республикой снизила процентную ставку по федеральным фондам.

В связи с ростом количества проектов М&А в банковской сфере и процедур оздоровления проблемных банков исследование механизмов управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере представляется актуальной научной задачей, решение которой направлено на развитие теоретических и практических подходов. Банковская сфера была выбрана ввиду особенностей проведения и большого количества подобных сделок в России.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы управления процессами слияний и поглощений корпоративных структур были в разной степени изучены отечественными и зарубежными учеными и опубликованы в различных научных изданиях.

В российской экономической науке значительный вклад в разработку проблем управления процессами слияний и поглощений внесли Ашмарина С.И., Беляева И.Ю., Винслав Ю.Б., Данилова О.В., Ивантер В.В., Кузнецов Н.В., Ларионов И.К., Мильнер Б.З., Мовсесян А.Г., Нухович Э.С., Радыгин А.Д., Рудык Н.Б., Савин А.Ю., Семенкова Е.В., Смитиенко Б.М., Стрижов С.А., Фельдман А.Б., Цыгалов Ю.М., Цыганов А.А., Цыгичко А.Н., Эскиндаров М.А., Якутин Ю.В. и другие.

Среди зарубежных ученых, занимавшихся проблемами управления процессами слияний и поглощений, необходимо отметить Ансоффа И.М., Бекье М., Бишопа Д.М., Брейли Р.М., Гохана П.А., Гуглера К., Депамфилиса Д., Кол Б., Коллера Т., Коуза Р.Г., Коупленда Т., Лев В., Портера М.Ю., Розенбаума Дж.Н., Уильямсона О.И., Эванса Ф.Г., Хессель М. и других.

При наличии значительного количества опубликованных работ в области стратегического менеджмента, многие аспекты взаимодействия и управления процессами слияний и поглощений, а также расчета критерия эффективности непосредственно управления процессами реализации сделки требуют дальнейшего исследования особенно в банковской сфере по следующим причинам: тенденции развития банковской сферы остаются не до конца изученными, не определены

нефинансовые критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений и методы их оценки, требует уточнения структурированный алгоритм реализации сделки слияния (поглощения) в банковской сфере. В рамках повышения эффективности подобных сделок не изучены методы формирования рабочих команд, участвующих в сделке, на основе компетентностного подхода.

В связи с вышеизложенное авторское исследование направлено на изучение и дополнение теоретико-методологической базы, а также на разработку рекомендаций для повышения эффективности реализации проектов слияния и поглощения компаний банковской сферы, включающих, в том числе, разработку моделей управления процессами проведения сделок.

Цель диссертационного исследования заключается в исследовании и развитии теоретико-методологических рекомендаций и разработке модели управления процессами проведения сделок слияния и поглощения в банковской сфере.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

- 1) выявить отличительные особенности сделок слияния и поглощения в банковской сфере;
- 2) определить критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере и соответствующие показатели их достижения;
- 3) разработать модель управления процессами слияния и поглощения российских компаний банковской сферы;
- 4) разработать рекомендации по повышению эффективности управления процессами слияния и поглощения в банковской сфере;
- 5) предложить инструмент для оценки эффективности управления процессами слияний и поглощений.

Объектом исследования является российская банковская сфера вне зависимости от формы собственности.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие при реализации процессов слияний и поглощений в банковской сфере.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 10.15 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научном обосновании развития модели управления процессами слияния и поглощения компаний банковской сферы, включающей авторский алгоритм и критерии эффективности управления процессами интеграции, учитывающей социальные эффекты и мнение стейкхолдеров.

Теоретическая значимость исследования состоит в углублении, расширении и дополнении положений теории слияний и поглощений применительно к банковской сфере. Исследованы принципы эффективной реализации проектов слияния в российском банковском секторе, особенности российского рынка M&A в банковской сфере. Определена такая особенность, как практически полное отсутствие иностранного капитала и, как следствие, преобладание внутренних сделок над внешними. Однако главными особенностями, характеризующими российскую банковскую сферу, являются тенденция к консолидации и стремление Центрального банка Российской Федерации очистить российский финансовый сектор от проблемных банков.

Практическая значимость исследования заключается в разработке

рекомендаций по повышению эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, основанных на применении разработанной модели управления процессами слияний и поглощений и карт ключевых компетенций рабочих команд, участвующих в комплексной реализации сделки.

Практическое значение имеют следующие результаты работы:

- основные мотивы сделок слияния (поглощения) российских компаний банковской сферы и выявленные тенденции развития банковской сферы;
- блок-схема и алгоритм управления процессами слияний и поглощений, включающие все основные задачи и процедуры сделки;
- критерии эффективности и инструментарий оценки управления процессами слияний (поглощений);
- карты ключевых компетенций членов проектной и интеграционной команд, участвующих в сделке слияния и поглощения.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую базу диссертации составили труды российских и зарубежных учёных, в которых отражены основные концепции, подходы и положения теории стратегического менеджмента, риск-менеджмента, принятия решений и заинтересованных сторон. Отдельно рассмотрены различные способы реструктуризации компаний, в том числе теоретические основы и методология проведения сделок по слиянию и поглощению компаний в России и в мире.

В качестве методов исследования были применены методы экспертной оценки, анализа, индукции и дедукции, методы сравнения и группировки. В качестве программно-технического комплекса применялись компьютерные программы Microsoft Excel®, Statistica®, SPSS®, Adobe Photoshop®.

Информационная база диссертационного исследования включает нормативные и законодательные акты; официальные статистические, экономико-статистические и аналитические материалы российских и зарубежных корпораций; официальные данные Росстата Российской Федерации, Центрального банка Российской Федерации, Минэкономразвития России. Также в исследовании использованы публикации, монографии, статьи и научные работы российских и зарубежных экономистов, представленные в периодических изданиях, ресурсы

глобальной сети Интернет.

Положения, выносимые на защиту:

1) определены особенности, специфика и основные мотивы слияний и поглощений в банковской сфере, в том числе: масштабирование банковского бизнеса, увеличение доли рынка и портфеля активных клиентов; выявлены основные тенденции российского рынка слияния и поглощения в банковской сфере, заключающиеся в стремлении к консолидации и оздоровлению банковской системы, повышению эффективности управления (с. 57-59; 106-107);

2) определены основные критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, способствующие достижению стратегических целей кредитной организации, такие как: оптимизация системы управления банком, снижение репутационных рисков, повышение социальной стабильности в регионах, расширение линейки банковских услуг, отвечающих потребностям населения, а также показатели достижения установленных критериев эффективности (с. 105; 107);

3) разработана модель управления процессами слияний и поглощений, учитывающая специфику банковской сферы, вероятность достижения синергетического эффекта слияния, социальные эффекты и мнения заинтересованных сторон (с. 80-81; 124-126);

4) разработаны рекомендации по повышению эффективности управления процессами сделок слияния и поглощения в банковской сфере, включающие карты ключевых компетенций членов проектной и интеграционной команд, и предусматривающие учёт рисков, влияющих на эффективность сделки на каждом этапе реализации (с. 118-123);

5) предложен инструментарий оценки эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, учитывающий ключевые факторы, способствующие формированию конкурентного преимущества объединенного банка, а также социальные эффекты интеграции (с. 146-150).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Степень достоверности обеспечена использованием общепризнанных методов научного познания, достоверностью эмпирических и

статистических данных, анализом зарубежной и отечественной научной литературы по теме исследования, изучением принципов управления проектами, использованием различных информационных материалов, находящихся в открытых источниках.

Основные положения диссертационной работы докладывались и получили одобрение: на XI Международном финансово-экономическом форуме «FinTech: Финансы и технологии» (Москва, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 14 апреля 2017 г.); на XXXV Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития» (г. Новосибирск, Центр развития научного сотрудничества, 27 июня 2017 г.); на XXXVIII Международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития» (г. Новосибирск, Центр развития научного сотрудничества, 30 июня 2017 г.); на Международной научно-практической конференции «Качество корпоративного управления в современных компаниях» (Москва, Финансовый университет, 17 апреля 2018 г.); на XV Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2019 г.).

Материалы диссертации на тему «Управление процессами слияний и поглощений в банковской сфере» используются в практической деятельности Управления Оптимизации и развития сети ПАО Банк «ФК Открытие». В частности, используются методические и практические рекомендации по определению критериев эффективности управления процессами сделок слияния и поглощения, такие как развитие филиальной сети отделений, прирост клиентской базы, диверсификация портфеля банковских продуктов.

Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе организации и позволяют осуществлять мониторинг и анализ результатов сделки слияния и поглощения посредством анализа критериев эффективности и предложенного метода расчета интегрального показателя достижения критериев эффективности.

Материалы диссертации используются Департаментом корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Управление бизнес-структурами различных организационно-правовых форм» по образовательной программе аспирантуры, направление подготовки 38.06.01 Экономика, профиль «Экономика и управление народным хозяйством».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 7 работ общим объемом 3,81 п.л. (авторский объем – 3,12 п.л.). Все работы опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертационного исследования определены целью, задачами и логикой проведения исследования. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы из 159 наименований, список иллюстрированного материала и 4 приложения. Текст диссертации изложен на 200 страницах, включая 37 рисунков и 24 таблицы.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования в работе рассмотрены как теоретические, так и практические аспекты управления процессами слияний и поглощений российских компаний банковской сферы.

Определены особенности, специфика и основные мотивы слияний и поглощений в банковской сфере, в том числе масштабирование банковского бизнеса, увеличение доли рынка и портфеля активных клиентов; выявлены основные тенденции российского рынка слияния и поглощения в банковской сфере, заключающиеся в стремлении к консолидации и оздоровлению банковской системы, повышению эффективности управления.

Особенности банковского сектора 10-х годов XXI века в России заключаются, с одной стороны, в стремлении к укрупнению и консолидации, а с

другой – к очищению сектора от проблемных банков. Процедуры финансового оздоровления и отзывы лицензий со стороны Центрального банка Российской Федерации стали регулярными явлениями. Характеристикой данного процесса является тот факт, что в российской банковской сфере одновременно наблюдаются два разнонаправленных процесса: укрупнение и создание системообразующих государственных кредитных организаций. При этом можно отметить рост числа сделок с участием государственных банков, а также увеличение числа санаций, в том числе через Фонд консолидации банковского сектора; ликвидация мелких частных, преимущественно региональных банков, на что указывает растущая в последние годы динамика количества отзывов лицензий со стороны регулятора, а также ликвидаций бизнеса.

Общая сумма сделок слияний и поглощений компаний банковской сферы в 2019 году составила 1,3 млрд долл. США, показав снижение на 60,6% и 85,7% по сравнению с аналогичными показателями в 2018 и 2017 годах. Количество сделок в 2019 году выросло на 10,4%. Общая доля сделок слияния и поглощения в банковской сфере от общего объема российского рынка M&A в 2019 году упала в три раза и составила всего 2,1%, в то время как в 2018 и 2017 годах доля рынка составила 6,3% и 13,6% соответственно.

Количественные и качественные показатели российского рынка указывают на низкую долю отечественных компаний на глобальном рынке слияний и поглощений. Объем российского рынка M&A составляет лишь 1,65% от общего объема сделок в мире в 2019 году (аналогичный показатель в 2018 и 2017 годах – 1,33% и 1,49% соответственно). Интеграция российского рынка M&A в глобальные интеграционные процессы происходит в основном за счет проникновения иностранного капитала в Россию, а также за счет приобретения российскими инвесторами иностранных активов, но доля таких сделок не велика.

Специфика слияний и поглощений в компаниях банковской сферы заключается в наличии уникальных мотивов, которыми руководствуются менеджеры и собственники бизнеса при инициировании сделки M&A. К ним относятся: 1) возможность использовать избыточные ресурсы; 2) наращивание портфеля клиентов и увеличение доли рынка; 3) диверсификация портфеля

банковских продуктов и выход на новые рынки; 4) расширение филиальной сети и проникновение в новые регионы; 5) повышение узнаваемости бренда и приобретение положительной деловой репутации.

В ходе исследования было установлено, что сделки слияния (поглощения) обладают всеми признаками проекта. При реализации интеграционных процессов корпоративных структур применимы методы и инструменты проектного управления. Одним из методов оптимизации системы управления проектом M&A со стороны менеджмента является внедрение информационной системы управления проектами, что позволит оптимизировать весь процесс реализации, а также наладить коммуникации, делегирование и реализовать функции управления поручениями внутри рабочих групп, оперативно построить необходимую отчетность об этапах проведения слияния (поглощения).

Определены основные критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, способствующие достижению стратегических целей кредитной организации, такие как: оптимизация системы управления банком, снижение репутационных рисков, повышение социальной стабильности в регионах, расширение линейки банковских услуг, отвечающих потребностям населения, а также показатели достижения установленных критериев эффективности.

В результате диссертационного исследования были установлены критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, характеризующие степень достижения стратегических целей банка, а также показатели их достижения. На рисунке 1 представлены критерии эффективности и показатели их достижения.

Выявленные критерии эффективности управления процессами являются количественными и качественными индикаторами управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере. Их достижение не менее важно при оценке эффективности управления процессом слияния между банками.

Критерии эффективности управления процессом слияния и поглощения (поглощения)	Факторы, влияющие на достижение критериев эффективности (показатели достижения)
Оптимизирована система управления банковской группой	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение географии присутствия банка, проникновение в новые регионы. - Приобретение возможности использовать избыточные ресурсы. - Увеличение текущего портфеля клиентов.
Увеличено конкурентное преимущество в регионе присутствия	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение географии присутствия банка, проникновение в новые регионы. - Увеличение текущего портфеля клиентов. - Расширение линейки банковских продуктов, выход на новые рынки банковских услуг.
Повышена социальная стабильность в регионе присутствия	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение географии присутствия банка, проникновение в новые регионы. - Расширение линейки банковских продуктов.
Снижены репутационные риски	<ul style="list-style-type: none"> - Приобретение положительной деловой репутации, гудвилл. - Приобретение узнаваемого товарного знака. известного бренда на рынке банковских услуг.
Повышен уровень лояльности клиентов	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение линейки банковских продуктов. - Приобретение положительной деловой репутации, гудвилл. - Приобретение узнаваемого товарного знака. известного бренда на рынке банковских услуг. - Расширение географии присутствия банка, проникновение в новые регионы.

Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Критерии эффективности управления процессами слияния и поглощения в банковской сфере и их влияние на достижение стратегических целей

Выявленные критерии эффективности также могут являться самостоятельными мотивами для принятия решения о развитии банковского бизнеса путем реализации проекта М&А.

Разработана модель управления процессами слияний и поглощений, учитывающая специфику банковской сферы, вероятность достижения синергетического эффекта слияния, социальные эффекты и мнения заинтересованных сторон.

В рамках настоящего исследования были подробно рассмотрены и проанализированы принципы управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере. В результате была разработана блок-схема управления процессами слияния и поглощения, представленная на рисунке 2, которая состоит из задач и процессов, сгруппированных в различные этапы.

0 Предварительный этап

- 0.1 Анализ стратегии развития банка (банковской группы)
- 0.2 Анализ целей банка (банковской группы)
- 0.3 Анализ миссии банка (банковской группы)

1 Подготовка проекта слияния (поглощения)

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

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

3 Сделка слияния (поглощения)

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

4 Объединение

- 4.1 Управление проектами интеграции бизнеса
- 4.2 Ассимиляция персонала и интеграция корпоративной культуры банка-цели
- 4.3 В случае необходимости проведение дополнительных мероприятий
- 4.4 Анализ и оценка результатов интеграции
- 4.5 Закрытие этапа интеграции

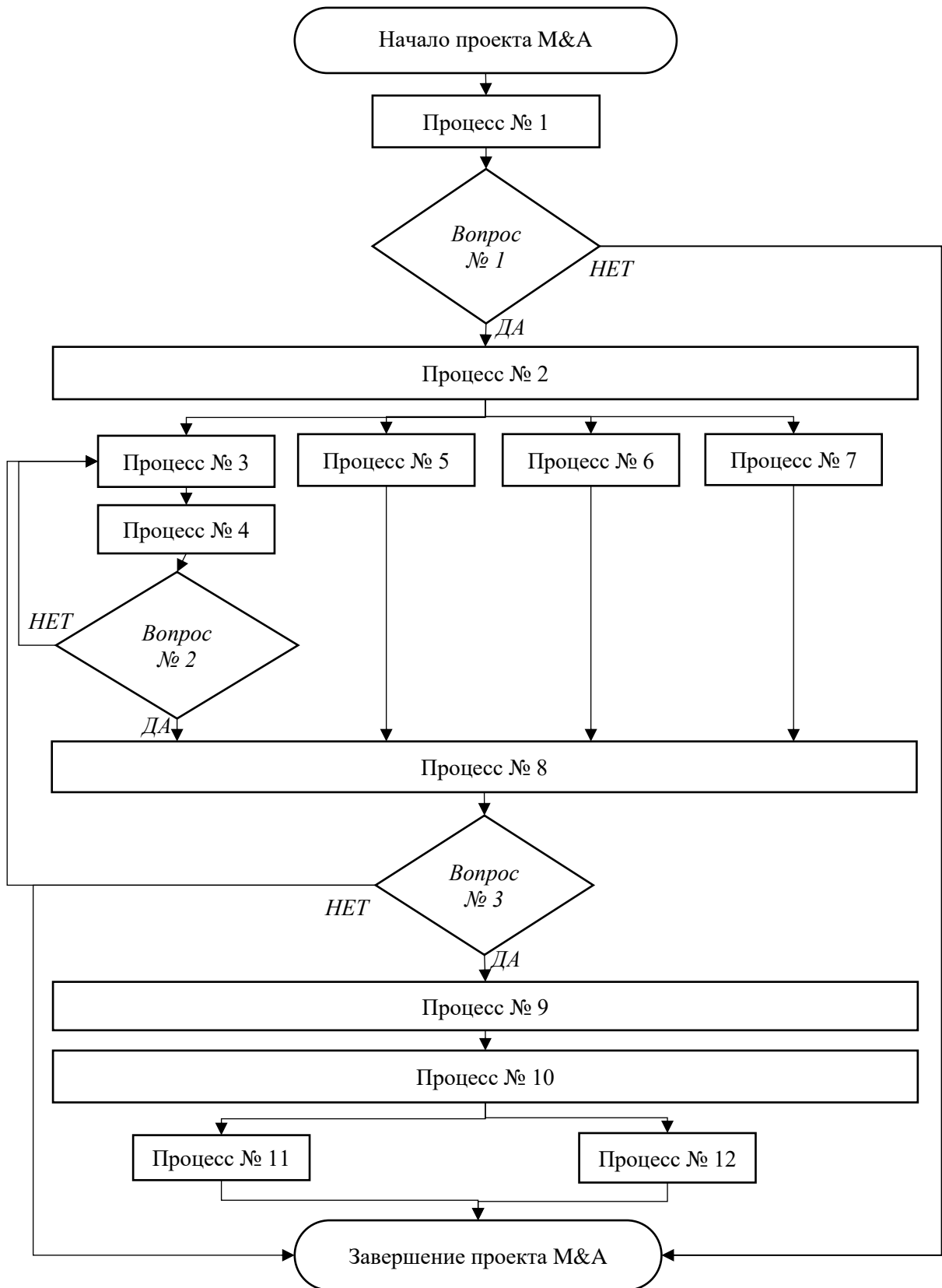
5 Закрытие проекта M&A

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

Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Блок-схема управления процессами слияния и поглощения

На рисунке 3 представлен алгоритм управления процессами в общем виде, в таблице 1 – описание элементов алгоритма.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Общий вид алгоритма управления процессами реализации проекта слияния (поглощения) в банковской сфере

Таблица 1 – Элементы алгоритма управления процессами слияния (поглощения) в банковской сфере

Наименование элемента алгоритма	Определение элемента алгоритма
Начало проекта М&А.	
Процесс № 1	Оценка необходимости в реализации проекта слияния (поглощения).
Вопрос № 1	Целесообразно ли развитие банка или банковской группы путем реализации сделки слияния (поглощения)?
Процесс № 2	Подготовка проекта слияния: разработка и утверждение целей проекта слияния.
Процесс № 3	Поиск объекта слияния (банк-цель).
Процесс № 4	Оценка объекта слияния (Due diligence).
Вопрос № 2	Объект слияния отвечает поставленным целям сделки?
Процесс № 5	Разработка стратегии непосредственной реализации сделки.
Процесс № 6	Формирование команды, включая привлечение внешних консультантов.
Процесс № 7	Получение согласия акционеров (общее собрание акционеров), ФАС, Правительства, ЦБ РФ и иных органов.
Процесс № 8	Разработка проекта интеграции.
Вопрос № 3	Показала ли предварительная оценка эффективности и доходности, определение цены сделки (конфиденциально): высокий финансовый результат, банк-цель и его активы вписываются в структуру банка-приобретателя и т.д.?
Процесс № 9	Реализация сделки слияния.
Процесс № 10	Объединение компаний, управление проектами интеграции.
Процесс № 11	Закрепление изменений и осуществление последующего контроля за результатами сделки.
Процесс № 12	Расчет синергетического эффекта и экономическая оценка слияния.
Завершение проекта М&А.	

Источник: составлено автором.

Блок-схема состоит из шести этапов, пять из которых связаны непосредственно с процессом реализации сделки слияния, а шестой - с предшествующим ей стратегическим планированием и анализом целей кредитной организации. На основе блок-схемы были разработаны алгоритмы управления процессами слияний (поглощений) в банковской сфере как в общем виде, так и для каждого этапа отдельно. Разработанный алгоритм состоит из различных задач и процессов локального и стратегического характера, представленных в виде вычислительных блоков, контрольных вопросов (логических блоков) и элементов-соединителей.

Отличительной особенностью разработанного алгоритма являются логические блоки, указывающие на точки принятия решения о необходимости продолжения сделки слияния (поглощения) или отказа от нее. Характеристикой модели является учет социальных эффектов и мнения всех заинтересованных сторон, достижение синергетического эффекта, а также специфические особенности банковской сферы.

Эффективное управление задачами и процессами, включающее в себя комплекс мероприятий в рамках реализации проекта M&A, оказывает прямой эффект на величину синергии и степень достижения целей сделки. Порядок выполнения действий не имеет строгой последовательности и может меняться, при этом для сокращения длительности временного периода объединения компаний многие процессы и задачи целесообразно выполнять параллельно.

Разработанный алгоритм позволяет наглядно и точно описать принципы взаимодействия и последовательность выполнения указанных задач и процессов, а также определить особенности управления ими.

Управление процессами слияний и поглощений – это долгая и сложная процедура, требующая системного подхода. Комплексное управление процессами позволит повысить вероятность успеха сделки и достичь намеченной величины синергетического эффекта.

Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления процессами сделок слияния и поглощения в банковской сфере, включающие карты ключевых компетенций членов проектной и интеграционной команд и предусматривающие учёт рисков, влияющих на эффективность сделки на каждом этапе реализации.

По ходу исследования были определены факторы эффективности сделки слияния и поглощения на каждой стадии реализации проекта. Одним из ключевых проблемных факторов, влияющих на эффективность сделки слияния (поглощения), является невысокая степень подготовки членов рабочих команд, участвующих в реализации проекта слияния и поглощения. Для решения этой проблемы были разработаны карты ключевых компетенций для двух типов рабочих команд: проектной и интеграционной. Основные отличия карт компетенций обеих команд

закключаются в наборе профессиональных знаний, а также общих навыков, знаний и умений.

Основная задача и функции проектной команды заключаются в подготовке к сделке на предварительном и подготовительном этапах, а также в непосредственном проведении сделки. После завершения объединительных процессов задача проектной команды состоит в подведении итогов сделки и проведении процедуры анализа итоговых показателей объединенной кредитной организации. В таблице 2 представлена карта ключевых компетенций членов проектной команды.

Таблица 2 – Карта ключевых компетенций менеджеров и членов проектной команды

Личностные качества	Профессиональные знания	Общие навыки, знания и умения
Коммуникабельность, способность налаживать и поддерживать контакты.	Глубокие знания в области проектного управления (принципы, методология).	Навыки проведения онлайн и офлайн презентации и ведения переговоров.
Лидерские качества, инициативность, способность мотивировать сотрудников.	Знание методов стратегического планирования и банковского менеджмента.	Знание методов комплексного анализа хозяйственной деятельности банка-цели.
Готовность взять на себя ответственность за результат.	Знание принципов корпоративной социальной ответственности и этического ведения бизнеса.	Навыки подготовки и проведения онлайн и офлайн презентации и ведения переговоров.
Стратегическое мышление.	Глубокие знания принципов разработки и реализации проектов слияния в банковской сфере.	Навык разработки стратегии реализации сделки слияния, формулировки задач и необходимых требований.
Креативность, харизма, самоконтроль.	Знания в области корпоративного и гражданского права.	Общие знания в области банковской ИТ-инфраструктуры.
Ответственность и честность. Нетерпимость к коррупции.	Глубокие знания требований, регламентов, нормативов и опыт взаимодействия с органами государственной власти.	Глубокие знания корпоративных финансов, бухгалтерского учета и анализа финансовой отчетности.
Гибкость и готовность к изменениям.	Знание принципов корпоративного управления.	Знания методов управления персоналом и корпоративной культуры.

Источник: составлено автором.

Интеграционная команда приступает к работе сразу после подписания необходимого комплекта документов и соглашений, закрывающих сделку. Обязанности интеграционной команды заключаются в реализации комплекса мероприятий по объединению банков-участников интеграционного процесса. Интеграционный процесс – это длительная и многофункциональная процедура, от успешной реализации которой зависит величина синергетического эффекта и степень достижения установленных критериев эффективности управления процессами сделки слияния (поглощения). При этом скорость, стоимость и длительность объединительных процессов зависят, в том числе, от уровня подготовки и наличия необходимых компетенций, опыта и профессиональных знаний членов интеграционной команды. В таблице 3 представлена карта ключевых компетенций членов интеграционной команды.

Таблица 3 – Карта ключевых компетенций менеджеров и членов интеграционной команды

Личностные качества	Профессиональные знания	Общие навыки, знания и умения
Аналитический склад ума.	Понимание принципов разработки и реализации проектов слияния в банковской сфере.	Навыки подготовки и проведения онлайн и офлайн презентации и ведения переговоров.
Умение работать в команде.	Понимание требований и нормативов регулятора.	Общие знания в области экономики и финансов.
Готовность взять на себя ответственность.	Глубокие знания принципов развития и объединения филиальной сети отделений.	Навыки разработки требований на интеграцию, опыт написания бизнес-требований.
Способности к поиску нестандартных решений, в том числе технических.	Глубокие знания в области проектного управления (принципы, методология).	Знания и навыки в области управления персоналом и эффективностью команды.
Системное мышление.	Глубокие знания принципов интеграции бизнес-процессов, банковских продуктов.	Знание основных принципов корпоративного управления.
Ответственность и честность. Нетерпимость к коррупции.	Знания в области банковской ИТ-инфраструктуры (архитектура, мощность, ИТ-систем, базы данных).	Знание принципов и особенностей работы службы безопасности банка и информационной безопасности.
Обучаемость.	Знания методов объединения персонала и корпоративных культур.	Общие знания юриспруденции.

Источник: составлено автором.

Помимо перечисленных качеств и навыков, очень важно настроить правильное взаимодействие внутри рабочего коллектива. Одним из принципов успешного взаимодействия можно назвать принцип информирования. Он подразумевает, что все члены рабочей команды должны быть в курсе не только текущего положения дел и этапа слияния, но и понимать стратегию реализации сделки, последующие шаги и ключевые процессы. Налаженная коммуникация и доверительные взаимоотношения способствуют улучшению работоспособности и правильного эмоционального фона, что положительно сказывается на скорости и качестве реализации проекта слияния.

Успех сделки во многом зависит не только от общих плановых мероприятий, но и от того, какого уровня специалисты задействованы в данном процессе. Человеческий капитал – главный элемент реализации проекта слияния. На успех сделки оказывает существенное влияние профессионализм и личностные качества членов рабочих команд и менеджеров.

Предложен инструментарий оценки эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере, учитывающий ключевые факторы, способствующие формированию конкурентного преимущества объединенного банка, а также социальные эффекты интеграции.

Результатом проведенного исследования является методика оценки показателей достижения критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений. Анализ критериев эффективности управления процессами позволяет качественно и количественно оценить вероятность достижения поставленных стратегических целей через факторы, влияющие на формирование конкурентного преимущества объединенной кредитной организации после реализации сделки слияния (поглощения).

Показатели достижения критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений в соответствии с установленными целями сделки могут быть как основными, так и дополнительными. Процесс определения основных и дополнительных критериев эффективности управления процессами выполняется в самом начале реализации сделки, на подготовительном этапе, параллельно с

процессом целеполагания. Для их корректного определения введен коэффициент приоритетности критериев эффективности $rp(\text{ПД КЭ})$. После распределения весовых значений коэффициентов приоритетности критериев эффективности $rp(\text{ПД КЭ})$ рассчитывается общий балл, на основе которого производится расчет коэффициента приоритетности и интегрального показателя.

Предлагаемый инструментарий представляет собой таблицу влияния показателей достижения критериев эффективности управления процессами на факторы, способствующие формированию конкурентного преимущества объединенного банка после завершения интеграционных процессов. Он заключается в определении основных и дополнительных факторов, влияющих на достижение критериев эффективности, а также в расчете интегрального показателя приоритетности. В таблице 4 представлена методика оценки критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений.

Таблица 4 – Оценка критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений

Ключевые факторы, способствующие формированию конкурентного преимущества банка	Оценка показателей достижения критериев эффективности			
	ПД КЭ № 1	ПД КЭ № 2	ПД КЭ № ...	ПД КЭ № m
Показатель № 1	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)
Показатель №2	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)
Показатель № ...	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)
Показатель № n	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)	+/- (0...1)
Итого балл ПД КЭ (rp)	$\frac{\sum_1^n KЭ_{(+)} 1}{n_{(+)}}$	$\frac{\sum_1^n KЭ_{(+)} 2}{n_{(+)}}$	$\frac{\sum_1^n KЭ_{(+)} \dots}{n_{(+)}}$	$\frac{\sum_1^n KЭ_{(+)} m}{n_{(+)}}$
Весовой коэффициент ПД КЭ	$\frac{rp_{(KЭ1)}}{\sum_{i=1}^m rp_{(KЭi)}}$	$\frac{rp_{(KЭ2)}}{\sum_{i=1}^m rp_{(KЭi)}}$	$\frac{rp_{(KЭ\dots)}}{\sum_{i=1}^m rp_{(KЭi)}}$	$\frac{rp_{(KЭm)}}{\sum_{i=1}^m rp_{(KЭi)}}$
Интегральный показатель КР(КЭ)	$КР(КЭ) = \int_0^1 \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m rp_{(KЭj)} (KЭi)}{\sum_{i=1}^m rp_{(KЭi)}}$			

Источник: составлено автором.

С помощью интегрального коэффициента приоритетности КР(КЭ) можно установить, насколько корректно определены критерии эффективности управления

процессами сделки слияния (поглощения). Другими словами, интегральный показатель КР(КЭ) демонстрирует, что в результате реализации проекта М&А компаниями банковской сферы конкурентное преимущество объединенного банка будет достигнуто с определенной вероятностью. Помимо определения основных и дополнительных критериев эффективности, данная методика помогает определить вероятность достижения утвержденных целей, а также корректность выбранных критериев эффективности управления процессами реализации сделки М&А. Эту задачу решает расчет интегрального показателя, который представляет собой средневзвешенную величину от критериев приоритетности показателей эффективности управления процессами сделки слияния (поглощения). Чем ближе данный показатель к 1, тем выше вероятность, что критерии эффективности управления процессами сделки слияния (поглощения) выбраны правильно и цели сделки будут достигнуты. Минимальное значение равно 0.

Отличие данного метода оценки эффективности управления процессами слияния (поглощения) от уже известных заключается в возможности оценить вероятность достижения цели сделки через показатели её достижения, а также выделить конкретные факторы, формирующие конкурентное преимущество банка после реализации сделки слияния (поглощения).

Оценка эффективности управления процессами слияния (поглощения) с использованием данного инструмента состоит из нескольких этапов: 1) определение критериев эффективности управления процессами сделки слияния и поглощения между банками; 2) в соответствии с критериями эффективности определяются показатели их достижения; 3) параллельно с этим выделяются ключевые факторы, стимулирующие рост конкурентного преимущества кредитной организации, способствующие повышению стоимости и/или устойчивости кредитной организации; 4) далее для каждого показателя методом экспертных оценок определяется наличие или отсутствие влияния, которое они оказывают на достижение конкурентного преимущества объединенного банка после реализации проекта М&А (ввиду особенностей банков-участников конкретных сделок и анализируемых процедур, основные показатели и числовые коэффициенты в каждом конкретном случае могут отличаться); 5) затем формируется общая

матрица и производится расчет итогового балла (числового коэффициента) для каждого показателя достижения этого критерия, в виде среднего арифметического значения от ненулевых баллов; 6) после расчета общего числового коэффициента определяются коэффициенты приоритетности для всех показателей достижения критериев эффективности (гр(ПД КЭ1), гр(ПД КЭ2) и так далее) и рассчитывается весовой коэффициент каждого коэффициента приоритетности. Расчет весового коэффициента осуществляется посредством вычисления доли каждого коэффициента приоритетности от общей суммы коэффициентов; 7) на предпоследнем этапе, исходя из величины коэффициента приоритетности, необходимо определить, какие из указанных целей являются основными, а какие дополнительными, и отсортировать их по убыванию; 8) на завершающем этапе на основе общего числового коэффициента производится расчет интегрального показателя КР(КЭ).

С помощью разработанного инструментария оценки эффективности управления процессами проведен анализ трех сделок приобретения, которые в 2018 году осуществила группа ВТБ. Полученные результаты подтвердили эффективность данных сделок, однако окончательно их оценить станет возможно только после выполнения расчёта итоговых показателей на этапе контроля за достигнутыми изменениями. Тем не менее, промежуточные выводы указывают на продуктивность и универсальность предложенного инструментария оценки эффективности управления процессами слияний и поглощений.

III Заключение

В рамках диссертационного исследования проведен анализ российского и мирового рынка слияний и поглощений компаний банковской сферы, а также принципов управления процессами. Было установлено, что в российском банковском секторе наблюдается период консолидации и очищения, растет количество сделок слияния (поглощения) и процедур санации. Были выделены специфические мотивы сделок слияний и поглощений в банковской сфере, направленные на повышение конкурентоспособности.

На основе проведенного анализа сделан вывод о соответствии сделок слияния и поглощения классическим признакам проекта. К сделкам слияния (поглощения) могут быть применены различные методы и инструменты проектного управления, направленные на оптимизацию финансовых ресурсов, сокращение длительности сделки, снижение рисков и повышение качества операционного и стратегического управления процессом реализации проекта М&А. Одним из таких методов может быть внедрение информационной системы управления проектами, которая является комплексным инструментом организации контроля и управления сделки слияния (поглощения).

Управление процессами слияний и поглощений целесообразно рассматривать по этапам реализации. В рамках исследования были подробно рассмотрены и проанализированы принципы управления процессами слияний и поглощений в банковской сфере. На основании полученных результатов были разработаны блок-схема и алгоритм процессов реализации проекта слияния и поглощения. Блок-схема представляет собой комплекс процессов и задач стратегического и локального характера, комплексное управление которыми должно помочь менеджерам и собственникам банковского бизнеса снизить риск неудачного слияния (поглощения) и способствовать достижению определенных критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений. Алгоритм управления процессами слияний и поглощений наглядно иллюстрирует связи, взаимодействие, порядок выполнения задач и необходимых процедур, а также включает точки принятия решений на разных этапах сделки.

Были определены основные критерии эффективности управления процессами реализации проектов М&А в банковской сфере, а также факторы, влияющие на их достижение. Выявленные критерии эффективности не являются прямым отражением финансовых результатов сделки, однако, их достижение характеризует степень выполнения целей сделки М&А, утверждённых в соответствии с общей стратегией развития.

В ходе исследования были выявлены факторы, влияющие на успех реализации сделки на каждом её этапе. На основе этих факторов разработаны рекомендации по повышению эффективности управления сделками слияний и

поглощений в банках, которые заключаются в принципах формирования рабочих команд. Данные принципы должны быть основаны на компетентностном подходе, а сами рабочие команды должны быть разделены на проектную и интеграционную.

Формируя рабочие команды, руководствуясь принципами компетентностного подхода, менеджмент и собственники бизнеса могут снизить риск неудачного слияния (поглощения). В первую очередь это будет связано с повышением качества знаний, навыков и опыта сотрудников, что позволит существенно сократить количество ошибок и упущений при реализации проекта слияния. Результатом исследования являются разработанные карты ключевых компетенций отдельно для членов проектной и интеграционной команд.

Результатом проведенного исследования является инструментарий оценки показателей достижения критериев эффективности управления процессами слияний и поглощений. Разработанный инструментарий оценки эффективности слияний и поглощений компаний банковской сферы, основан на определении основных и дополнительных критериев эффективности по степени их влияния на факторы, формирующие конкурентное преимущество банка после реализации сделки слияния (поглощения).

Помимо определения основных и дополнительных критериев эффективности, разработанный инструментарий помогает определить вероятность достижения утвержденных целей, а также корректность выбранных критериев эффективности управления процессами реализации сделки M&A.

Отличие данного инструментария оценки эффективности управления процессами слияния (поглощения) от уже известных заключается в возможности оценить вероятность достижения цели сделки через показатели её достижения, а также выделить конкретные факторы, формирующие конкурентное преимущество банка после реализации сделки слияния (поглощения).

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Рукавишников, Д.С. Анализ алгоритма процессов реализации проекта слияния (поглощения) в банковском секторе / Д.С. Рукавишников, А.Г. Дмитриева // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 1. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Rukavishnikov.pdf>. (дата обращения: 17.11.2020)
2. Рукавишников, Д.С. Критерии эффективности управления процессами слияний и поглощений в банковском секторе / Д.С. Рукавишников // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 2. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Rukavishnikov_D.pdf. (дата обращения: 17.11.2019)
3. Рукавишников, Д.С. Компетентностный метод формирования проектной и интеграционной команд при реализации сделки слияния в банковском секторе / Д.С. Рукавишников // Управленческое консультирование. – 2019. – № 6 (126). – С. 140-146. – ISSN 1726-1139.
4. Рукавишников, Д.С. Оценка эффективности управления процессами слияния (поглощения) в банках на основе ключевых факторов, формирующих конкурентное преимущество / Д.С. Рукавишников, А.Г. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 1088-1092. – ISSN 1999-2300.
5. Рукавишников, Д.С. Перспективы российского рынка слияний и поглощений в условиях экономической неопределенности / Д.С. Рукавишников // Управленческое консультирование. – 2018. – № 6 (114). – С. 149-154. – ISSN 1726-1139.
6. Рукавишников, Д.С. Прогноз динамики численности российских банков до 2025 г. / Д.С. Рукавишников // Управленческое консультирование. – 2018. – № 8 (116). – С. 129-136. – ISSN 1726-1139.
7. Рукавишников, Д.С. Экономическая оценка эффективности слияний и поглощений компаний банковского сектора по критериям эффективности сделки / Д.С. Рукавишников, А.Г. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (107). – С. 1167-1171. – ISSN 1999-2300.