

**Модель эффективности корпоративных слияний и поглощений на примере российской банковской сферы.**

Банковские слияния и поглощения представляют собой сложный, трудоёмкий, многоступенчатый процесс, занимающий длительный период времени. В данный процесс вовлекаются не только финансовые и материальные, но и человеческие ресурсы. Кроме того, каждое отдельное слияние или поглощение имеет свои конкретные особенности и требует индивидуального подхода. Для проведения эффективных сделок слияний и поглощений автор предлагает следующую модель банковских слияний и поглощений.

1. Любая запланированная сделка слияния или поглощения должна начинаться с исследования и анализа внешней среды. Перед тем как определить необходимость слияния или поглощения очень важно провести анализ внешней среды, необходимо тщательно проанализировать экономическую и политическую ситуации в стране. Также, необходимо ознакомиться со стратегией государства и Центрального банка в отношении регулирования банковской системы страны, изучить поведение банков-конкурентов, выявить новые потребности клиентов, определить актуальные тенденции в банковской сфере.

Анализ внешней среды состоит из:

**1) Анализа и прогноза развития политической, экономической и общественной сфер. Данный анализ должен охватывать: международную и национальную экономическую ситуацию и внутреннюю политическую стабильность; законодательные и иные ограничения, действующие в экономике; демографическую ситуацию и безработицу, изменения в законодательстве, связанные с социальной сферой; конъюнктурные циклы, доход на душу населения, рост ВВП, уровень инфляции, изменения курсов валют; НИОКР; привлекательность фондового рынка.**

**2) Анализа состояния банковской сферы – спрос на банковские продукты и услуги; уровень доходности банковского бизнеса, структура затрат, сегментирование рынка; конкуренты в банковском бизнесе.**

**3) Анализ собственной конкурентной позиции банка – положение на рынке; определение препятствий, тормозящих выход на новые рынки по сравнению с конкурентами; определение риска появления новых конкурентов; собственные специфические конкурентные преимущества банка (финансовая устойчивость, позиционирование на рынке, диверсификация услуг).**

2. После изучения внешней среды необходимо провести анализ внутреннего потенциала банка, т.е. определить дальнейшее развитие банка – за счёт внутренних (собственных) источников или за счёт дополнительных (привлечённых), путём слияния или поглощения. Перед началом поиска кандидатов на слияние или поглощение банк должен тщательно оценить собственную экономическую ситуацию, свои преимущества и потребности.

Оценка собственных возможностей банка предполагает анализ внутреннего потенциала банка, который включает в себя анализ сильных и слабых сторон банка, всевозможных угроз для его развития, анализ ряда услуг и продуктов предоставляемых банком, а также возможность их диверсификации, анализ мотивов совершения сделки по слиянию или поглощению. По результатам анализа составляется стратегия слияния или поглощения. В случае если банк планирует стратегию расширения бизнеса и выхода на новые рынки, то должны учитываться следующие факторы: соотношение доходности и риска; цели развития бизнеса, основные направления, специализация и имидж банка; требование к показателям достаточности капитала и к величине собственного капитала; законодательная и нормативная база; поведение конкурентов; маркетинговые исследования главных для банка групп клиентов. Если банк планирует выход на внешние рынки, то ему также следует учитывать международные стандарты достаточности капитала и требования

регулирующих органов тех стран, где планируется ведение бизнеса; деятельность конкурентов на внешнем рынке; макроэкономические условия; и другие факторы.

3. Далее на основе результатов анализа внешней среды и собственных возможностей банка принимается решение о слиянии или поглощении. Порядок принятия решения о сделке M&A, как правило, осуществляется в следующей последовательности (см.рис): анализ внешней среды и оценка собственных возможностей банка; осознание необходимости совершения сделки слияния или поглощения; непосредственно само принятие решения.



Необходимость развития банка посредством сделки M&A содержится в том, что возникает ситуация, обусловленная различными факторами, при которой развитие банка только на базе имеющихся у него активов становится невозможным. Для перехода банка на качественно новый уровень развития ему необходим существенный рывок, в результате чего и появляются предпосылки использования стратегии M&A.

Осознание необходимости сделки слияния или поглощения подразумевает, что сделка соответствует стратегии и цели банка. Само же принятие решения о совершении сделки по слиянию или поглощению предполагает назначение ответственных лиц, начало подготовки необходимых документов, составление предварительного плана сделки.

Для непосредственного осуществления сделки слияния или поглощения руководство банка не только назначает ответственных

сотрудников, но и формирует специальную группу из специалистов разных профилей. Кроме того в данную группу обязательно должен быть включён эксперт в сфере организационных преобразований, человеческих ресурсов и коммуникаций.

Также очень важно правильно выбрать организатора (управляющего процессом слияния) слияния, который должен эффективно взаимодействовать с широким кругом участников сделки, представителями банка-партнёра по слиянию, высшим руководством объединяющихся банков. В обязанности организатора, как правило, входит разработка плана интеграции, оперативный анализ получаемой информации, грамотное распределение обязанностей внутри специально сформированной группы, контроль каждого ключевого направления. Организатор сделки слияния или поглощения должен обладать лидерскими качествами, умением работать в команде, хорошей коммуникабельностью, специалистом в банковских технологиях и желательно иметь опыт в подобных сделках.

После принятия банком решения развиваться путём слияния или поглощения возникает вопрос выбора объекта для этой цели. Успешное осуществление слияния или поглощения во многом зависит от чёткого и правильного отбора претендентов, грамотного планирования затрат и прогноза будущих выгод и многих других факторов, которые следует учитывать на стадии

4. Определение цели и принципов слияния и поглощения, а также задач, решаемых для достижения цели. Стратегические цели слияний и поглощений определяются на основе общей стратегии развития банка. На высшем уровне банка происходит оценка соответствия слияния и поглощения миссии и целям всего бизнеса данного банка. По результатам такого анализа формируются цели и задачи слияний и поглощений.

Цель и задачи слияния или поглощения определяется также исходя из результатов анализа внешней среды и собственного потенциала банка. Факторы, влияющие на определение цели слияния или поглощения

довольно разнообразны, например, поглощения считают следствием недостаточной эффективности функционирующего банка. Это означает, что сделка по поглощению малоэффективного банка станет рыночным регулятором эффективности хозяйствующих субъектов.

Также на определение цели слияния или поглощения оказывает влияние такой фактор, как возможность операционной синергии. Слияния и поглощения довольно часто открывают возможности использования преимуществ, связанных с интеграцией финансовых процессов. Преимущества синергетического эффекта мы рассматривали в предыдущих главах.

Цели и задачи слияния или поглощения могут определяться под влиянием изменений на рынках, вызванных изменением потребностей и требований клиентов. В данном случае целью слияния или поглощения может стать диверсификация деятельности, которая в свою очередь может стать началом реструктуризации всей финансовой деятельности банка.

Помимо правильного определения цели слияния и постановки задач, очень важно сформулировать принципы, на которые должны опираться ответственные за слияния или поглощение сотрудники банков. Автор предлагает к рассмотрению наиболее важных из них:

- тщательное планирование интеграции – К тщательному планированию интеграции необходимо приступать одновременно с началом первого этапа переговоров о слиянии или поглощении. Скрупулезно спланированная интеграция – это залог успеха сделки по слиянию или поглощению, в свою очередь ведёт к повышению эффективности работы банка и увеличению акционерного капитала.

- соответствие стратегии банка – Не имеет смысла объединяться с банком, который не соответствует текущей стратегии банка-инициатора слияния или поглощения. Необходимо проверить, подходит ли данная сделка к реализации выбранной стратегии. Например, если стратегия банка-покупателя заключается в диверсификации бизнеса, необходимо грамотно

спрогнозировать эффект диссинергии, так как, сумма накладных расходов, разумеется, будет выше по сравнению с покупкой однородного актива.

- определение ключевых факторов стоимости банка-цели – Стоимость каждой компании складывается из нескольких факторов, одним из которых являются нематериальные активы, такие как бренд, патенты и др. Также фактором стоимости являются и сотрудники банка (квалифицированные специалисты, консультанты). Третьим фактором, определяющим стоимость банка, являются – материальные активы (материальное имущество, используемые банком в его основной деятельности). Определив источник синергии от сделки по слиянию или поглощению, необходимо оперативно разработать план, по удержанию данных активов внутри банка-цели. Это особенно сложно сделать при поглощении банка, где основным мотивом являются люди, необходимо незамедлительно разработать план оперативного представления информации сотрудникам и систему их мотивации в целях минимизации текучки кадров.

- принцип персональной ответственности и регулярное отслеживание реализации сделки M&A – Крайне важно регулярно проводить сверку предпосылок, используемых при оценке поглощаемой компании с текущими операционными показателями. При сопровождении сделки слияния или поглощения необходимо очень чутко относиться к отклонениям фактических результатов от прогнозируемых, особенно, если они зависят от человеческого фактора.

- соблюдение затрат во времени – Эффект синергии может проявляться через сокращение затрат или рост доходов во времени. Очень важно строго выдерживать намеченное сокращение затрат в запланированное время. Если же сделка обоснована ростом доходов, то в таком случае, их сложнее контролировать, тем не менее, необходимо соблюдать временные ограничения и предпринимать необходимые действия

для не допущения сбоев в выполнении плана интеграции и непосредственно в работе банка.

- принцип управления, основанное на реальности, а не на ожиданиях – В момент принятия решения о M&A приобретающая сторона делает огромное количество допущений и предпосылок, так как не обладает всей необходимой информацией. На основе данной информации разрабатывается план интеграции, а также и операционный план слияния или поглощения банка. Приобретя контрольный пакет акций, банк тем самым получает доступ ко всей необходимой информации. При этом банку не стоит тратить время на поиск фактов, подтверждающих результаты тщательного исследования «due diligence<sup>1</sup>», на котором было основано решение о сделке слияния или поглощения. Банку-приобретателю будет правильным его пересмотреть, включив новые факты, которые находились в ограниченном доступе при покупке банка.

- необходимо учитывать корпоративную культуру объединяющихся банков – Большинство число неудачных сделок слияний и поглощений обусловлено принципиальной несовместимостью сливающихся организаций или отсутствием внимания руководства этих организаций к вопросам корпоративной культуры. В связи с этим исключительную важность приобретает разработка плана по интеграции двух корпоративных культур. Корпоративная культура - это система явных и неявных убеждений, ценностей и норм, разделяемых ключевыми сотрудниками организации, которая направляет организационное поведение и с течением времени передается новым членам организации<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Due diligence (англ. due diligence — должная добросовестность) — всестороннее исследование деятельности компании, её финансового состояния и положения на рынке. Чаще всего термин используется в финансах и праве. Метод состоит из сбора и анализа информации, принятия решения и формы его подачи относительно целесообразности вступления в те или иные взаимоотношения с контрагентами. С помощью due diligence оцениваются возможные риски (например, финансовые, юридические и т. д.) При сборе информации учитывается любая информация, независимо от источников её происхождения. Изучение полученной информации делается различными специалистами по отдельности, затем делается сводный анализ.

<sup>2</sup> Татарченко Л.В., Филонович С.Р. Проблемы «культурного аудита» как элемента планирования сделок слияния/поглощения.//Слияния и поглощения. №06 (28). 2005.

Очень важно, чтобы сотрудники в приобретаемом банке почувствовали себя как можно быстрее полноценными членами новой команды, необходимо предоставить им достаточно свободы для творческого подхода, успокоить их самолюбие и дать понять, что они важны для нового акционера, объяснить манеры поведения в главной компании, провести тренинги.

- быстрое решение проблем менеджмента – При совершении сделки слияния или поглощения практически всегда образовывается многочисленный наблюдательный совет, в который, как правило, входят члены объединившихся банков. Это в свою очередь приводит к дубликации ролей, дополнительным расходам, уменьшению ответственности, что не лучшим образом отражается на эффективности управления нового банка. При слиянии или поглощении всегда возникает острый вопрос, что делать с командой менеджеров банка-цели. Однозначного ответа на этот вопрос нет, но можно с уверенностью сказать, что реорганизация негативно отражается на коллективе, если увольняются ключевые руководители<sup>3</sup>. Увольнение руководителей и команды менеджеров, как правило, приводит к существенным потрясениям внутри банка, упадку мотивации и потерям в бизнесе.

- работа с персоналом при слиянии или поглощении – сотрудников не должны долго волновать вопросы о слиянии или поглощении, они должны добросовестно выполнять свою повседневную работу, контактировать с клиентами, снабжать их позитивной информацией, строить планы на будущее и развивать бизнес дальше. Поэтому очень важно объяснить сотрудникам приобретённого банка цель, логику покупки, план действий на будущее, систему мотивации. Сделать можно это при помощи системы сбалансированных показателей, таких как, финансовые показатели, показатели учитывающие удовлетворённость клиентов, показатели, фокусирующиеся на внутренних процессах, максимизации качества

---

<sup>3</sup> Т.Лобанова. Работа с персоналом при слияниях и поглощениях. //Банковское дело. №2. 2008.



предоставления банковских продуктов и услуг, развитие персонала и инфраструктуры. В целях создания дружественной атмосферы в присоединяемом банке полезен опыт использования различных процедур по выравниванию организационных культур и налаживанию взаимоотношений между персоналом двух банков. Это и участие в неформальных мероприятиях (спартакиады, конкурсы, совместное обучение), и статьи в корпоративной печати, и информация на сайтах обоих банков, и многое другое<sup>4</sup>.

5. Оценка банков-кандидатов и непосредственно выбор банка-объекта слияния или поглощения. Этот этап начинается с поиска и налаживания контактов с предполагаемыми претендентами для слияния или поглощения. На данном этапе могут быть задействованы деловые и неформальные отношения с учредителями, руководством банка, а также клиентами банка-кандидата. Здесь важно не только найти подходящий банк для слияния или поглощения, но и выявить его возможности и приоритеты, а также его заинтересованность в сделке.

Основными параметрами при оценке и выборе банка-кандидата являются: доля рынка, динамика роста доли рынка, диапазон услуг и лицензии, качество менеджмента, депозиты физических и юридических лиц, клиентская база, кредитный портфель, качество активов, специализация, основные операции, соблюдение норм пруденциального надзора, и др. На самом деле перечень параметров не ограничен и зависит от приоритетов и стратегии банка-инициатора сделки слияния или поглощения.

Для получения наиболее полной информации о банке-объекте привлекаются внешние партнёры аудиторы, инвестиционные консультанты, аналитики, которые не только осуществляют поиск подходящего банка, но и предоставляют необходимую для анализа банка-кандидата информацию (финансовую характеристику, его положение на рынке, оценку его бизнеса и др.)

---

<sup>4</sup> Т.Лобанова. Работа с персоналом при слияниях и поглощениях. //Банковское дело. №2. 2008.

Процесс оценки подходящего для сделки по слиянию или поглощению банка включает анализ его финансовых показателей его деятельности и технических характеристик, результаты которого сопоставляются со стратегическими целями банка-инициатора сделки и проверяются на соответствие этим целям. Кроме того, очень важно проанализировать и сравнить корпоративные культуры банков-участников сделки. Для анализа корпоративной культуры необходимо использовать какую-нибудь модель, так как без неё информацию о культуре невозможно структурировать и анализировать. Например, сравнение корпоративных культур может происходить по следующим направлениям:

1) Корпоративные ценности, которых придерживаются коллективы банков и являющиеся основой организации банков-партнёров. Очень важно определить на каких этических и моральных принципах строится деятельность в банке, каковы приоритеты банка, какова его модель развития и взгляд на перспективу (на год, на пять или на десять лет вперёд), так как именно корпоративные ценности являются структурообразующими элементами для остальных аспектов деловой культуры банка.

2) Организация и процессы управления в банках. Необходимо определение структуры органов управления в банке, роль руководителей по отдельным услугам и продуктам, а также руководителей подразделений и региональных отделений. Кроме того, необходимо изучить процесс принятия решений, включая степень самостоятельности отдельных ступеней управления.

3) Оценка результатов и политика оплаты и поощрения труда. Здесь необходимо выяснить, насколько ясен и прозрачен процесс оценки результатов деятельности сотрудников каждого банка. Важно знать на каких принципах строится система оплаты труда: на основе индивидуальных достижений или по результатам коллективных достижений; каким образом начисляется и выплачивается премия и др.

4) Деловой стиль деятельности банка. Здесь учитываются различные параметры: организации рабочего пространства (архитектура здания, оборудование рабочих мест, оборудование залов обслуживания клиентов и т.д.); коммуникации (соблюдение иерархии, роль телефонной связи, организация рабочих собраний либо диалоги тет-а-тет и т.п.); времени (скорость принятия решений и их непосредственной реализации); продвижение персонала по карьерной лестнице; принципы приёма сотрудников (приглашение на работу выпускников ведущих ВУЗов или строго при наличии опыта работы); разрешение конфликтов и противоречий между центральным руководством и руководителями филиалов и др.

Сравнение и анализ установленных в результате данного процесса ценностей и сформулированных целей организации позволит выявить их соответствие или несоответствие друг другу. Применительно к сделкам слияний или поглощений это означает, что происходит диагностика указанным методом корпоративной культуры банка-цели на предмет ее соответствия целям новообразующегося банка.

6. Далее в целях профессионального и качественного сопровождения предстоящей сделки М&А необходимо тщательное изучение соответствующих законов и нормативно правовых документов. Должны определяться и соблюдаться юридические права не только непосредственно участников слияния или поглощения, но главным образом акционеров, сотрудников и клиентов банка.

В современной правовой инфраструктуре существует целый ряд отраслей законодательства, регулирующих банковские слияния и поглощения, такие как: банковское законодательство, законодательство о слияниях и поглощениях, законодательство о корпорациях, законодательство о ценных бумагах, законодательство о конкуренции. Они регулируют фундаментальные вопросы в результате слияний или поглощений, права предоставляемые акционерам и другим участникам

корпоративного управления, порядок регистрации акций, обязанности членов совета директоров и органов управления.

На данном этапе происходит проверка на соответствие правомерности сделки слияния или поглощения законодательству, сопоставление сделки требованиям антимонопольного законодательства, правовой анализ процесса реализации и правового оформления сделки слияния или поглощения.

7. Структурирование сделки слияния или поглощения. Крайне важным этапом подготовки и реализации сделки слияния и поглощения является структурирование процесса слияния и поглощения и выбор определенной методологии проведения сделки. Структурирование сделки предполагает разработку плана сделки слияния или поглощения по следующим направлениям:

- Разработка плана объединения основных направлений деятельности банков, который должен содержать подробное описание изменения ряд банковских продуктов и услуг, перечень потенциальных клиентов, ценовое и конкурентное маневрирование объединённой компании;
- Разработка плана объединения региональной сети (при её наличии);
- Разработка ресурсного плана, четко отражающего, какие ресурсы необходимы для осуществления интеграции. Здесь также учитываются и человеческие ресурсы, другими словами план перехода персонала;
- Разработка плана внешних и внутренних коммуникаций для грамотного информирования и поддержание клиентов банков в процессе изменений, а также контрагентов банков, персонала и внешнего окружения;
- Разработка инвестиционного плана;
- Разработка финансового плана.

Именно во время планирования очень важно определить, существует ли необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, перехода к

новым бизнес-моделям, повышения эффективности существующей бизнес-модели. На данном этапе необходимо спланировать общие черты бизнес-модели новообразованного банка, разработать основные принципы его деятельности, разработать перечень новых банковских продуктов и услуг, определить функции управленческого звена и отделов банка. От того, насколько продуманными будут планы (и бюджеты каждого плана) и кого назначат на руководящие позиции с первых дней объединения, зависит, будет ли будущее у объединённой компании<sup>5</sup>. Также важно отметить, что для реализации такого плана усилий одного руководителя всего проекта слишком мало. Необходима грамотная организация целой группы специалистов, технологов и аналитиков для работы по воплощению планов в жизнь.

Определение последовательности этапов, а также проведение предшествующего сделке анализа due diligence, проводимого в рамках сделки слияния или поглощения, способствуют исключению либо минимизации в существенной степени возможных негативных последствий сделки слияния и поглощения. Для успешного проведения слияния или поглощения, необходимо: правильно выбрать организационную форму сделки; обеспечить соответствие сделки антимонопольному законодательству; иметь в распоряжении финансовые ресурсы для объединения; в случае слияния быстро и мирно решить вопрос “кто главный”; как можно скорее включить в процесс слияния не только высший, но и средний управленческий персонал. Основной из задач этапа структурирования сделки слияния или поглощения является также окончательное утверждение группы (команды) специалистов по проведению интеграции. Положительным моментом является наличие возможности привлечь к участию в команде специалистов, имеющих полученный ранее опыт в подобных сделках.

---

<sup>5</sup> С.Э. Тульчинский. Слияния и поглощения. Важные предпосылки успешной интеграции. //Управление в кредитной организации. 2009. №2.

8. Этап переговоров с выбранным банком. Переговорный процесс при слияниях и поглощениях многие специалисты в сфере корпоративных финансов называют «одной из вершин творчества в банковском бизнесе»<sup>6</sup>.

Переговорный процесс подписания документов, как правило, затрагивают вопросы приемлемой цены сделки, взаимодействия высшего руководства банка, взаимные требования сторон. Поэтому крайне важно подготовиться к переговорам заранее, т.е. окончательно определить стратегии слияния или поглощения, сформировать необходимый пакет информационных и аналитических материалов, а также просчитать реакцию и все возможные варианты поведения противоположной стороны. Стоит отметить, что процесс переговоров характеризуется информационной асимметрией, так как банк-инициатор сделки слияния или поглощения в ходе своих исследований и сбора необходимой информации более осведомлён.

На данном этапе проведения сделки слияния или поглощения необходимо заключить меморандум о намерениях, другими словами сокращённая форма соглашения о слиянии или поглощении. Он должен содержать информацию о сторонах сделки, права и обязанности этих сторон, предмет договора, предполагаемые границы цены, валюту в которой будет исчисляться цена сделки, меновое соотношение, стандарты бухгалтерского учёта, ответственность сторон за возможные риски, момент завершения сделки. Отметим, что процесс слияния или поглощения не должен затягиваться. Процесс консолидации банков не должен превышать с даты первых переговоров до полного своего завершения 9 месяцев, иначе происходит устаревание информации используемой в процессе сделки.

С момента подписания Меморандума о намерениях наступает материальная ответственность сторон за отказ от продолжения сделки. Кроме того, в этот момент составляется и подписывается договор о неразглашении информации, предварительный текст которого должен быть

---

<sup>6</sup> А. Седин. Переговорный процесс при слияниях и поглощениях. // "Банковские технологии" № 11, 2001 г.

заранее подготовлен банком-инициатором сделки. В договоре четко прописывается какая информация может быть открыта для публичного разглашения, а какая является строго конфиденциальной. Для иницилирующей стороны очень важно чтобы заключаемый договор не создавал препятствия в предоставлении необходимой для проверки информации. Кроме того, крайне важно определить и закрепить в договоре сроки и порядок предоставления необходимой финансовой, управленческой бухгалтерской информации.

На этом этапе также определяется цена сделки, как цена бизнеса банка-цели и зависит от целей и задач, а также усилий обеих сторон во время процесса переговоров. Цена сделки может быть скорректирована под влиянием целого ряда факторов, объективно не зависящих от результатов оценки аналитиков. Градация ценовых предложений должна быть разумной: например, если первое предложение – миллион долларов, то будет, по крайней мере, непрофессиональным предлагать миллион и ещё тысячу долларов<sup>7</sup>.

Очень важно не затянуть процесс переговоров, поэтому необходимо предварительно рассчитать время и график переговоров. Экономическая ситуация постоянно меняется и поэтому может наступить момент, когда предложение о слиянии или поглощении просто потеряет свою актуальность.

9. После завершения процесса переговоров наступает этап подготовки и подписания соглашения (контракта), отражающего вплоть до мельчайших подробностей все оговорённые во время подготовительной работы моменты: права и обязанности сторон, риски и гарантии, ответственность сторон. На этом этапе необходимо досконально проверить соответствие подготовленного контракта к необходимым юридическим,

---

<sup>7</sup> А.Седин. Переговорный процесс при слияниях и поглощениях. // "Банковские технологии" № 11, 2001 г.

экономическим и финансовым требованиям. День подписания контракта, как правило, рекомендуют назначать на конец финансового года.

Слияния и поглощения, как отмечалось ранее, осуществляются либо путём покупки активов, либо путём покупки обыкновенных акций. При применении метода покупки активов приобретающий банк покупает часть активов или полностью все, за счет своих акций или денежных средств. Акционеры приобретаемого банка получают акции приобретающего банка или наличные, после этого активы банка-цели присоединяются к активам приобретающего банка. В отдельных случаях банк, продав часть своих активов, может продолжать свою деятельность в качестве самостоятельного, но уже меньшего по размеру банка.

В случае, если слияние или поглощение происходит методом покупки акций, приобретаемый банк прекращает своё существование, а банк-покупатель берёт на свой баланс все активы и обязательства приобретаемого банка. Согласно правилам, регулирующим банковскую деятельность, необходимо, чтобы все слияния и поглощения оплачивались за счёт выпуска дополнительных акций приобретающим банком. Кроме того, сделка слияния или поглощения путём приобретения акций не облагается налогом, в отличие от денежного платежа. Сделки по слиянию или поглощению за счёт приобретения акций позволяют вместо текущих выгод данного момента, ориентироваться на выгоды в будущем.

10. После подписания договора о слиянии или поглощении можно переходить к самому сложному этапу – непосредственной интеграции. Данный этап характеризуется конфликтами интересов участников сделки по слиянию или поглощению. Приобретающий банк, как правило, стремится избежать финансовых и операционных осложнений после слияния или поглощения, сохранить квалифицированных сотрудников и ценных клиентов приобретённого банка.

Акционеры банка-цели в первую очередь озабочены величиной премии предложенной им за слияние или поглощение, т.е. определённой



суммы, выплачиваемой акционерам банка-цели в качестве компенсации за участие в сделке. Они стараются обезопасить себя от возможных убытков и от различных рисков, которые могут появиться впоследствии.

Этап интеграции представляет собой постепенный процесс объединения банков. Однако практика показывает, что данный процесс не должен затягиваться, так как чем больше он затягивается, тем больше возникает проблем. Главная проблема это, как правило, снижение общей динамичности и темпов преобразований, потеря продуктивности. Как показывает опыт, решающими для успешного проведения всей сделки являются первые три месяца после подписания договора. При этом вопрос о времени является достаточно спорным: хороший или плохой результат может получиться и при интенсивном и при размеренном слиянии.

Поскольку этап непосредственной интеграции самый конфликтный процесс, основная, первая стадия этого процесса – это выравнивание, сглаживания, стирание различий между объединяющимися организациями. Основная задача на данном этапе – обеспечить скоординированные действия и продуктивность функционирования новых корпоративных команд не только на уровне Правления, но и на уровне отдельных служб и отделов, горизонтального и вертикального взаимодействия специалистов различных подразделений и уровней. Результаты, полученные по окончании первой стадии процесса станут, основой для разработки планов более глубокой реальной интеграции всех процессов, происходящих в объединённом банке.

На стадии дальнейшего развития интеграционного этапа руководство новой организации задаётся, как правило, следующими вопросами: удалось ли реализовать стратегические цели слияния и насколько успешно? Что следует предпринять для обеспечения дальнейшего развития? Рабочая группа во главе с организатором слияния во взаимодействии с представителями высшего руководства продолжает работу, суть которой состоит в систематическом отслеживании результатов слияния на уровне

деятельности отдельных специалистов, различных подразделений, организационной структуры и системы управления нового банка в целом. Результатом подобной работы является оценка реализации целей слияния, критический анализ всей совокупности факторов, обусловивших его успех или неудачу. Более того на основе результатов данной работы происходит разработка стратегии дальнейшего развития.

11. Оценка результатов конкретного слияния или поглощения. Очень важным с точки зрения достижения поставленных целей является оценка результатов слияний или поглощения, другими словами удалась сделка или оказалась не удачной.

Зачастую, многие банки просто не имеют возможность оценить полученные результаты, так как своевременно не были определены конечные параметры, которые должны быть получены от осуществления интеграции. Согласно результатам исследования экспертов, изучающих сделки слияния или поглощения банков, большинство участников интеграционного процесса считают наиболее важным процесс управления рисками, оценку эффективности сделки, управление сделкой, переговоры и проектное планирование. Тем не менее, эти данные довольно противоречивы. Например, С.В. Савчук в своей статье «Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок», утверждает, что «...большинством опрошенных отмечалась чрезвычайная важность двух фаз, а именно: фаза разработки стратегии и фаза интеграции. Более 70% опрошенных рассматривают эти фазы как ключевые»<sup>8</sup>.

На данном этапе происходит оценка фактически достигнутых результаты от объединения компаний – величину фактически реализовавшихся эффектов синергии и смены контроля, их влияние на основные показатели деятельности объединенной компании. Данные

---

<sup>8</sup> С.В. Савчук. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок. // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №1.

полученные в результате оценки результатов анализируются и делаются выводы о полученных результатах слияния или поглощения, на сколько эффективной получилась сделка.

12. Постинтеграционный этап. Как показывает практика, «большинство неудачных сделок стали таковыми не в момент осуществления сделки, а после её заключения...<sup>9</sup>», когда объединённая организация уже начала свою деятельность. На данном этапе очень важно разработать ряд критериев и действий, направленных на управление объединённым банком после завершения сделки.

После завершения формальных процедур при слиянии или поглощении начинается основная работа по интеграции бизнесов двух банков: работа по интеграции стратегии, начиная с миссии и целей организации и заканчивая организацией процесса стратегического планирования в новой структуре; интеграции ряда банковских продуктов и услуг; интеграции системы управления рисками; интеграции информационных систем; работа по преодолению сопротивления персонала и в прочих направлениях.

---

<sup>9</sup> Пронин В.М. Принципы оценки эффективности слияний и поглощений. //Российское предпринимательство. 2007. №6.