

## **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.

