

*Т. В. Однороженко, аспирант Днепропетровского университета  
экономики и права имени Альфреда Нобеля*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

*Статья посвящена анализу понятия организационно-экономического механизма. Рассмотрены основные подходы к формированию организационно-экономического механизма и в результате предложен организационно-экономический механизм в контексте процессов слияния и поглощения коммерческих банков.*

*Ключевые слова: механизм, слияние, поглощение, банковский сектор, коммерческие банки.*

**Постановка проблемы.** Изменения банковского сектора под влиянием многочисленных внешних и внутренних факторов приводят к необходимости постоянного усовершенствования существующих теоретико-методологических подходов и утверждений касательно структуры и направлений развития банковского сектора Украины. Анализ изменения численности коммерческих банков, причины этих изменений дают возможность утверждать, что теоретико-прикладные аспекты этих явлений разработаны достаточно фрагментарно и требуют дальнейшего усовершенствования. Процессы слияния и поглощения в банковском секторе как способ избегания кризисных явлений основаны на разработке и эффективном использовании банками организационно-экономического механизма слияния и поглощения, что является внутренней необходимостью, эволюционным этапом развития банковских учреждений.

**Анализ последних публикаций.** В научной литературе большое внимание уделено преобразованию банковского сектора, методам и формам их реорганизации. Процессам слияний и поглощений банковских учреждений как объектам исследований посвящены научные работы таких зарубежных ученых: Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Мурина, С. Ф. Рида и А. Л. Рида, а также отечественных и российских ученых – М. В. Самошкиной, З. М. Васильченко, С. А. Орехова и многих других.

**Целью статьи** является теоретическое исследование существующих подходов к формированию организационно-экономического механизма, а также применение существующих подходов к организационно-экономическому механизму процесса слияния и поглощения коммерческих банков.

**Изложение основного материала.** В экономической теории понятие “механизм” определяется как “система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности” [7]. Механизм – последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие, явление [15]. Данный термин часто используется в сочетании со словами

“экономический”, “правовой”, “организационный” и др. Следовательно, при использовании понятия “механизм” предполагается создание такой системы (экономической, хозяйственной, организационной), которая обеспечивает постоянное управляющее воздействие, направленное на достижение определенных результатов деятельности [16].

Экономический механизм в свою очередь рассматривается как рыночный, сочетающий саморегулирование деятельности хозяйствующих субъектов с регулирующими функциями государства [9]. Некоторые авторы говорят об экономическом механизме в том случае, когда некое исходное экономическое явление влечет за собой ряд других, причем для их возникновения не требуется дополнительного импульса, они следуют одно за другим в определенной последовательности и ведут к неким очевидным результатам [19]. Известно также толкование данного термина на основе набора экономических рычагов и инструментов и в виде системы, то есть взаимосвязанным и взаимообусловленным сочетанием конкретных экономических регуляторов [18].

Разнообразие подходов к трактовке понятия организационно-экономического механизма привело к появлению различных направлений и попыток их систематизировать в отражении сущности данного термина. Примером такой систематизации может служить классификация понятия организационно-правового механизма А. Г. Гончарук, где основными подходами были названы следующие [4]:

- операционный подход (организационно-экономический механизм как последовательность операций, приводящий к получению необходимых результатов);
- методический подход (организационно-экономический механизм как совокупность форм и методов управления, используемых в процессе формирования и оптимального использования ресурсов предприятия для максимальной интенсификации производства);
- функциональный подход (отражает данный механизм управления в разрезе его функциональных составляющих: организационного, мотивационного и экономического);
- системный подход (механизм как система взаимосвязанных организационных и экономических подсистем (элементов): принципов, методов управления, организационных форм и нормативов);

В нашем исследовании понятие организационно-экономического механизма слияния и поглощения банков будет базироваться на синтезе операционного и системного подхода и представлять собою комплекс последовательных взаимосвязанных действий, этапов и процедур, которые приводят к получению позитивных экономических и других (социальных, технических, эмоционально-психологических) эффектов от слияния и поглощения.

При рассмотрении организационно-экономического механизма процесса слияния и поглощения банков мы будем акцентировать внимание на следующих его составляющих, таких как: мотивы слияния и поглощения,

участники, информационно-правовое обеспечение, этапы и последствия данного процесса.

Важность процессов слияния и поглощения для управления и развития банковских учреждений обеспечило широкое поле исследований, посвященных именно механизму сделки, как ключевому фактору успеха реализации и достижения поставленных целей. Более обобщенный подход к формированию этапов сделки по слиянию и поглощению представлен в исследованиях Р. Склера [14], в основу которых положены работы Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Мурина, С. Ф. Рида и А. Л. Рида, и представляет собой схему из пяти этапов:

I этап – “домашняя работа”, то есть оценка собственной компании, определение целей и направлений развития путем слияния и поглощения.

II этап – отбор кандидатов.

III этап – углубленная оценка кандидатов.

IV этап – “ухаживание, переговоры, торги”.

V этап – управление интеграцией после слияния.

Еще одним проектом сделки можно считать подход компании Watson Wayn, в соответствии с которым процесс слияния и поглощения состоит из 5 основных этапов [5]:

I этап – постановка задачи.

II этап – оценка ситуации.

III этап – исследования.

IV этап – проведение переговоров.

V этап – реальное объединение.

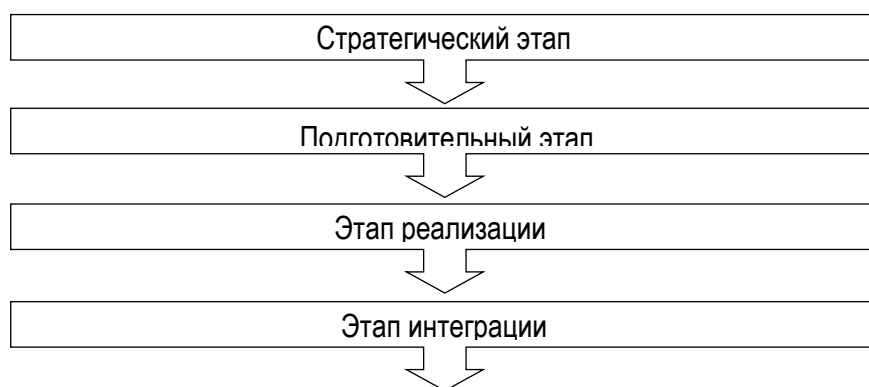
Подобных примеров можно привести множество (А. Е. Молотников, В. Л. Попов, Д. В. Лысенко), где каждый исследователь и ученый предлагают свои трактовки основных этапов сделки, их количество и содержательное наполнение каждого этапа, но все исследования разнятся между собой только количеством прописанных действий и глубиной их проработки.

В ходе изучения и анализа процессов слияния и поглощения мы сталкиваемся с разнообразными подходами к толкованию данных процессов как с точки зрения финансовой науки, так и науки управления, это обуславливается многогранностью и сложностью вышеупомянутых явлений. Поэтому в своем исследовании слияний и поглощений как процесса организационных изменений (организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени [8]) мы считаем целесообразным рассмотреть его с точки зрения теории организационных изменений.

В основе организационных изменений лежат модели процессов изменений, которых на сегодняшний день насчитывается не менее двух десятков. Самой первой (1947 год) и самой известной до недавнего времени была трехэтапная модель Курта Левина “размораживание – движение – новое замораживание”. Под “размораживанием” понимается подготовка организации к планируемым изменениям. “Движение” – это проведение в жизнь намеченных изменений, управление сопротивлением, пропаганда

достигнутых успехов. Под “новым замораживанием” Левин имел в виду фиксацию полученных результатов, после которой, вообще говоря, организация должна быть готова к новым изменениям.

В 1994 году Джон Коттер предложил модель радикальных изменений, в основе которой также лежит модель К. Левина. Однако модель Коттера, используемая в более чем 60 % крупнейших (из списка Fortune-500) компаний мира, отличается большей проработанностью, технологичностью и вниманием к деталям [3]. Взяв за основу вышеперечисленные подходы, опираясь на модель радикальных изменений Джона Коттера и путем ее модификации, мы в своем исследовании будем опираться на выделение четырёх основных этапов процесса слияния и поглощения (рис. 1):



**Рис. 1. Основные этапы сделки по слиянию и поглощению**

1. Стратегический этап включает в себя определение стратегии и формулировку стратегической цели, мотивов слияния и поглощения и выбор типа сделки.
2. Подготовительный этап состоит из поиска, анализа и отбора кандидатов (объектов слияния и поглощения); разработки проекта сделки; проведения переговоров; структурирования сделки; процедуры Due Diligence; разработки мероприятий по встраиванию приобретаемой/ых компании/й в бизнес-структуру основной компании.
3. Этап реализации заключается в осуществление сделки.
4. Этап интеграции включает в себя оценку эффектов от сделки, ее результаты и реализацию стратегий по интеграции.

Говоря о важности всех вышеперечисленных этапов, следует отметить, что здесь мнения ученых и аналитиков достаточно противоречивы, примером может служить то, что С. В. Савчук [17] в своих работах акцентирует внимание на важности именно стратегического этапа и этапа интеграции. В ходе исследований выяснилось, что для достижения успеха ключевым моментом является процесс выбора объекта сделки, именно процедура его комплексной оценки, так называемая процедура Due Diligence, что подтверждается мнением многих ученых. Этот этап включен в большинство подходов к структурированию сделок слияния и поглощения в исследованиях как отечественных, так и зарубежных исследователей (П. Гохан, Ф. Эванс, Т. Галнин, Т. Дж. Хэндон, М. Рид, А. Л. Рид, С. В. Савчук).

Если рассматривать данный процесс с точки зрения важности и приоритетности задач, которые необходимо решать при планировании и осуществлении сделки слияния и поглощения, то здесь необходим комплекс из параллельно осуществляющихся процессов – процесса комплексной финансовой диагностики и процесса проведения изменений в организационной и корпоративной структуре бизнеса [11].

Что касается последовательности действий при совершении сделки слияния и поглощения, то предложенный подход наиболее распространенный, исключением является перенесение процесса разработки мероприятий по встраиванию приобретаемой/ых компании/й в бизнес-структуру основной компании из этапа интеграции, как это предлагает в своих исследованиях М. В. Самошкина [12], в подготовительный этап, так как этим подчеркивается именно процесс подготовки к сделке на данном этапе, а необходимость обеспечения работы вновь образовавшихся компаний как единого целого обеспечивается процессом реализации стратегии по интеграции на заключительном этапе сделки (что включает в себя воплощение в жизнь ранее разработанных мероприятий).

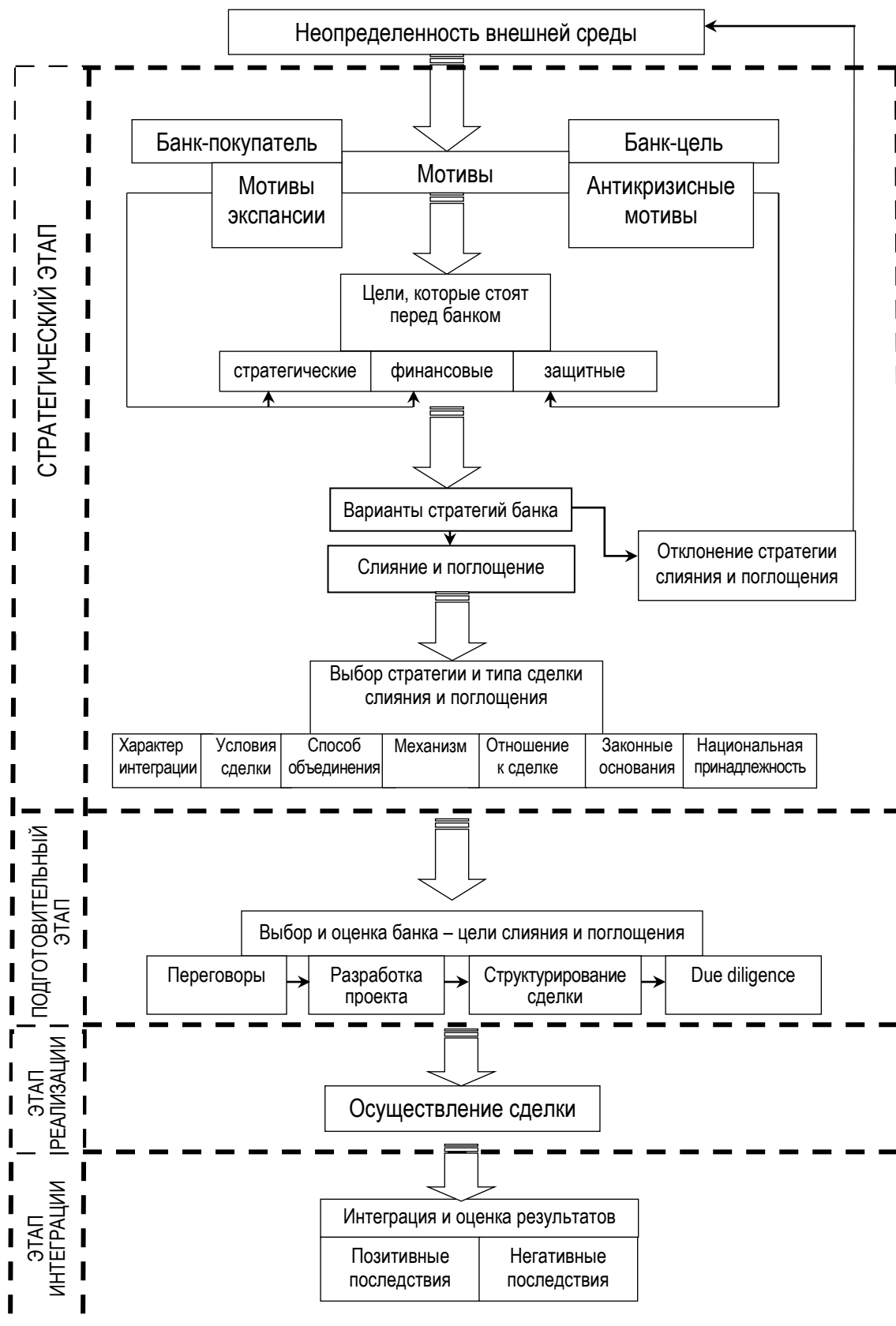
Рассмотрев основные этапы процессов слияния и поглощения, необходимо также рассмотреть следующие ключевые элементы организационно-правового механизма – это участники процессов слияний и поглощений банков. Традиционно выделяют две стороны процесса слияния и поглощения: компания-приобретатель и компания-цель [10], то есть в данных процессах основными участниками будут выступать банки, а также компании-посредники – аудиторские и юридические фирмы (при этом банк может выступать в различных аспектах: банк-покупатель, банк-цель, банк-посредник). Так как слияния и поглощения – процесс, ведущий к концентрации капитала и бизнеса, и, следовательно, несущий риск монополизации экономики, слияния и поглощения давно оказались в сфере внимания системы государственного регулирования бизнеса как банковского и антимонопольного законодательства, так и законодательства о ценных бумагах и правилах бухгалтерского учета и отчетности [6]. Следовательно, участником процесса слияния и поглощения банков является государство в лице регулирующих органов – НБУ, АМКУ, ГКЦБФРУ и т.д.

Информационное обеспечение также является неизменным элементом организационно-экономического механизма, одним из подходов к структурированию нормативно-правовой базы процессов слияния и поглощения в работах М. И. Беркович, А. П. Трушина, Ю. Н. Устинова, где предложено четыре уровня документов.

К первому уровню относятся документы, обеспечивающие регулирование слияний и поглощений на общегосударственном уровне. Второй уровень составляют нормативные документы, утверждаемые Минфином Украины, НБУ (в отношении кредитных организаций), третий уровень – методические рекомендации, указания и инструкции, четвертый уровень – внутренние документы организации [13].

Результаты процесса слияния и поглощения – позитивные и негативные последствия. К позитивным последствиям стоит отнести повышение рыночной капитализации вновь созданного объединения; банк, участвующий в сделке, избегает необходимости ликвидации; появляется возможность предлагать более широкий спектр услуг в большем объеме; повышается инвестиционная привлекательность банка; происходит оживление рыночной конъюнктуры из-за снижения процентов по кредитам и стоимости услуг банка; вновь созданный банк становится более конкурентоспособным; расширяется клиентская база и сферы деятельности. Негативные тенденции проявляются в угрозе монополизации рынка финансовых услуг; монопольном влиянии на промышленность страны; массовых увольнениях сотрудников однотипных подразделений [1].

В итоге, рассмотрев все составляющие части организационно-экономического механизма и взяв за основу схему последовательности реорганизации коммерческого банка, которая представлена З. М. Васильченко в работе “Методологические основы стратегии реорганизации банков” [2], необходимо отметить их взаимосвязь (рис. 2).



**Рис. 2. Организационно-экономический механизм процесса слияния и поглощения в банковском секторе**

**Выводы.** Изменения банковского сектора под влиянием многочисленных внешних и внутренних факторов приводят к необходимости постоянного

усовершенствования существующих теоретико-методологических подходов и утверждений касательно структуры и направлений развития банковского сектора Украины. Так как процессы слияния и поглощения являются основными движущими силами вышеупомянутых изменений, то от их результативности зависит эффективность деятельности банковской системы в целом. Все это привело к необходимости детализации процесса слияния и поглощения коммерческих банков, выделения основных этапов данных процессов и разработке организационно-экономического механизма слияния и поглощения в банковском секторе.

### *Список литературы*

1. Беркович, М. И. Слияния и поглощения [Текст] / М. И. Беркович, А. П. Трушина, Ю. Н. Устинова // Известия высших учебных заведений. – 2010. – № 2. – С. 61–68. – Серия “Экономика”.
2. Васильченко, З. М. Методологические основы стратегии реорганизации банков [Текст] / З. М. Васильченко // Финансы Украины. – 2004. – № 7.
3. Галнин, Тимоти. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний [Текст] / Тимоти Галнин, Дж. Хэндон, Марк. – 2005, С. 19–20.
4. Гончарук, А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия [Текст] / А. Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2(45). – С. 164–175.
5. Латнынова, С. И. Этапы слияний и поглощений [Текст] / С. И. Латнынова // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 7. – С. 104–106.
6. Лысенко, Д. В. Анализ эффективности слияний и поглощений [Текст] / Д. В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 4. – С. 237–254.
7. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами. [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – С. 3.
8. Орехов, С. А. Модель сделки слияния и поглощения [Текст] / С. А. Орехов, С. В. Семенова // Transport business in Russia. – Управление. – С. 146 – 149.
9. Полянский, А. Систематизация механизмов государственного регулирования на рынках недвижимости [Текст] / А. Полянский, М. Соловьев // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – № 4(9). – 2001.
10. Пронин, М. В. Формирование организационно-экономического механизма слияний и поглощений [Текст] / М. В. Пронин, В. И. Терехин // Вестник ТГУ. – 2007. – Вып. 5. – С. 157–162.
11. Савчук, С. В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причин неудач и способы уменьшения рисков сделок [Текст] / С. В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 33.
12. Самошкина, М. В. Процессы слияния и поглощения предприятий сферы услуг [Текст] / М. В. Самошкина. – С. 48–54.
13. Седин, А. И. Некоторые практические аспекты слияний и поглощений банков: общие подходы и технологические аспекты [Текст] / А. И. Седин // Корпоративный менеджмент. – Электронный журнал. – М., 2008.
14. Скляр, Р. PR-сопровождение сделок слияния и поглощения [Текст] / Р. Скляр // PR-менеджер. – 2010. – № 6. – С.12–21.
15. Словарь Ожегова [Текст]. – М. : Оникс. Мир и образование, 2008. – С. 1200.
16. Страхова, О. П. О методах организации управления [Текст] / О. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 52–59.
17. Татарченко, Л. Управление постинтеграционными процессами в сделках слияния/поглощения [Текст] / Л. Татарченко. – // Слияния&поглощения. – 2005. – № 1(23).



18. <http://birzhevik.ru/thesaurus/221/12065.htm> [Электронный ресурс].

19. <http://geum.ru/book/docum157.htm> [Электронный ресурс].

Получено 16.12.2011

#### *Анотація*

Стаття присвячена аналізу поняття організаційно-економічного механізму. Розглядаються основні підходи до формування організаційно-економічного механізму. У результаті цього запропонований організаційно-економічний механізм у контексті процесів злиття і поглинання комерційних банків.

#### *Summary*

The article is devoted to the analysis of the concept of organizational-economic mechanism. The main approaches to the formation of organizational-economic mechanism and as a result of proposed organizational-economic mechanism in the context of mergers and acquisitions of commercial banks.

Однороженко, Т.В. Организационно - экономический механизм процессов слияния и поглощения в банковском секторе / Т.В. Однороженко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2011. - Вип. 33. - С. 313-322.