

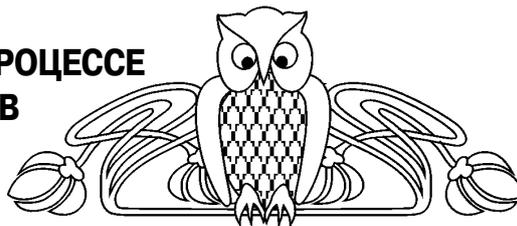


УДК 336.71

КУЛЬТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

О.А. Щербинина

Саратовский государственный социально-экономический университет
E-mail: irola@list.ru



Статья посвящена процессам реорганизации коммерческих банков. В ней определены причины, побуждающие к процессам реорганизации в различных формах. Проведен подробный анализ влияния человеческого фактора и культуры на процесс реорганизации в форме слияния и поглощения. Приведены примеры последствий введения вариантов культуры при реорганизации. Выявлены основные причины неудач, возникающих в процессе реорганизации. Даны рекомендации поведения руководителей в момент реорганизации коммерческих банков.

Ключевые слова: коммерческие банки, причины реорганизации, этапы реорганизации.

The Human Culture Aspect in a Process of Commercial Banks Restructuring

O.A. Shcherbinina

The article is devoted to the processes of commercial banks restructuring. It identifies the vital reasons for the restructure processes in different forms. The author makes a detailed analysis of the influence of the human factor and culture on the restructure process in the forms of mergers and engrossments. There are given the examples of the consequences of the cultural variants implementation in the process of restructure. The basic reasons of the failures in the process of restructure are given in the article. There are behavior recommendations for the high executive officers in the moment of commercial banks restructuring.

Key words: commercial banks, restructuring reasons, restructuring stages.

Накопленный груз противоречий и недостатков существующей системы банков, периодически выражающийся в форме банковских кризисов, ставит вопрос о необходимости ее совершенствования, пересмотра структуры, основ и принципов формирования. Деятельность кредитных организаций в условиях рыночной экономики связана с высоким уровнем риска, что в совокупности с постоянными колебаниями рыночной конъюнктуры, ослаблением позиций банковского сектора на рынке финансовых услуг и снижающейся доходностью банковских операций требует от менеджмента высокого профессионализма, уточнения стратегии и тактики, изменения организационного поведения. А с введением требований по уровню достаточности и минимальному размеру собственных средств у сотни российских банков возникла проблема недостаточной капитализации. Многие малые и средние банки, особенно в регионах, испытывают нехватку собственных средств для обеспечения бесперебойной деятельности.

Процедуры реорганизации в процессе консолидации российского банковского бизнеса являются одним из путей решения вопросов недостаточной капитализации и других проблем, ограничивающих возможности развития рынка банковских услуг.

В российском законодательстве понятие «реорганизация» не раскрывается, в нормативных актах выделены лишь формы ее проведения. Так, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, федеральными законами и инструкциями Банка России реорганизация юридического лица может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования по решению учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. В банковской системе реорганизация – это изменение организационной структуры и юридического статуса коммерческого банка при условии сохранения выполняемых им функций и операций¹.

Существование и развитие института реорганизации в банковской сфере объясняется следующими причинами.

С реорганизацией связано стремление банков к диверсификации. Однако оценить возможные выгоды от данной причины реорганизации сложно. Диверсификация не всегда означает конгломерацию, т.е. покупку несвязанных между собой производств. В случае, если происходит поглощение банка никак не связанной с ним банковской структурой, можно говорить о несвязанной диверсификации. Если же область, в которой действует компания-цель, так или иначе связана с бизнесом покупателя, можно говорить о связанной диверсификации. Другое дело, что иногда очень сложно оценить характер диверсификации. По оценкам многих исследователей, акционеры, решившиеся на несвязанную реорганизацию, в частности, на несвязанные поглощения, чаще проигрывают². Наоборот, акционеры, проводившие связанные поглощения, чаще оказываются в выигрыше.

Одним из мотивов реорганизации может выступать стремление банков уменьшить налоговые выплаты. При определении выгодности той или иной сделки решающее значение может иметь получение потенциальных налоговых льгот, вытекающих из переноса чистых операционных убытков и неиспользованных налоговых кредитов.



Многие исследователи видят причину роста процессов реорганизации в рыночном регулировании неэффективного поведения менеджмента. Реорганизация в таком понимании выступают как одно из средств корпоративного контроля, воздействия на оппортунистическое поведение менеджеров по отношению к акционерам. Необходимость такого корпоративного контроля, внешнего механизма воздействия авторы усматривают в существовании в рамках фирмы так называемой агентской проблемы³. Её суть состоит в противоречии между интересами агента (менеджера) и принципала (акционера). В центре конфликта между менеджерами и акционерами оказывается движение свободных потоков денежных средств. Пытаясь поставить под контроль денежные средства, принадлежащие акционером в виде дивидендов, менеджеры стремятся урезать эти выплаты, используя прибыль, в том числе, на увеличение масштабов фирмы. В случае, если агентские издержки будут велики и докажут неэффективность, фирма будет поглощена другой с более эффективным менеджментом.

Необходимо выделить и другие, не менее значимые причины, побуждающие коммерческие банки к реорганизации бизнеса. К их числу следует отнести глобализацию экономики, ужесточение требований органов надзора во всем мире к капитальной базе кредитных институтов и оценке ее достаточности, реализацию личных амбиций управляющих. Нельзя оставить без внимания последнюю, но не последнюю по значению причину. Гипотеза высокомерия и гордыни (*hubris theory*) была предложена Р. Роллом⁴. Её сторонники исходят из того, что менеджмент компании-захватчика стремится к расширению своего влияния, авторитета, веса на рынке путем расширения рыночной доли возглавляемой ими корпорации. Исследователи, придерживающиеся этой точки зрения, причину стремления корпорации к расширению видят в статусе и мотивации менеджмента корпорации. Кроме того, предприниматель, проявляя «гордыню», предполагает, что сможет лучше оценить потенциальную стоимость фирмы, чем рынок. Ролл не пытался объяснить все сделки, связанные с реорганизацией, гипотезой высокомерия. Он просто предлагал учесть тот фактор, что при ведении переговоров о реорганизации, особенно при выборе формы слияния или поглощения, значительную роль играет человеческий фактор.

Человеческий фактор и управление культурной стороной как побуждают к реорганизации, так и становятся причинами провалов процессов реорганизации. По данным шести крупных исследований, 70% реорганизаций в форме слияний и поглощений не приводят к ожидаемому результату, так как в 50% происходит всеобщий спад производительности в первые 4–8 месяцев. В журнале *Fortune* проблемы человеческого фактора приводились в качестве основной причины неудач

при реорганизации на примере 45-ти финансовых директоров из 500 компаний, в которых произошли слияния/поглощения за последнее время⁵.

Ход сделки при слияниях и поглощениях можно представить в виде двух этапов: до заключения сделки и после заключения сделки. В период до заключения сделки экспертиза становится особенно важной, ее следует рассматривать с учетом двух аспектов. Первый – финансовый, чаще всего он связан с моментами, препятствующими заключению сделки. С точки зрения менеджеров по кадрам, это – риски и ответственность, вытекающие из необходимости выплат компенсаций работникам, положений коллективных договоров и судебных разбирательств по трудовым спорам.

Второй аспект – человеческий фактор. Если его игнорировать на этапе «до заключения сделки», то это минимизирует ее ценность. Во время экспертизы человеческого капитала приобретатель должен определить общность и различия в таких областях, как культура компании-партнера/целевой компании, модели руководства, структура организации, системы управления производительностью и трудовым коллективом. Маловероятно, что данная экспертиза обнаружит условия, препятствующие заключению сделки, но она поможет приобретателю точнее определиться с потенциальной ценностью сделки. Тщательная экспертиза человеческого капитала позволит партнерам должным образом оценить истинную стоимость сделки. Однако стороны при проведении экспертизы часто согласовывают лишь потенциальную ценность сделки, игнорируя некоторые основные данные. Как только сделка заключена и ценность, с точки зрения нематериальных активов и интеллектуального капитала, определена и согласована, внимание переключается на различные функции организаций – операции, финансы, маркетинг, продажи и трудовые ресурсы.

На этапе после заключения сделки становится очевидным, происходит ли реализация потенциальной ценности слияния или поглощения. К сожалению, часто этого не происходит: стороны слишком сосредоточены на финансовых аспектах и не обращают должного внимания на человеческую составляющую. А ее надо рассматривать как нечто, объединяющее две или более организаций в единое целое. Один из способов увеличения ценности сделки – понимание процесса реорганизации как далеко идущего изменения инициативы руководства обеих компаний. Упорядоченный подход к реорганизации помогает компаниям максимизировать ценность сделки, уменьшая расходы на нее, делая ее более быстрой, более плавной и позволяя скорее достичь запланированного результата.

Помимо детального рассмотрения тактических составляющих реорганизации коммерческих банков необходимо, чтобы желаемая культура, видение и ценности нашли отражение во всех решениях и коммуникационном обмене. Если в



процессе перехода от одной культуры к другой организация не может точно сформулировать, какими должны быть ее культура и коммерческая стратегия, неизбежны конфликты и сообщения, сбивающие как работников, так и ее клиентов. Важно, чтобы руководство при согласовании планируемых изменений ставило вопрос, насколько четко определена коммерческая стратегия, от которой зависит стратегия в области культуры? Уточнение характеристик желаемой культуры и четкие измерения дадут ориентир для реорганизации, стратегий управления качеством функционирования и иными императивами, связанными с культурой.

Движение к новой культуре – не просто новая программа или новый тренинг. Когда организация осознает, какой она хочет быть, решающим станет построение систем, процессов и процедур для достижения желаемой культуры. Механические корректировки – самое простое, сложное – это создание команды сотрудников и подбор руководства в рамках новой культуры.

В процессе реорганизации коммерческих банков в форме слияния и поглощения одним из приоритетов для руководства, объединяющихся организаций, является ответ на вопрос, возникающий у сотрудников: «А что будет со мной?» Этот вопрос будет занимать работников обеих организаций на всех уровнях. Если сроки присоединения будут постоянно переноситься или нет ясной картины, это провоцирует тревожные и беспокойные настроения персонала и подталкивает к перемене места работы как сотрудников, так и руководителей. Работник озабочен вопросами: будет ли у меня работа, изменятся ли моя заработная плата и компенсации, кому я буду подчиняться, придется ли мне переезжать, смогу ли я сработаться. Психологическая ситуация усугубляется еще информацией от клиентов или из СМИ о судьбе купленного банка и его филиалов. Сотрудникам психологически трудно, особенно в ситуации информационного дефицита, отвечать на вопросы клиентов, такие, как: не пора ли закрывать счета, стоит ли теперь брать кредит. В таких случаях новая организация может потерять самых талантливых сотрудников, которые будут искать среду с меньшей степенью неопределенности. Подобные потери тяжелее всего переживают организации, основной целью деятельности которых является приобретение конкретных знаний или умений. Поскольку такие вопросы возникают у большинства сотрудников, топ-менеджеры должны быть осторожны в выборе отправных точек управления.

Существуют как пути успешных слияний и поглощений, так и факторы, которые могут стать причиной краха сделки:

плохая экспертиза – и финансовая, и человеческого капитала: первая ведет к неиспользованию всех преимуществ, вторая – к непредвиденным затратам;

задержка процесса реорганизации в начале и затягивание на финише: вопросы остаются нерешенными, будет страдать продуктивность, больше времени потребуется для реализации синергии⁶;

ответ на вопрос «а что будет со мной?» занимает слишком много времени. В процессе реорганизации в форме слияния и поглощения, пока сотрудники ищут ответы на важные для них вопросы, можно ожидать падения продуктивности, поэтому следует контролировать как продолжительность, так и величину этих процессов;

недостаточная коммуникация руководителя с сотрудниками: во время реорганизации растет желание людей знать о происходящем в банке. В этом случае фактически создается информационный вакуум, который быстро заполняется слухами, что негативно сказывается на ходе работы.

Для получения положительного результата от реорганизации, необходимо соблюдать следующие условия:

проводить экспертизы – финансовую и человеческое капитала. Все, что случается на этапе экспертизы, либо затрудняет, либо облегчает деятельность после заключения сделки. Измеримыми должны быть цели и задачи, обязательны четкие и достижимые результаты;

уделять внимание скорости принятия решений, проводить четкие совместные мероприятия, повышать оперативность;

осуществление процесса реорганизации должен координировать уважаемый и умелый руководитель;

преданная и умелая команда, осуществляющая реорганизацию в форме слияния, – залог успеха: члены команды должны быстро реагировать и сосредоточиться на выполняемой работе;

бесперебойные коммуникации: открытая и откровенная двусторонняя коммуникация является императивом. HR-директору постоянно общаться с сотрудниками не только в кабинете. Лично познакомиться с ключевыми менеджерами⁷.

При реорганизации нужно помнить не только о сотрудниках, но и о клиентах и ценностях банка. Предложенные рекомендации позволят в процессе реорганизации уделить человеческому фактору должное внимание и провести с успехом соответствующую сделку.

Примечания

- ¹ См.: Банковское дело: учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. М., 2006.
- ² См.: Mork R., Shleifer A., Vishny R. Do Managerial Objectives drive Bad Acquisition / R. Mork, A. Shleifer, R. Vishny // Journ. of finance. March 1990. № 1. P. 31–48.
- ³ См.: Fama E. Agency Problems and the Theory of Firms / E. Fama // Journ. of Political Economy. 1980. Vol. 88. P. 288–307.



- ⁴ См.: Roll R. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers / R. Roll // Journ. of Business. 1986. Vol. 59. P. 197–216.
- ⁵ См.: Росс Д. Управление вопросами культуры при слиянии и поглощении компаний / Д. Росс // Банковское дело. 2008. № 2. С. 78–81.

- ⁶ См.: Тороторин Е.В. Слияния и поглощения компаний в целях экономической безопасности: синергетический эффект сделок / Е.В. Тороторин // Банковское дело. 2009. № 3. С. 85–90.
- ⁷ См.: Лобанов Т. Работа с персоналом при слияниях и поглощениях / Т. Лобанов // Банковское дело. 2008. № 2. С. 78–81.

УДК?????

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ РОССИИ

В.С. Федоляк

Саратовский государственный университет
E-mail: fvs01@rambler.ru

В статье рассмотрены проблемы формирования хозяйственной самостоятельности регионов через призму таких форм ее проявления как самоопределение, самоуправление и самореализация. Кроме того, доказывается, что хозяйственная самостоятельность создает возможность неограниченного развития производительных сил и совершенствования производственных отношений.

Ключевые слова: федеральный центр, регион, региональная политика, субъекты федерации, региональная экономика, региональное развитие, хозяйствующие субъекты, хозяйственная самостоятельность, самоопределение, самоуправление, самореализация, бюджетная система, финансовые ресурсы, региональный интерес.

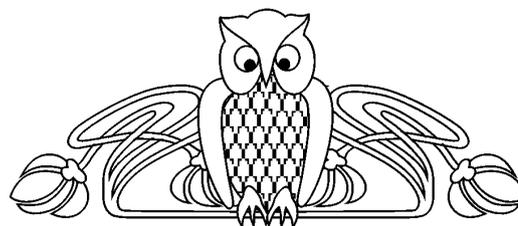
Aspects of the Economic Independence Forming in the Regions of Russia

V.S. Fedolyak

The article deals with the problem of economic independence forming of the regions considering such forms of its being as self-determination, self-governance, and self-realization. Moreover, it is proved that the economic independence creates the possibility of unlimited development of the productive forces and improvement of the industrial relations.

Key words: the federal center, region, regional policy, the subjects of federation, regional economy, regional development, economic actors, economic independence, self-determination, self-governance, self-realization, budget system, financial resources, regional interest.

Как обособленные хозяйствующие субъекты регионы России нуждаются в известной свободе деятельности, поскольку рыночные отношения обуславливают необходимость в определенных пределах самостоятельно распоряжаться государственной собственностью, проявлять инициативу при решении государственных и собственных задач. Под хозяйственной самостоятельностью следует понимать такое положение, при котором регион за счет собственного потенциала, а также взаимодействия с внерегиональными структурами сможет выполнить в полном объеме свои рас-



ходные полномочия, достигнуть поставленных целей, а кроме того, это способность изыскивать дополнительные источники средств для своего развития и более эффективного решения внутрирегиональных проблем¹. Хозяйственная самостоятельность региона – это степень свободы региональных, а также муниципальных органов власти в проведении самостоятельной хозяйственной политики, очерчиваемая, с одной стороны, законодательными ограничениями, а с другой стороны, различными экономическими и географическими факторами.

Противоположностью хозяйственной самостоятельности является экономическая зависимость. Она может проявляться, с одной стороны, в структурно-производственной зависимости региона, которая вызывается, например, наличием в нем значительных запасов минерального сырья и отсутствием производственной базы для его обработки, а с другой стороны, в бюджетно-финансовой зависимости от дотаций из федерального бюджета.

Хозяйственная самостоятельность регионов выражает своеобразную экономическую обособленность, которая сочетается с государственным регулированием и управлением регионального развития. Экономическая реформа в нашей стране дала мощный толчок развитию отношений хозяйственной самостоятельности регионов. Такое положение является следствием развития рынка и рыночных отношений. Рынок характеризуется своими специфическими способами реализации экономической обособленности. По существу, они сводятся к созданию таких экономических условий, которые обязательно должны стимулировать развитие производительных сил, рост эффективности общественного производства в регионе. Рыночные отношения усиливают в известной степени экономическую обособленность, которая является условием хозяйственной самостоятельности регионов, кроме того актуализируется проблема сущности, роли и места её в системе экономических отношений.

Понятие «хозяйственная самостоятельность» присутствует в Конституции РФ, правда, при-