

# Компетентностный метод формирования проектной и интеграционной команд при реализации сделки слияния в банковском секторе

*Рукавишников Д. С.*

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация; dmitriy.probst@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Актуальность темы настоящего исследования определяется необходимостью формирования компетентных рабочих команд, участвующих в сделке слияния (поглощения) в банковском секторе, как важного фактора снижения риска неудачного слияния и повышения эффективности сделок.

В статье проведен общий анализ факторов эффективности сделок слияния (поглощения) в банковском секторе. Сделаны выходы относительно переходящего фактора эффективности, охватывающего все основные этапы реализации проекта M&A (англ. Mergers & Acquisitions — слияние и поглощение). Сгруппированы и описаны модели компетенций рабочих команд (проектной и интеграционной).

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

Объект исследования — проектная и интеграционная команды, участвующие в реализации сделки слияния.

*Ключевые слова:* сделки слияния и поглощения, факторы эффективности, компетентностный подход, компетенции, проектная команда, интеграционная команда

## Competence Method of Forming Project and Integration Teams in the Implementation of a Merger Transaction in the Banking Sector

*Dmitriy S. Rukavishnikov*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; dmitriy.probst@gmail.com

## ABSTRACT

The relevance of the topic of this study is determined by the need to form competent working teams participating in a merger (acquisition) transaction in the banking sector as an important factor in reducing the risk of a failed merger and increasing the efficiency of transactions.

The article contains a general analysis of the efficiency factors of merger (acquisition) transactions in the banking sector. Outputs have been made regarding the transfer factor of efficiency, covering all the main stages of the implementation of the M & A project (Mergers & Acquisitions — mergers and acquisitions). The groups of competences of working teams (project and integration) are grouped and described.

The subject of the research is the organizational and legal relations arising from the implementation of mergers and acquisitions in the banking sector.

The object of study is the project and integration teams involved in the implementation of the merger transaction.

*Keywords:* Mergers and acquisitions, efficiency factors, competence-based approach, competencies, project team, integration team

## Введение

Реструктуризация кредитных организаций — это сложный, долгий и высокзатратный проект, поэтому при принятии решения собственниками и топ-менеджерами

и развитии банковской организации путем реализации проекта M&A следует уделить особое внимание на то, кто именно будет проводить сделку, какими качествами и компетенциями обладают эти сотрудники. Успех сделки во многом зависит не только от общих плановых мероприятий, но и от того, какого уровня специалисты задействованы в данном процессе. Люди — главный элемент реализации проекта слияния, и на успех сделки в первую очередь влияют профессионализм и личные качества членов рабочей команды и менеджеров.

### **Факторы эффективности сделки слияния (поглощения) в банковском секторе**

Проблемы эффективного управления процессами слияний и поглощений напрямую связаны с факторами, влияющими на успех реализации проекта M&A. На основе пошагового алгоритма реализации проекта M&A [4] были определены ключевые факторы, оказывающие непосредственное влияние на успех и неудачу сделки (рис. 1) на каждом этапе ее реализации.

На основании выявленных факторов эффективного управления процессами слияний и поглощений в банковском секторе была определена ключевая особенность, проходящая через все описанные выше процессы и оказывающая прямое влияние на результаты сделки. Она заключается в надлежащей подготовке проектной и интеграционной команд, топ-менеджмента и персонала банка в целом. Отсутствие необходимых компетенций и опыта реализации проектов M&A негативно сказывается на всех этапах управления процессами и может существенно повлиять на эффективность сделки.

Говоря о методах совершенствования управления процессами слияний и поглощений с позиции менеджмента, нами было выявлено, что применение компетентностного подхода при формировании проектной и интеграционной команд является хорошим способом снизить риск неудачи сделки, а также повысить ее эффективность, в том числе за счет снижения временных издержек и возникновения дополнительных финансовых затрат.

### **Компетентностный подход при формировании проектной и интеграционной команд**

От того, какими компетенциями обладают менеджеры, как они могут построить работу своих сотрудников и насколько оперативно и правильно могут принимать те или иные управленческие решения, зависит степень достижения стратегических целей. При этом, говоря о сделках слияния, как об элементе достижения долгосрочных стратегических целей банка, важно понимать, что неудачное и успешное слияние напрямую связано с тем, какими компетенциями обладают менеджеры и члены рабочей команды, участвующие в процессе. В этой связи вопрос построения системы управления компетенциями, именуемой компетентностным подходом, стоит наиболее остро. Основной целью создания такой системы является развитие у работника банка необходимых компетенций и навыков для обеспечения устойчивого развития компании.

Модели компетенций рассматриваются как важный способ достижения высокой организационной эффективности посредством фокусирования на индивидуальных способностях и возможностях сотрудника [1–3; 5–7].

Построение системы управления персоналом на основе компетентностного подхода предполагает, во-первых, определение предметной области компетентностного подхода и, во-вторых, формирование консолидирующих принципов компетентностного подхода в рамках кадровой политики не только при реализации сделки слияния, но и работы банка в целом.



Рис. 1. Факторы эффективности сделки слияния и поглощения в банковском секторе  
 Fig. 1. Factors of efficiency of the transaction of merge and absorption in the banking sector

Источник: авторская разработка.

Каждая корпоративная модель компетенций также является уникальной и соответствует «индивидуальности» компании, поэтому не может быть механически скопирована или перенесена из одной компании или банка в другую. Как правило, модель компетенций разрабатывается под конкретного заказчика, зависит от стратегических целей и корпоративной культуры организации. На рис. 2 представлена модель компетенций в общем виде, в которой указаны обобщенные группы качеств и компетенций, которыми должны обладать члены рабочей команды и менеджеры, участвующие в реализации проекта М&А для успешного выполнения поставленных целей и организации рабочего процесса на всех уровнях взаимодействия. Общий вид модели компетенций применим не только при разработке и реализации сделок

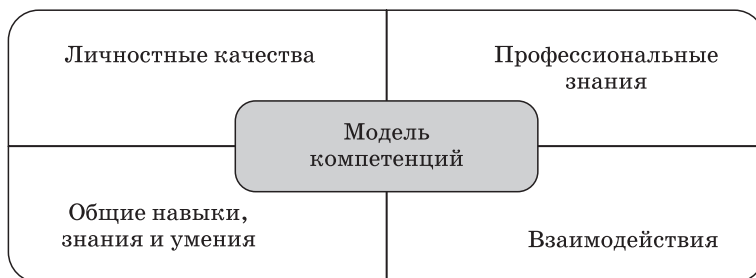


Рис. 2. Общий вид модели компетенций  
Fig. 2. General view of model of competences

Источник: авторская разработка на основе базовой модели компетенций.

слияния и иных методов реструктуризации банковского бизнеса, но и при целостном построении систем управления персоналом и взаимодействия внутри рабочего коллектива.

Модель, или карта, ключевых компетенций менеджмента, необходимых для успешной реализации проекта слияния (поглощения), основывается на 3 основных группах компетенций: личностные качества — профессиональные знания — общие навыки, знания и умения. Однако, говоря о компетенциях, необходимо разделять компетенции для разных команд, участвующих в сделке. Ввиду особенностей и разнообразия проблем, возникающих при реализации сделки слияния (поглощения), рабочие группы должны обладать разным набором компетенций. Подбирая специалистов в проектную и интеграционную команды, необходимо ориентироваться на разные профессиональные навыки и знания, набор которых должен способствовать эффективному решению возникающих задач и проблем.

В табл. 1 представлена карта ключевых компетенций, которыми должны обладать члены проектной команды при реализации проекта слияния, разложенные по группам.

Функции и задачи, которые стоят перед проектной и интеграционной командами, также отличаются и вступают в работу на разных этапах реализации проекта слияния. Роль и функции проектной команды заключаются в проработке сделки на предварительных и подготовительных этапах. Кроме проектной команды в реализации проекта слияния участвует интеграционная команда. Основная ее задача заключается в проведении процедуры интеграции, которая включает объединение банковской инфраструктуры, ИТ-систем и ассимиляции персонала и корпоративных культур банков-участников. Компетенции, которыми должны обладать члены интеграционной команды, также отличаются от компетенций проектной команды, однако личностные качества остались практически без изменений. В табл. 2 представлена карта ключевых компетенций, которыми должны обладать члены интеграционной команды при реализации проекта слияния, разложенные по группам.

## Заключение

Управление процессами слияний и поглощений — это долгий и сложный комплекс мероприятий, требующий комплексного, системного подхода. На каждом этапе реализации сделки слияния (поглощения) определены процессы и задачи, некачественное выполнение которых может увеличить вероятность неудачного слияния. Таким образом, выявление проблем, возникающих на каждом этапе реализации проекта M&A и поиск возможностей по их решению, является одной из приоритет-

**Карта ключевых компетенций менеджеров и членов проектной команды по группам**

Table 1. The card of key competences of managers and members of project team on groups

| Личностные качества   | Профессиональные знания   | Общие навыки, знания и умения   |
|---|---|---|
| <b>Экономическое, техническое, юридическое или управленческое образование, а еще лучше — и то, и другое</b> |   |   |
| Коммуникабельность, способность поддерживать контакт  | Знание принципов разработки и реализации проектов слияния, в том числе желательно международных | Навык разработки стратегии реализации сделки слияния, формулировки задач и необходимых требований |
| Инициативность, высокая энергетика, способность к мотивации людей   | Знание методов стратегического планирования и менеджмента                                       | Знание бухгалтерии, принципов экономики, корпоративных финансов                                   |
| Готовность взять на себя ответственность  | Глубокие знания в области проектного управления (принципы, методология, взаимодействие)         | Навыки и знания в области управления персоналом и эффективной команды                             |
| Стратегическое (системное) мышление   | Знание принципов этического ведения бизнеса   | Навыки проведения презентации и ведения переговоров   |
| Креативность, харизма, самоконтроль   | Знания в области корпоративного и гражданского права  | Общие знания в области банковской ИТ-инфраструктуры   |
| Ответственность, честность  | Знания требований и нормативов ЦБ РФ  | Знание методов комплексного анализа хозяйственной деятельности объекта слияния (due diligence)    |
| Гибкость, готовность к изменениям, обучаемость  | Знание принципов корпоративного управления  | Знания методов управления персоналом и корпоративной культурой                                    |

Источник: авторская разработка.

**Карта ключевых компетенций менеджеров и членов интеграционной команды по группам**

Table 2. The card of key competences of managers and members of integration team on groups

| Личностные качества   | Профессиональные знания   | Общие навыки, знания и умения  |
|---|---|--|
| <b>Экономическое, техническое, юридическое или управленческое образование, а еще лучше — и то, и другое</b> |   |  |
| Коммуникабельность, способность поддерживать контакты   | Знание принципов реализации проектов слияния, в том числе международных | Навыки и знания в области управления персоналом и эффективностью команды |

| Личностные качества   | Профессиональные знания   | Общие навыки, знания и умения  |
|---|---|--|
| Инициативность, высокая энергетика, способность к мотивации людей | Знание принципов интеграции бизнес-процессов  | Знание бухгалтерии, принципов экономики  |
| Готовность взять на себя ответственность                          | Глубокие знания в области проектного управления (принципы, методология, взаимодействие) | Навыки презентации и ведения переговоров   |
| Креативность, харизма, самоконтроль                               | Знания в области корпоративного и гражданского права                                    | Глубокие знания в области банковской ИТ-инфраструктуры (архитектура, ИТ-систем, базы данных) |
| Ответственность, честность  | Знания требований и нормативов ЦБ РФ  | Знания методов объединения персонала и корпоративных культур                                 |
| Гибкость, готовность к изменениям, обучаемость                    | Знание принципов корпоративного управления  | Навыки разработки ТЗ на интеграцию   |

Источник: авторская разработка.

ных задач. В рамках поставленной задачи были определены факторы эффективности сделки слияния и поглощения на каждой стадии реализации проекта слияния (см. рис. 1). Выявленные факторы оказывают прямое влияние на успех сделки и достижения намеченной величины синергетического эффекта.

Одной из ключевых особенностей, охватывающей все выявленные факторы эффективности, является невысокая степень подготовки членов рабочих команд, участвующих в реализации проекта M&A. В ходе исследования нами были разработаны карты ключевых компетенций для двух типов рабочих команд: проектная команда (см. табл. 1), интеграционная команда (см. табл. 2).

Формируя рабочие команды, руководствуясь принципами компетентностного подхода и основываясь на выявленном наборе компетенций, 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 снизить количество ошибок и упущений при реализации проекта слияния.

## Литература

1. *Алехина О.* Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. 2000. № 2. С. 73–75.
2. *Басинская И. В.* Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами / О. М. Радюк, И. В. Басинская // Гуманитарно-экономический вестник: научно-теоретический журнал. 2013. № 3. С. 81–87.
3. *Войцеховская Т. В., Герасимова Е. А.* Возможности применения компетентностного подхода в управлении проектными командами // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 339–345.

4. Рукавишников Д. С., Дмитриева А. Г. Анализ алгоритма процессов реализации проекта слияния (поглощения) в банковском секторе [Электронный ресурс] // Российский экономический интернет-журнал, 2019. URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Rukavishnikov.pdf> (дата обращения: 12.02.2019).
5. Старкова Н. А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник Ярославского университета. 2014. № 31. С. 69–75.
6. Цыгалов Ю. М. Формирование компетенций организации [Электронный ресурс] // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 4. URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/829/829df9b325d703d17f9a3707a623a59e.pdf> (дата обращения: 12.02.2019).
7. Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Наукоедение. 2013. № 5. С. 8–15.

#### **Об авторе:**

**Рукавишников Дмитрий Сергеевич**, аспирант департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ (Москва, Российская Федерация); [dmitriy.probst@gmail.com](mailto:dmitriy.probst@gmail.com)

#### **References**

1. Alekhina O. Management of corporate competence as one of aspects of long-term development of the company // Human resource management [Upravlenie personalom]. 2000. N 2. P. 73–75. (In rus)
2. Basinskaya I. V. Competence-based approach in management of human resources / O. M. Radyuk, I. V. Basinskaya // Humanitarian and economic messenger: scientific-theoretical magazine [Gumanitarno-ekonomicheskii vestnik: nauchnoteoreticheskii zhurnal]. 2013. N 3. P. 81–87. (In rus)
3. Voytsekhovskaya T. V., Gerasimova E. A. Possibilities of application of competence-based approach in management of project teams // Management of human resources — a basis of development of innovative economy [Upravlenie chelovecheskimi resursami — osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki]. 2015. N 6. P. 339–345. (In rus)
4. Rukavishnikov D. S., Dmitriyeva A. G. The analysis of an algorithm of the processes of implementation of the project of merge (absorption) in the banking sector [An electronic resource] // Russian economic online magazine [Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal], 2019. URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Rukavishnikov.pdf> (date of access: 12.02.2019). (In rus)
5. Starkova N. A. Competence-based approach in management of team of the project // Economic bulletin of the Yaroslavl university [Ekonomicheskii vestnik Yaroslavskogo universiteta]. 2014. N 31. P. 69–75. (In rus)
6. Tsygalov Yu. M. Formation of competences of the organization [Electronic resource] // Russian economic online magazine [Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal]. 2016. N 4. URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/829/829df9b325d703d17f9a3707a623a59e.pdf> (date of access: 12.02.2019). (In rus)
7. Chulanova O. L. The concept of competence-based approach in human resource management // Science studies [Naukovedenie]. 2013. N 5. P. 8–15. (In rus)

#### **About the author:**

**Dmitriy S. Rukavishnikov**, Graduate student, Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation); [dmitriy.probst@gmail.com](mailto:dmitriy.probst@gmail.com)