

УДК 334.758

**Аветисян Геворк Владимирович**

магистр менеджмента, ведущий экономист в  
департаменте крупного бизнеса  
АО «Россельхозбанк»  
Москва, Россия  
AvetisyanGV@rshb.ru

**Gevork V. Avetisyan**

Master of Management, Leading Economist  
in the department of large-scale business  
JSC Rosselkhozbank  
Moscow, Russia

---

**РАЗРАБОТКА БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА  
ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ СДЕЛОК ПО  
СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ**

---

---

**DEVELOPMENT OF A BANKING  
PRODUCT FOR FINANCING MERGERS  
AND ACQUISITIONS**

---

**Аннотация**

Статья посвящена исследованию особенностей разработки банковского продукта для финансирования сделок по слиянию и поглощению. Приводятся основные принципы разработки банковского продукта, выделяет факторы, влияющие на успешность подобных сделок. Отдельное внимание уделено корпоративным банкам, которые играют незаменимую роль, обеспечивая компании необходимыми ресурсами для осуществления слияний и поглощений. Сделан вывод о том, что комплексный подход, включающий анализ рисков, гибкую настройку условий финансирования и активное сопровождение сделки, поможет банкам предлагать эффективные и конкурентоспособные продукты.

**Ключевые слова:**

банковский продукт, слияние и поглощение

---

**Abstract**

The article is devoted to the study of the features of the development of a banking product for financing mergers and acquisitions. The author gives the basic principles of the development of a banking product, identifies the factors influencing the success of such transactions. Special attention in the framework of the study is paid to corporate banks, which play an indispensable role in providing companies with the necessary resources to carry out mergers and acquisitions. In conclusion, the author concludes that an integrated approach, including risk analysis, flexible adjustment of financing conditions and active transaction support, will help banks offer effective and competitive products.

**Keywords:**

banking product, mergers and acquisitions

---

Слияния и поглощения (M&A) остаются важным инструментом стратегического развития компаний. Эти сделки позволяют предприятиям расширить свою долю на рынке, улучшать операционную эффективность и получать доступ к новым технологиям или ресурсам. Однако успешное завершение сделок требует значительных финансовых вложений, и здесь на помощь приходят банковские продукты, специально предназначенные для финансирования M&A.

Цель исследования – установить особенности разработки банковского продукта для финансирования сделок по слиянию и поглощению. Проблема исследования заключается в том, что слияние и поглощение являются важными стратегическими шагами для компаний, помогая им увеличить масштаб бизнеса, расширить продуктовую линейку, получить доступ к новым рынкам и технологиям. Методология

исследования включает в себя анализ отечественной и зарубежной научной литературы по теме исследования.

Основные принципы разработки банковского продукта для финансирования сделок по слиянию и поглощению включают в себя следующие этапы:

1. Анализ рынка и потребностей клиентов: перед разработкой продукта банк должен провести тщательный анализ рынка, выявить потребности потенциальных клиентов в финансировании сделок по слиянию и поглощению. Это позволяет определить специфические требования и ожидания клиентов, а также изучить конкурентную среду и предложения других финансовых институтов [2].

2. Разработка финансового продукта: на основе полученных данных банк разрабатывает специализированный финансовый продукт, который позволяет клиентам получить необходимое финансирование для сделок по слиянию и поглощению. Продукт должен быть гибким, учитывать различные сценарии сделок, иметь прозрачные условия и обеспечивать высокий уровень сервиса.

3. Оценка рисков и обеспечение безопасности: при разработке банковского продукта для сделок по слиянию и поглощению необходимо провести тщательную оценку рисков, связанных с такими транзакциями. Банк должен учитывать финансовое состояние клиентов, структуру сделок, возможность их успешного завершения, а также принимать меры по обеспечению безопасности финансовых операций [1].

4. Маркетинг и продвижение продукта: после разработки банковского продукта необходимо провести маркетинговую кампанию для привлечения потенциальных клиентов. Банк должен продвигать свои финансовые услуги, демонстрировать преимущества своего продукта перед конкурентами и привлекать внимание к инновационным решениям, предлагаемым клиентам.

5. Пострелизная поддержка и анализ: после внедрения банковского продукта банк должен обеспечивать постпродажную поддержку клиентам, решать возникающие проблемы и предлагать дополнительные услуги. Также необходимо проводить анализ эффективности продукта, оценивать удовлетворенность клиентов, выявлять возможные улучшения и модификации.

Исследователи Варыгин С.А., Пономарев А.Н., Семернина Ю.В. в своей работе пишут о том, что одной из основных причин слияний и поглощений является желание компаний расширить свою долю на рынке и увеличить объем продаж. Поглощение конкурента позволяет не только повысить рыночную долю, но и значительно укрепить

позиции в отрасли. Также это может служить средством для быстрого доступа к новым рынкам и клиентам. Диверсификация является важной стратегией, используемой для минимизации рисков. Компании могут стремиться расширить свой ассортимент продуктов или услуг или выйти в новые, неизведанные рынки. Это особенно важно в условиях экономической неопределенности, когда зависимость от одного сегмента рынка может быть рискованной. Слияния и поглощения позволяют компаниям не только расти, но и устранять неоптимальных игроков с рынка. Это может быть связано с желанием улучшить эффективность и оптимизировать затраты. Поглощая компанию с избыточными затратами или низкой эффективностью, более сильный игрок может улучшить финансы и операционную деятельность. Технологическая трансформация также является одной из стратегий, используемых при слияниях и поглощениях. Компании зачастую стремятся обновить свои технологии или получить доступ к инновациям, которые уже реализованы в другой организации. Это может помочь сохранять конкурентоспособность и соответствовать меняющимся потребностям клиентов [2].

Успешность таких сделок зависит от множества факторов, которые могут существенно влиять на конечный результат. Среди них можно выделить следующие:

#### 1. Стратегическая целесообразность

Одним из первых и наиболее важных факторов является стратегическая целесообразность сделки. Компании должны четко определить, какие стратегические цели они планируют достичь через слияние или поглощение. Это может быть увеличение рыночной доли, доступ к новым технологиям, диверсификация продуктов или выход на новые рынки. Если цели не будут ясны или не будут соответствовать долгосрочной стратегии компании, вероятнее всего, сделка не принесет ожидаемых результатов.

#### 2. Финансовая оценка

В научной статье Степанова П.Н. говорится, финансовая оценка целей и ресурсов обеих компаний является критически важной. Это включает в себя анализ финансовых показателей, оценку активов и обязательств, а также определение справедливой стоимости компании-цели. Используемые методы оценки должны быть прозрачными и обоснованными. Недостаточная или завышенная оценка может привести к серьезным финансовым потерям [3].

#### 3. Эффективное управление процессом интеграции

Управление процессом интеграции – это еще один критически важный фактор. Многие компании сталкиваются с трудностями на этапе интеграции после завершения сделки. Наличие четкой стратегии интеграции, выделение ресурсов и назначение ответственных лиц могут значительно повысить шансы на успех. Ключевые аспекты управления интеграцией включают объединение команд, согласование бизнес-процессов и мониторинг результативности.

Для анализа сделок M&A можно выделить несколько основных групп показателей:

1. Доходы и прибыль: Оценка выручки и чистой прибыли целевой компании позволяет определить её финансовую устойчивость и способность генерировать прибыль.

2. EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации): Этот показатель более точно отражает операционную эффективность бизнеса, особенно для компаний с высокой амортизацией.

3. Коэффициенты рентабельности: Рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE) позволяют оценить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы.

4. Долговая нагрузка: Анализ уровня долговой зависимости (например, отношение долга к EBITDA) важно для понимания финансовой стабильности компании.

Формирование методики анализа основных показателей при рассмотрении сделок по слиянию и поглощению является многоуровневым процессом, который требует комплексного подхода и применения различных методик. Уделяя должное внимание как количественным, так и качественным аспектам, компании смогут принимать более обоснованные решения и сокращать риски, связанные с M&A.

На основе анализа необходимо сформулировать основные параметры продукта: сроки займа, проценты, размер займа, способы обслуживания долга и пр. Важно, чтобы продукт был гибким и мог адаптироваться под различные типы сделок, включая большие корпоративные слияния и небольшие поглощения. Как правило, сделки M&A требуют больших объемов капитала. Поэтому банк должен разработать эффективную структуру финансирования. Финансирование M&A зачастую подразумевает использование разнообразных инструментов, таких как кредиты, облигации, акционерный капитал и различные хеджировочные инструменты. Банки должны

разработать широкий спектр специализированных продуктов, которые можно адаптировать в зависимости от типа сделки и потребностей клиента. Например, для крупных сделок можно предложить синдицированные кредиты, тогда как для более мелких сделок могут подойти простые кредиты или конвертируемые облигации. Необходимо оценить возможные риски, связанные с финансированием сделок M&A. Это могут быть финансовые риски, связанные с изменениями в стоимости активов, а также юридические и операционные риски. На основе этой оценки банк должен разработать стратегии управления рисками. Прежде чем запускать продукт в широкую продажу, целесообразно протестировать его на ограниченной группе клиентов. Это позволит выявить возможные недостатки и внести необходимые изменения [4].

Сделки по слиянию и поглощению сопряжены с высокими финансовыми и операционными рисками. Поэтому важным аспектом разработки банковских продуктов для M&A является комплексная оценка рисков, связанных с конкретной сделкой. В этом контексте банки должны учитывать не только финансовые риски, но и юридические, налоговые и рыночные. Создание риск-менеджмент систем и применение стресс-тестирования помогут банкам лучше понимать потенциальные угрозы и минимизировать их влияние. Кроме того, в условиях быстро меняющихся рыночных условий и нестабильности финансовых рынков, возможность гибкой адаптации условий финансирования становится ключевым фактором успеха. Банки должны быть готовы предложить клиентам различные варианты финансирования, такие как отсрочки платежей, переменные процентные ставки или специальные условия погашения. Гибкость в условиях финансирования может помочь клиентам более эффективно управлять своими ресурсами и снизить финансовое бремя.

Корпоративный банкинг представляет собой сектор банковских услуг, который непосредственно работает с корпоративными клиентами. Он включает в себя широкий спектр услуг: от кредитования и управления ликвидностью до структурирования сделок и предоставления консультаций по вопросам капитального рынка. В контексте M&A корпоративные банки играют незаменимую роль, обеспечивая компании необходимыми ресурсами для осуществления слияний и поглощений. Цель корпоративного банкинга – помогать компаниям управлять своими финансовыми операциями, предоставляя различные продукты и услуги, адаптированные к их конкретным требованиям. Сюда входят варианты финансирования слияний и

поглощений (M & A), привлечение капитала посредством размещения долговых обязательств или акций.

Корпоративный банкинг относится к банковским услугам, предоставляемым корпорациям, таким как займы, кредитные линии, управление денежными средствами и другие финансовые продукты. В контексте слияний и поглощений корпоративный банкинг отвечает за обеспечение необходимого финансирования и поддержки этих транзакций. Одним из основных способов, с помощью которых корпоративные банки помогают в сделках слияния и поглощения, является предложение различных вариантов финансирования приобретаемых компаний. Они могут включать традиционные банковские кредиты, инвестиции в частный акционерный капитал или выпуск облигаций. Прежде чем выделять какие-либо средства на сделку слияния и поглощения, корпоративные банки проводят тщательную проверку финансового состояния целевой компании и связанных с этим потенциальных рисков. Они анализируют такие факторы, как исторические показатели, оценка активов, рыночные тенденции и перспективы отрасли, чтобы оценить, является ли это хорошей инвестиционной возможностью для их клиентов [1].

Одним из наиболее распространенных способов финансирования корпоративными банками сделок слияния и поглощения является долговое финансирование. Это предполагает предоставление займов приобретающей компании для финансирования приобретения. Размер и структура кредита будут зависеть от различных факторов, таких как кредитоспособность заемщика, размер приобретения и тип задействованной отрасли. Корпоративные банки могут предлагать различные варианты долгового финансирования, такие как срочные займы, промежуточные займы или кредитные линии. Эти кредиты также могут иметь различные структуры погашения, такие как фиксированные или переменные процентные ставки, баллонные платежи или амортизационные выплаты. Условия по этим кредитам согласовываются между банком и компанией-приобретателем.

Расчёт процентной ставки при финансировании сделок по слиянию и поглощению – это многогранный процесс, который требует оценки множества факторов, включая уровень риска, кредитный рейтинг, рыночные условия, структуру самой сделки и инфляцию. Муниципальная и корпоративная инфляция также могут повлиять на ставки, поскольку ожидаемая инфляция будет учитываться при определении реальной стоимости займов. Кредиторы могут настраивать свои ставки в

зависимости от прогнозов инфляции, что, в свою очередь, влияет на окончательную стоимость сделки. Структура финансирования сделки (например, использование заемных средств по сравнению с собственными) также имеет значение. Если сделка предполагает значительные долговые обязательства, процентные ставки будут выше из-за необходимости учесть риски, связанные с будущими выплатами. Кроме того, гибкость условий займа, таких как срок кредитования и варианты погашения, может существенно повлиять на итоговую стоимость займа. Состояние финансовых рынков также влияет на уровень процентных ставок. В условиях высокой ликвидности и низких процентных ставок компании могут получить кредиты на более выгодных условиях. Наоборот, в условиях экономической нестабильности или повышения ключевых процентных ставок со стороны центральных банков, стоимость заимствований может существенно возрасти [5].

Разработка банковского продукта для M&A не ограничивается только предоставлением финансирования. Важным аспектом является активное сопровождение сделки, которое включает в себя консультации по структурированию сделки, юридическим и налоговым аспектам, а также анализ синергий и последствий для бизнеса. Банки могут предложить своим клиентам комплексные решения, объединяя финансовые, юридические и стратегические экспертизы. Сфера M&A сильно регулируется на международном и национальном уровнях, поэтому при разработке банковских продуктов необходимо учитывать все действующие нормативные акты. Это включает в себя антимонопольные ограничения, договорные условия и правила раскрытия информации. Важно, чтобы банки были в курсе изменений в законодательстве и могли адаптировать свои продукты и услуги в соответствии с новыми требованиями.

Таким образом, разработка банковского продукта для финансирования сделок по слиянию и поглощению – это многоступенчатый процесс, который требует глубоких знаний рынка, понимания потребностей клиентов и готовности к адаптации в условиях нестабильности. Комплексный подход, включающий анализ рисков, гибкую настройку условий финансирования и активное сопровождение сделки, поможет банкам предлагать эффективные и конкурентоспособные продукты для поддержки своих клиентов в достижении стратегических целей.

### Список использованных источников

1. Као Д.К. Выбор методов финансирования сделок с активами, поглощений и слияний // Научные исследования и разработки. Экономика. 2013. Т. 1. № 5. С. 10-24.
2. Варыгин С.А., Пономарев А.Н., Семернина Ю.В. Основные подходы к финансированию сделок по слияниям и поглощениям. Финансово-кредитные отношения и механизм их реализации: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (шестое заседание) (Воронеж, 1 июля 2018 г.). Воронеж: Научная книга, 2018. С. 112-122
3. Степанов, П. А. Слияния и поглощения в банковской сфере: цели и мотивы / П. А. Степанов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2014. – № 18 (77). – С. 449-451. – URL: <https://moluch.ru/archive/77/13325/> (дата обращения: 11.08.2024).
4. Эскиндаров М. А. Теория слияний и поглощений (в схемах и таблицах): учебное пособие / М. А. Эскиндаров, И. Ю. Беляева, А. Ю. Жданов, М. М. Пухова. – М.: КНОРУС, 2013. – 232 с.
5. Денисов, В. С. Мотивы и источники финансирования сделок по слияниям и поглощениям / В. С. Денисов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 21 (155). – С. 197-200. – URL: <https://moluch.ru/archive/155/43749/> (дата обращения: 13.08.2024).