

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БАНКОВСКИХ СТРУКТУР**

**С. П. Иванова, К. В. Садыкова**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

С развитием финансового рынка как на национальном, так и на международном уровне наблюдаются консолидация и объединение финансовых и нефинансовых компаний. В результате на рынке появляются финансово-промышленные холдинги, осуществляющие банковскую, инвестиционную, страховую, лизинговую деятельность, деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг, а также иную, в том числе нефинансовую (торговую, промышленную), деятельность. В Российской Федерации сложились определенные формы объединений юридических лиц. Самой распространенной формой указанных объединений с участием кредитных организаций в современной российской хозяйственной жизни являются банковские группы и банковские холдинги. Они состоят из формально независимых юридических лиц. Однако эти лица связаны отношениями контроля и значительного влияния, поэтому участниками финансового рынка банковские группы и банковские холдинги рассматриваются как единые хозяйствующие субъекты. Авторами сделаны выводы о возможностях и необходимости экспансии банковских структур в регионы.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, корпоративный менеджмент, банковский холдинг, интегрированные корпоративные структуры, банковские структуры, сделки слияний и поглощений.

## **CONCERNING THE WORK OF INTERGATED BANKING STRUCTURES**

**Svetlana P. Ivanova, Xenia V. Sadykova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

While the finance market is developing both on the national and international levels we can observe consolidation and amalgamation of finance and non-finance companies. As a result finance-production holding companies come to the market, which carry out banking, investment, insurance, leasing activity, as well as the work of professional securities market participants and other functions, including non-finance (trade, industrial) one. In the Russian Federation certain forms of legal entities' associations were formed. The most widely spread form of such associations with participation of credit organizations in today's Russian economy is bank groups and bank holdings. They consist of independent legal entities, however these entities are connected with relations of control and considerable impact, thus finance market participants consider bank groups and bank holdings as single business entities. The authors came to the conclusion about the possibility and necessity of expanding banking structures to regions.

*Keywords:* crisis management, corporate management, bank holding, integrated corporate structures, banking structures, M & A deals.

**Н**а современном этапе развития российской банковской система испытывает серьезную конкурентную угрозу со стороны транснациональных кредитных конгломератов. Процесс трансформации банковского сектора отличается быстрыми темпами и часто характеризуется интеграцией и интерна-

ционализацией с помощью сделок слияний и поглощений.

Современная банковская система формируется под влиянием глобальных процессов, характерных для мировой экономики. Банковские структуры все чаще реализуют стратегию агрессивной экспансии на развивающихся рынках, тем самым вы-

нуждая национальные банки уходить с рынка либо становиться частью интегрированной компании.

Несмотря на то, что крупные российские банки, такие как ПАО «Сбербанк России» и Группа ВТБ, ничем не уступают, а по некоторым критериям даже превосходят банки с иностранным капиталом, присутствующие на российском рынке, по digital-трансформации и оптимизации бизнес-процессов (в частности, в работе с физическими лицами) процесс транснационализации банковского сектора проявил себя и на российском рынке, не позволив отечественной кредитной системе в качестве ответа на инновационные вызовы разработать и реализовать эффективные конкурентные стратегии. По этой причине проблемы оптимизации методов и инструментов управления банковскими структурами приобрели особую актуальность.

Стоит отметить, что основная масса исследований по данной тематике связана с анализом эффективности деятельности отдельных банков, не рассматривая совокупность связей и отношений, составляющих систему его стратегического управления и планирования. А между тем мощные тренды мировой экономики, связанные с потребностями концентрации капитала, побуждают исследователей и практиков к разработкам в области стратегического и корпоративного управления новых форм банковской деятельности, таких как стратегические союзы, метакорпорации и интегрированные банковские структуры, которые не могут функционировать по правилам старых бизнес-моделей.

Сегодня не существует единого определения корпорации и корпоративной структуры. Признаками корпораций могут быть названы широкая диверсификация, транснационализация, сложное организационное построение. Под метакорпорацией следует понимать союз транснациональных компаний, при котором компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус

юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями.

С появлением транснациональных банков появились новые формы сотрудничества с интегрированными корпоративными структурами (ИКС). Среди финансовых холдингов можно выделить Deutsche Bank, Citicorp, Lloyds, J. P. Morgan Chase & Co, HSBC Holdings и пр.

Обращаясь к российскому опыту банковской группой в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц, в котором одно или несколько юридических лиц находятся под контролем либо значительным влиянием одной кредитной организации (т. е. головной кредитной организации банковской группы).

Контроль и значительное влияние для идентификации участников банковской группы определяются в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), признанными на территории Российской Федерации.

Современные российские банковские группы специализируются на разных сегментах рынка и предлагают пользователям широкий спектр банковских, а также иных финансовых и нефинансовых услуг.

Зачастую участники банковских групп передают часть своих активов (непрофильные активы, полученные по договорам отступного в результате урегулирования проблемной задолженности; проблемные активы, требующие формирования резервов под обесценение; иные активы) в паевые инвестиционные фонды (ПИФ), в которых они являются крупными или единственными собственниками.

При наличии признаков контроля или значительного влияния ПИФ в соответствии с МСФО признается в качестве участника группы организаций, определенной по МСФО. Дочерним является предприятие, находящееся под контролем другого предприятия, независимо от того, является ли предприятие юридическим лицом.

Объектом инвестиций может быть условно самостоятельное предприятие, не являющееся юридическим лицом, но осуществляющее самостоятельные операции с имуществом, например ПИФ. Аналогичный подход применяется в МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» при определении значительного влияния на ПИФ. Однако в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» ПИФ не может быть признан участником банковской группы (как объединения юридических лиц), так как он не является юридическим лицом. Банк России предлагает расширить периметр консолидации банковской группы на законодательном уровне путем включения в ее состав не только юридических лиц, но и обособленных имущественных комплексов, находящихся под контролем либо значительным влиянием головной кредитной организации банковской группы или участников банковской группы. Это позволит единообразно применять терминологию, обозначающую объединение, во главе которого стоит кредитная организация, в качестве банковской группы как в целях МСФО, так и в целях пруденциального банковского регулирования.

Примером банковской группы можно назвать ВТБ. В его группу входят банк ВТБ 24, «ВТБ Лизинг», «ВТБ Девелопмент», «ВТБ Капитал Управление Активами», «ВТБ Специализированный депозитарий», «МультиКарта», «ВТБ Капитал», СК «ВТБ Страхование», НПФ «ВТБ Пенсионный фонд», «ВТБ Долговой центр», «ВТБ Пенсионный администратор», «ВТБ Факторинг», 12 дочерних банков на территории СНГ, а также несколько банков дальнего зарубежья.

Банковским холдингом в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» признается не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц, включающее хотя бы одну кредитную организацию, находящуюся под контролем одного юридиче-

ского лица, не являющегося кредитной организацией (далее – головная организация банковского холдинга), а также (при их наличии) иные (не являющиеся кредитными организациями) юридические лица, находящиеся под контролем либо значительным влиянием головной организации банковского холдинга или входящие в банковские группы кредитных организаций – участников банковского холдинга, при условии, что доля банковской деятельности, определенная на основе методики Банка России, в деятельности банковского холдинга составляет не менее 40%.

Согласно статье 4 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» доля банковской деятельности в деятельности банковского холдинга определяется как отношение величины активов и (или) доходов кредитных организаций – участников банковского холдинга, определенной на основе методики, установленной Банком России, и совокупной величины активов и (или) доходов банковского холдинга, определенной с учетом активов и (или) доходов на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности данных юридических лиц.

Контроль и значительное влияние для определения участников банковского холдинга также определяются в соответствии с МСФО.

В международной практике используется понятие «финансовый конгломерат»

Под финансовым конгломератом понимается группа или подгруппа, во главе которой стоит регулируемое юридическое лицо или в которой как минимум одна из дочерних компаний является регулируемым юридическим лицом.

Такая группа или подгруппа должна соответствовать следующим критериям:

а) в случае, если во главе группы или подгруппы стоит регулируемое юридическое лицо:

– такое регулируемое юридическое лицо является материнской компанией по отношению к юридическому лицу, работающему в финансовом секторе, участвует

в капитале такого юридического лица или иным образом связано с ним;

- по меньшей мере, одно юридическое лицо в группе или подгруппе относится к страховому сектору, по меньшей мере, одно юридическое лицо относится к банковскому или инвестиционному сектору и совокупная деятельность входящих в группу или подгруппу юридических лиц, как в рамках страхового сектора, так и в рамках банковского или инвестиционного сектора, является значимой;

б) в случае, если во главе группы или подгруппы нет регулируемого юридического лица, деятельность группы или подгруппы в основном осуществляется в финансовом секторе.

Банковский холдинг согласно закону «О банках и банковской деятельности», по сути, является подвидом финансового конгломерата.

Принципиальным отличием банковского холдинга от банковской группы в российском законодательстве выступает то обстоятельство, что в банковском холдинге кредитная организация всегда является участником объединения юридических лиц, тогда как юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией, классифицируется независимо от вида деятельности и поднадзорности Банку России головной организацией банковского холдинга.

В соответствии с МСФО ПИФы также являются участниками банковского холдинга, которые с точки зрения закона о банках не могут быть включены в состав банковского холдинга. Банк России предлагает расширить периметр консолидации банковского холдинга на законодательном уровне путем включения в его состав обособленных имущественных комплексов, находящихся под контролем либо значительным влиянием головной организации банковского холдинга или участников банковского холдинга, что позволит единообразно применять терминологию, обозначающую объединение лиц с участием кредитной организации, в качестве бан-

ковского холдинга как в целях МСФО, так и в целях пруденциального банковского регулирования.

Одновременно Банк России предлагает сделать законодательное изъятие для объединения юридических лиц с участием российских кредитных организаций, конечным собственником которого является иностранный банк, при условии, что между юридическими лицами, входящими в его состав, и кредитной организацией не проводится операций и сделок, за исключением выплаты дивидендов и иного распределения прибыли.

После определения на законодательном уровне понятий «финансовая группа» и «финансовый холдинг» Банк России также предлагает уточнить определение банковского холдинга, в частности, в законе о банках уточнить, что в случае если доля соответствующего вида банковской деятельности и доля деятельности иных финансовых организаций в холдинге одновременно составляют 40% и более либо в случае если один из участников холдинга является системно значимой кредитной организацией или системно значимой финансовой организацией, холдинг квалифицируется как банковский или финансовый в зависимости от преобладающего вида деятельности (банковского либо иного финансового) либо от вида финансовой организации, признанной системно значимой.

В настоящее время на финансовом рынке имеют место также иные, отличные от банковских групп и банковских холдингов объединения с участием кредитных и некредитных финансовых организаций.

Так, например, в международной практике объединения кредитных организаций, имеющих одних и тех же собственников, называются параллельными банками. Деятельность таких параллельных кредитных организаций тесно переплетается, принимаемые ими общие риски могут оказаться весьма существенными. Финансовые трудности или потеря деловой репутации одной кредитной организации

могут привести к снижению финансовой устойчивости других кредитных организаций – участников таких объединений.

Зачастую результатом проведения кредитными организациями, имеющими одних и тех же собственников, встречных операций и сделок становится перераспределение рисков между такими кредитными организациями путем осуществления регулировочных (схемных) сделок, цель которых – придание видимости выполнения либо обход установленных Банком России требований. Ярким примером такого перераспределения является передача активов от одной кредитной организации другой параллельной кредитной организации в целях быстрого выведения с баланса «хороших» активов и обеспечения их недоступности как источников погашения обязательств перед вкладчиками в случае возникновения финансовых проблем у первой кредитной организации.

Принимая во внимание функционирование кредитных организаций, контролируемых одним лицом либо группой лиц, как единого экономического субъекта, Банк России полагает целесообразным на законодательном уровне квалифицировать такие объединения в качестве банковских холдингов, определив их собственников в качестве учредителей банковских холдингов. В частности, Банк России предлагает относить к банковским холдингам объединения кредитных и некредитных финансовых организаций в следующих случаях:

– если их акционерами (участниками) являются одни и те же физические и (или) юридические лица, в том числе являющиеся нерезидентами, владеющие прямо или косвенно (через третьих лиц) в совокупности более 50% голосующих акций (долей) в каждой из организаций (с учетом акций (долей), принадлежащих связанным с ними лицам);

– если учредители банковского холдинга владеют прямо или косвенно (через третьих лиц) в совокупности более 20% голосующих акций (долей) в каждой из организаций и при этом ни один другой ак-

ционер (участник) кредитных и некредитных финансовых организаций не владеет большим пакетом их голосующих акций (долей) и (или) не менее трети состава органов управления данных организаций представлено одними и теми же физическими лицами и связанными с ними лицами.

Доля банковской деятельности в деятельности банковского холдинга в указанных случаях также должна составлять не менее 40%.

Законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность некредитных финансовых организаций, в отличие от банковского законодательства, не содержит положений, регламентирующих деятельность финансовых групп или холдингов, за исключением страхового сектора.

В то же время создание института финансовых групп и финансовых холдингов в сегментах деятельности некредитных финансовых организаций позволит участникам финансовой группы (финансового холдинга), как и в случае банковской группы и банковского холдинга, реализовать возможность перераспределения капитала между участниками финансовой группы (финансового холдинга) в целях сохранения финансовой устойчивости, создать централизованное управление путем учреждения управляющей компании и установить единый подход к налоговому и финансовому планированию финансовой группы (финансового холдинга) [1].

В целях реализации задачи по осуществлению надзора за объединениями юридических лиц с участием некредитных финансовых организаций в законодательстве Российской Федерации, регулирующей деятельность отдельных видов некредитных финансовых организаций, необходимо в первую очередь определить понятия финансовой группы и финансового холдинга, взяв за основу подходы, предусмотренные законом о банках в отношении банковского холдинга и банковской группы, с учетом лучшей международной практики в области регулирования и над-

зора за финансовыми группами (финансовыми холдингами).

Под финансовой группой предлагается понимать не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц, в котором одно юридическое лицо или несколько юридических лиц находятся под контролем либо значительным влиянием одной некредитной финансовой организации (головной организации финансовой группы), за исключением случаев, когда доля банковской деятельности в группе составляет 40% и более и такое объединение признается банковским холдингом. В случае если доля банковской деятельности и доля соответствующего вида деятельности иных финансовых организаций одновременно составляет 40% и более, объединение признается финансовой группой либо банковским холдингом в зависимости от преобладающего вида деятельности (финансовой и (или) банковской деятельности) либо в случае, если один из участников холдинга отнесен к системно значимым некредитным организациям или к системно значимым кредитным организациям.

Под финансовым холдингом предлагается понимать не являющееся юридическим лицом объединение юридических лиц, включающее хотя бы одну некредитную финансовую организацию, находящуюся под контролем одного юридического лица, не являющегося кредитной и некредитной финансовой организацией (головная организация финансового холдинга), а также иные юридические лица, находящиеся под контролем либо значительным влиянием головной организации финансового холдинга или входящие в финансовые группы участников финансового холдинга. При этом при образовании финансового холдинга доля (отношение величины активов и (или) доходов некредитных финансовых организаций – участников холдинга, определенной на основе методики Банка России, и совокупной величины активов и (или) доходов финансового холдинга) деятельности некредитных

финансовых организаций соответствующего вида в деятельности всего холдинга должна составлять не менее 40% и определяться на основании методики Банка России.

В случае если доля соответствующего вида деятельности некредитных организаций составляет 40% и более и при этом доля банковской деятельности также составляет 40% и более, холдинг квалифицируется как банковский или как финансовый в зависимости от преобладающего вида деятельности (банковской и (или) финансовой деятельности) либо в случае, если один из участников холдинга отнесен к системно значимым кредитным организациям или к системно значимым некредитным организациям.

Одновременно в отношении финансовой группы и (или) финансового холдинга возможно установление критерия значимости совокупной деятельности участников группы или холдинга для всего финансового рынка [3].

На финансовом рынке также осуществляют деятельность некредитные финансовые организации, имеющие одних и тех же собственников (так называемые параллельные некредитные финансовые организации) с аналогичными рисками, присущими кредитным организациям, имеющим одних и тех же собственников.

В связи с этим предлагается квалифицировать такие объединения в качестве финансовых холдингов, если банковская деятельность в данном объединении не превышает 40% и более и такое объединение не квалифицируется как банковский холдинг.

В случае если доля соответствующего вида деятельности некредитных организаций составляет 40% и более и при этом доля банковской деятельности также составляет 40% и более, холдинг квалифицируется как банковский или как финансовый в зависимости от преобладающего вида деятельности (банковской и (или) финансовой деятельности) либо в случае, если один из участников холдинга отнесен к

системно значимым кредитным организациям или к системно значимым некредитным организациям.

Контроль и значительное влияние для идентификации участников финансовой группы (финансового холдинга) должны определяться в соответствии с МСФО.

В целях эффективной реализации надзорных полномочий Банка России, в том числе применения мер воздействия, представляется необходимым законодательно установить, что головной организацией как финансовой группы, так и финансового холдинга может быть только организация – резидент Российской Федерации [1].

Также следует закрепить на законодательном уровне, что микрофинансовые организации могут входить в финансовые группы и финансовые холдинги только в качестве участников данных объединений. При определении состава финансовой группы (финансового холдинга) следует учитывать, что правовая природа отдельных некредитных финансовых организаций (особенно некоммерческих организаций, основанных на принципе членства) и цели их деятельности не предполагают возможности их включения в финансовую группу или финансовый холдинг.

По критерию зависимости от степени взаимного влияния компаний различают:

- классический банковский холдинг, где главная компания осуществляет контроль над дочерними банками. Последние, как правило, не владеют акциями управляющей компании;
- перекрестный банковский холдинг – финансовые организации владеют контрольными пакетами акций друг друга. Подобная форма весьма характерна для японской корпоративной модели.

Кроме того, выделяют банковские холдинги следующих типов:

- чистые холдинги, осуществляющие исключительно деятельность по управлению дочерними обществами;
- смешанные холдинги, осуществляющие коммерческую деятельность помимо управленческой. Подобная форма харак-

терна для современной российской корпоративной модели.

По критерию типов зависимости различают:

- имущественные холдинги (основанные на наличии контрольного пакета акций);
- договорные (созданные на определенный срок в случае заключения договорного соглашения);
- организационные.

Следует отметить, что имущественные банковские холдинги являются самыми распространенными в Российской Федерации.

Таким образом, ключевым отличием банковского холдинга от холдингов иных видов является наличие в его структуре более одной кредитной организации. Такая форма реализации стратегии диверсификации и интеграции объекта позволяет снизить многие риски, связанные с движением денежных потоков, и повысить устойчивость к внешним колебаниям.

Как отмечается специалистами, «банковский холдинг представляет собой группу взаимосвязанных компаний, сущность которой заключается в том, что это экономическое единство или организация, состоящая из самостоятельных субъектов права. Это позволяет обладать контролем без бремени собственности, господством без хозяйственных рисков» [4].

Большинство теоретиков и практиков выделяют явные преимущества данной формы перед иными формами концентрации капитала. Действительно, диверсификация путем создания дочерних компаний часто не предполагает дорогостоящих и долгих процедур дью-дилиденс, как, например, диверсификация (или интеграция) с помощью сделок слияний и поглощений. Еще одним преимуществом данной формы построения бизнеса является возможность концентрации кредитными организациями в составе банковского холдинга исключительно своих специфических функций, управленческие же функции аккумулируются в головной ор-

ганизации (в корпоративном центре), которая осуществляет управление корпоративным капиталом, распределением ресурсов и формированием портфеля.

Централизация управления корпоративного центра или головная компания берут на себя принципиальные функции, а создание холдинга осуществляется путем передачи акций или долей других компаний в обмен на акции холдинга. Корпоративный центр отвечает за формулировку целей и оценку результатов их достижения. По этому параметру следует оценивать эффективность корпоративного центра [5].

Кроме того, корпоративный центр связан с управлением портфелем бизнеса, с достижением синергетических эффектов и с оценкой эффективности сервисных функций.

Обращаясь к практике, стоит отметить, что последние кризисные события в российской экономике стали для ряда российских банковских структур конечной точкой существования, а для многих из них – сигналом об острой необходимости корректировки существующей бизнес-модели. Сложившийся традиционный механизм финансирования кредитной эмиссии, в основе которого был заложен приток иностранных инвестиций и экспортных поставлений, обнаружил свою несостоятельность и низкое соответствие характеру целей и задач, поставленных перед российской экономикой. Кроме того, произошли изменения на рынке сделок слияний и поглощений в кредитном секторе, прежде ассоциировавшихся с участием государственных банков и банков-нерезидентов в роли компании-агрессора (компания-покупателя), а также изменилась и сила экспансии иностранного финансового капитала по отношению к перспективному финансовому рынку в России.

Подводя итог, отметим, что банковский холдинг представляется перспективной формой интеграции компаний для развития российской экономики. Реализация эффективных и конкурентоспособных

корпоративных стратегий, а также использование передового мирового опыта в управлении являются ключевыми направлениями дальнейшего развития российских банковских холдингов.

Совершенствование корпоративных стратегий способно привести банковские структуры к укреплению структуры собственности и росту капитализации, что позволит оптимизировать систему адаптации к кризисным ситуациям, повысить уровень и качество процессов, связанных с кредитованием отечественного народного хозяйства. Данные последствия вполне отвечают современным потребностям инновационной экономики, остро нуждающейся в эффективном развитии банковского сектора.

В качестве последующего становления банковской структуры важно развивать финансовые рынки, в том числе через создание специализированных программ с целью экспансии дочерних банковских структур в регионы. Таким образом, можно наметить направления стратегического развития региональных экономик. Важно отметить, что мало просто насытить банковскими услугами регионы, где они отсутствуют, следует провести работу по обучению персонала и внедрению международных банковских стандартов и технологий, разработать и реализовать программы (возможно, совместно с государственными органами) по повышению финансовой грамотности населения.

Банковские холдинги, реализуя стратегию широкой диверсификации, через дочерние структуры могут расширить присутствие в небанковских сегментах финансового рынка, что может обеспечить рост рабочих мест в регионах [6], одновременно увеличивая услуги населению и бизнесу, такие как страхование, лизинг, консалтинг, и пр. При эффективном и прозрачном построении данной системы отношений, при поддержке государственных органов отдельных банковских программ возможно всестороннее развитие всех заинтересованных сторон и участников.

Список литературы

1. Иванова С. П. Новые подходы стратегического планирования по проведению комплекса мер, направленных на стабилизацию банковской системы // Расширенное воспроизводство инновационной экономики и интенсификация спроса на инновации в России : сборник научных статей. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – С. 44–48.
2. Иванова С. П. Перспективы развития банковского сектора, направленные на укрепление экономической безопасности страны // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 46. – С. 60–64.
3. Иванова С. П., Литвинов А. Н. Показатели эффективности реальных инвестиций: эволюция и проблемы использования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 73–80.
4. Курушина О. А. Развитие банковских холдингов в России: предпосылки формирования и особенности функционирования // Финансы и кредит. – 2008. – № 5 (293). – С. 34–40.
5. Садыкова К. В. Характеристика основных методов и инструментов управления коммуникацией с заинтересованными лицами при проведении сделок слияний и поглощений // Молодежь и наука: актуальные вопросы теории и практики : сборник научных статей по результатам Международной научно-практической конференции / под ред. И. Е. Бельских. – Волгоград, 2015. – С. 44–47.
6. Столярова К. В. К вопросу об инструментах IR-менеджмента при реализации стратегий слияний (поглощений) // Транспортное дело России. – 2011. – № 4 (89). – С. 152–153.
7. Столярова К. В. Роль управления коммуникациями в создании и развитии интегрированных корпоративных структур // Антикризисные задачи развития общественных наук на современном этапе : сборник научных статей по результатам Всероссийской научно-практической конференции / под ред. И. Е. Бельских. – Волгоград, 2015. – С. 78–82.

References

1. Ivanova S. P. Novye podkhody strategicheskogo planirovaniya po provedeniyu kompleksa mer, napravlennykh na stabilizatsiyu bankovskoy sistemy [New Approaches of Strategic Planning of Taking a Set of Steps Aimed at Stabilizing the Banking System]. *Rasshirennoe vosproizvodstvo innovatsionnoy ekonomiki i intensifikatsiya sprosa na innovatsii v Rossii, sbornik nauchnykh statey* [Extended Reproduction of Innovation Economy and Intensifying the Deman for Innovation in Russia: collection of academic articles]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2016, pp. 44–48. (In Russ.).
2. Ivanova S. P. Perspektivy razvitiya bankovskogo sektora, napravlennye na ukreplenie ekonomicheskoy bezopasnosti strany [Prospects of Developing the Banking Sector Aimed at Strengthening Economic Security of the Country]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk* [Acute Issues of Economics], 2015, No. 46, pp. 60–64. (In Russ.).
3. Ivanova S. P., Litvinov A. N. Pokazатели effektivnosti real'nykh investitsiy: evolyutsiya i problemy ispol'zovaniya [Indicators of Real Investment Effectiveness: Evolution and Problems of Use]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 73–80. (In Russ.).
4. Kurushina O. A. Razvitie bankovskikh kholdingov v Rossii: predposylki formirovaniya i osobennosti funktsionirovaniya [The Development of Bank Holdings in Russia: Preconditions

of Setting-up and Features of Functioning]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit], 2008, No. 5 (293), pp. 34–40. (In Russ.).

5. Sadykova K. V. Kharakteristika osnovnykh metodov i instrumentov upravleniya kommunikatsiy s zainteresovannymi litsami pri provedenii sdelok sliyanii i pogloshchenii [Features of Key Methods and Tools managing Communications with Concerned Persons during M & A Deals]. *Molodezh' i nauka: aktual'nye voprosy teorii i praktiki, sbornik nauchnykh statey po rezul'tatam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Youth and Science: Current Issues of Theory and Practice, collection of academic articles on results of the International Conference], edited by I. E. Bel'skikh. Volgograd, 2015, pp. 44–47. (In Russ.).

6. Stolyarova K. V. K voprosu ob instrumentakh IR-menedzhmenta pri realizatsii strategiy sliyanii (pogloshchenii) [Concerning Tools of IR Management While Realizing Strategies of Mergers (Acquisitions)]. *Transportnoe delo Rossii* [Transportation in Russia], 2011, No. 4 (89), pp. 152–153. (In Russ.).

7. Stolyarova K. V. Rol' upravleniya kommunikatsiyami v sozdanii i razvitiy integrirrovannykh korporativnykh struktur [The Role of Communication Management in Shaping and Development of Integrated Corporate Structures]. *Antikrizisnye zadachi razvitiya obshchestvennykh nauk na sovremennom etape, sbornik nauchnykh statey po rezul'tatam Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Crisis Objectives of Developing Public Science on the Current Level, collection of academic articles on results of the International Conference], edited by I. E. Bel'skikh. Volgograd, 2015, pp. 78–82. (In Russ.).

#### **Сведения об авторах**

##### **Светлана Петровна Иванова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры организационно-управленческих  
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,  
Стремянный пер., д. 36.

E-mail: 76sivanova@mail.ru

##### **Ксения Валерьевна Садыкова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры организационно-управленческих  
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,  
Стремянный пер., д. 36

E-mail: xenia\_stolyarova@inbox.ru

#### **Information about the authors**

##### **Svetlana P. Ivanova**

PhD, Assistant Professor of the Department for  
Organizational and Managerial Innovations  
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.

E-mail: 76sivanova@mail.ru

##### **Xenia V. Sadykova**

PhD, Assistant Professor of the Department for  
Organizational and Managerial Innovations  
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.

E-mail: xenia\_stolyarova@inbox.ru