(cc) BY

Грязнов Сергей Александрович
канд. пед. наук, доцент, декан
ФКОУ ВО «Самарский юридический
институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация: *современные тенденции экономического развития, характеризующиеся усилением конкуренции и глобализацией рынков, приводят к значительному увеличению числа слияний и поглощений (M&A). Важно определить, создают ли сделки M&A ценность для компаний или они просто являются удобным способом для бизнеса расширить и укрепить свои позиции. В статье особо отмечена роль человеческого капитала в процессах слияний и поглощений.*

Ключевые слова: *M&A, слияние, поглощение, дружеские поглощения, враждебные поглощения, человеческий капитал, управление персоналом, корпоративная культура, максимизация ценности.*

Сделки M&A (Mergers and Acquisitions – слияние и поглощение) проводятся с целью повысить эффективность бизнеса путем увеличения капиталов, ресурсов, производственных мощностей, что приводит к существенным изменениям в компаниях. При слиянии две или более компаний объединяются в новую, где существующие акционеры объединяемых компаний сохраняют общую заинтересованность в новой компании. Итогом слияния является образование новой организации из двух или более с полным прекращением существования реорганизуемых компаний. При этом существует два варианта слияния:

– с полным прекращением существования реорганизуемых компаний;

– реорганизуемые юридические лица продолжают существовать и вести деятельность, но исключительные права передаются новому юридическому лицу.

Поглощение представляет собой сделку, в которой одна компания, покупатель, приобретает другую компанию – целевую. При приобретении целевая ком-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

пания прекращает свое существование, но покупатель продолжает вести ее бизнес. Итог поглощения: установление полного контроля одной компании над другой.

Таким образом, термин «слияние» подразумевает объединение двух компаний сопоставимого размера с целью создания нового предприятия, а термин «поглощение» обозначает покупку («съедание») другой компании (чаще крупная компания поглощает меньшую), причем поглощение может иметь агрессивную и дружескую форму. Так, примером дружеского поглощения служит Daimler-Benz, который, по сути, выкупил (поглотил) Chrysler, обозначив сделку как слияние (DaimlerChrysler). Надо отметить, что реальное слияние компаний достаточно редкое явление, обычно на практике слияние является поглощением (дружественным или агрессивным).

Как следует из названия, термин «агрессивное поглощение» относится к приобретению одной компанией другой вопреки желанию первой. Враждебные попытки захватить компанию обычно имеют место, когда потенциальный покупатель делает тендерное предложение или прямое предложение акционерам целевой компании. Этот процесс происходит при противодействии менеджмента целевой компании и обычно приводит к значительному напряжению между менеджментом целевой компании и менеджментом покупателя. Для примера, Google – это агрессивная «акула-поглотитель» (образ проглатывания меньших компаний породил термин «акула бизнеса»), которая «съела» более 100 компаний (YouTube, Begun, FeedBurner, AOL).

Можно обозначить две основные причины, по которым компании проводят слияния и поглощения: максимизация ценности и мотивы, не связанные с ценностями. Максимизация ценности – это экономии за счет масштаба, новых рынков, альтернативных каналов сбыта, трансграничных налоговых преимуществ или увеличения доли рынка [1]. Яркими примерами являются приобретение Уолтом Диснеем Pixar Studios и приобретение Facebook Instagram. Кроме того, монопольная власть позволяет компании снижать конкуренцию и обеспечивать более высокие цены для клиентов или более низкие цены для поставщиков.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Мотивы, не максимизирующие ценность, возникают из-за личных интересов руководства. Вероятно, что менеджеры попытаются улучшить рост фирмы, приобретя другую компанию, вместо того чтобы передавать денежные потоки акционерам из-за стимулирования заработной платы. Эта проблема хорошо известна под термином «principal-agent problem». Более того, слияния и поглощения приводят к увеличению размера фирмы, что приводит к повышению престижа [2].

В целом слияния, мотивированные эффективностью, более предпочтительны для рынка, чем слияния, направленные на укрепление рыночной власти компании. Со стратегической точки зрения инвесторы предпочитают поглощения, которые могут привести к сокращению затрат, а не те, которые влекут за собой объединение различных предприятий и попытки увеличения доходов.

Традиционное планирование не всегда является гарантом успешности сделки. Компании, изначально отдающие приоритет задачам по увеличению стоимости, нежели брендингу, добиваются лучших результатов. Среди сделок, где приоритет отдавался ребрендингу, с точки зрения стоимости почти половина оказывается провальными. Компании с успешными сделками и приростом стоимости объединяет несколько особенностей: использование методологии создания стоимости, реализация сделок в рамках общей портфельной деятельности и анализ соответствия сделки стратегическим потребностям [3].

Отдельным и важным вопросом сделках M&A является продуманная интеграция бизнеса и возможность объединения корпоративной культуры компаний – игнорирование вопросов корпоративной культуры являются одним из основных препятствий в создании стоимости. В своем стремлении получить долю рынка, присутствие в новой географии или новую линейку продуктов компании часто упускают из виду влияние, которое приобретение окажет на их сотрудников. Это упущение, которое может иметь серьезные последствия. Поскольку сотрудники – это один из, если не самый крупный, генератор стоимости в большинстве компаний, – эффективное управление людьми до, в процессе и после сделки, имеет решающее значение [4].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

M&A неминуемо приводит к перебоям в работе персонала. Грамотные участники сделок еще до покупки компании определяют ее ключевых сотрудников и следят за тем, чтобы у последних была мотивация остаться в компании после закрытия сделки. Когда одна компания приобретает другую в той же отрасли, существует риск определенного совпадения между многими ролями, выполняемыми сотрудниками в обеих компаниях (например, административный и вспомогательный персонал), поэтому неизбежно возникает дублирование. Многие из сотрудников окажутся «лишними» в их текущих ролях. Персонал будут опасаться этой реальной угрозы своему положению и может начать искать альтернативную работу.

Поэтому дублирование не должно уничтожать ценность человеческого капитала. Сотрудникам необходимо предложить переобучение на другие должности, открывающиеся в результате сделки. С самого начала совместной работы следует привлечь ключевых менеджеров по работе с персоналом (HR) в систему планирования карьеры сотрудников – это важный сигнал для людей о том, что их карьерные планы не рушатся, а трансформируются и в новой среде они также смогут достичь высот. К тому же за счет размера объединенной организации перед ними открывается больше карьерных возможностей. Важнейшими задачами в ходе M&A для HR должны стать:

– сохранение ключевых сотрудников (показатели текучести кадров не должны превышать средние показатели в «до-интеграционный» период);

– успешная адаптация сотрудников к новым условиям.

Процесс интеграции ценностей разных организаций можно назвать «слиянием культур» (culture fusion). В рамках этого направления целесообразно:

– проводить семинары и встречи для сотрудников объединяемых компаний;

– извещать о традициях, привычках, стандартах работы;

– рассказать о миссии новой организации, которая объединит лучшие традиции объединенных компаний.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Отдельно хотелось бы отметить важность этичного поведения менеджеров в процессе слияния/поглощения. Профессиональный и деликатный подход требуется ко всем вопросам, которые затрагивают личные интересы сотрудника: компенсации, льготы, высвобождение, перевод на другую работу.

К сожалению, в процессе слияний и поглощений не обойтись без увольнений (сокращений) части персонала. В таких случаях сотрудникам необходимо оказывать материальную поддержку (возможно дополнительно к той, что положена по законодательству) и помогать в поиске новой работы. Внедрение эффективного управления изменениями является одним из наиболее явных способов избежать негативных последствий слияний и поглощений для персонала. Устаревший взгляд на HR как на административную, а не стратегическую функцию часто приводит к тому, что специалисты по персоналу исключаются из многих аспектов процесса слияний и поглощений, в которые они могут привнести значительную ценность.

Список литературы

1. PwC Рецепт успешной сделки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/publications/deals-success-recipe-report.html (дата обращения: 31.10.2021).

2. Тютык О.В. Корпоративный менеджмент. Рынок корпоративного контроля: слияния и поглощения компаний [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О. В. Тютык; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 121 с.

3. Цхададзе Н.В. Рынок слияния и поглощения компаний / Н.В. Цхададзе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=46200200 (дата обращения: 31.10.2021).

4. Li K.H., Mauer, D.C., and Xu, E.Q. (2018). The connection of human capital and mergers and acquisitions. Journal of Financial Economics, 129 (1), 111–135.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)