

Бугаец Татьяна Андрониковна

студентка

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПОСЛЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Аннотация: статья посвящена анализу проблем формирования корпоративной культуры в России после проведения компаниями M&A сделок и поиску возможных путей их преодоления. Автор обращает внимание на то, что несмотря на традиционный приоритет юридических и финансовых аспектов в процессе принятия решений о проведении сделок данного вида, необходимо оценивать и потенциал интеграции корпоративных культур разных компаний, поскольку игнорирование этого фактора часто ведет к заключению неудачных сделок. В работе предлагается при оценке этого потенциала ориентироваться на метод Э. Хэйма как один из наиболее удобных в применении и широко распространенных в мире. Однако к нему можно добавить и другие современные подходы и методики, чтобы повысить точность прогнозов и эффективность сделок по слиянию и поглощению компаний.

Ключевые слова: корпоративная культура, сделки, слияние, поглощение, российский рынок, метод Э. Хэйма.

В последнее время в России активизировались усилия по модернизации разных направлений государственной политики, в том числе мер, направленных на поддержку конкурентной среды и развитие эффективного предпринимательства. Новые импульсы к совершенствованию государственного правового регулирования конкурентной среды исходят из особых условий посткризисного восстановления экономики, которому свойственны значительные сдвиги в отраслевой структуре, активизация под воздействием изменяющихся рамочных условий процессов реструктуризации и консолидации бизнеса, освоение новых рынков,

изменение форм организации бизнес-процессов. Значимым элементом государственной политики по поддержке конкуренции и развитию эффективного предпринимательства традиционно считается совершенствование правового регулирования сделок по слиянию и поглощению компаний. Этот рынок начал постепенно, но уверенно демонстрировать возрастающую активность, и не только в ведущих развитых государствах мира (США, Великобритании, странах ЕС и др.), но и в России [10, с. 34–36]. Выработка сбалансированных подходов к правовому регулированию сделок по слиянию и поглощению компаний имеет принципиальное значение, в первую очередь, при поддержке конкурентного процесса, предотвращении проявлений монополизма в экономике и злоупотреблении компаниями своим доминирующим положением.

Следует заметить, что понятия «слияние» и «поглощение» имеют разное юридическое толкование в России и за рубежом, но, несмотря на это обстоятельство, они часто используются в качестве синонимов и четкого отличия (особенно в англосаксонском праве) между ними нет. В международной практике широко распространена и общеизвестна аббревиатура M&A (merger & acquisition), которая означает «слияние и поглощение». Термин «merger» обозначает поглощение посредством приобретения основного капитала или ценных бумаг, объединение, слияние компаний. Термин «acquisition» указывает на приобретение, поглощение (компаний).

В российском праве «слияние» и «поглощение» считаются формой реорганизации юридического лица. В действующем российском законодательстве термин «поглощение» приравнивается к «присоединению» [5, с. 17]. Реорганизация представляет собой один из эффективных способов оптимизации предпринимательской деятельности. В соответствии со ст. 57 Гражданского кодекса РФ реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) возможна по решению его учредителей (участников) или уполномоченного органа. При этом допускается в процессе реорганизации юридического лица сочетание разных ее форм и участие в ней двух и более юридических лиц [1].

Вместе с тем экспертное сообщество обращает внимание на то обстоятельство, что существенное значение для проведения эффективных сделок по слиянию и поглощению компаний имеет помимо их правового регулирования и грамотное формирование корпоративной культуры после совершения таких сделок. Именно корпоративная культура оказывается одним из основных факторов риска, препятствием в получении планируемых синергетических преимуществ и достижении конкретных финансовых целей. Это подтверждается многочисленными исследованиями. В частности, согласно международному исследованию «Culture Integration in M&A» консалтинговой компании Aon Hewitt, от 40 до 70% M&A сделок не окупаются. В качестве главной причины неудач треть компаний указывает существующие различия в корпоративной культуре (данная причина встречается значительно чаще других, например, несовместимость программного обеспечения, конфликты сотрудников и т. д.) [8]. Более половины респондентов (58%) осознают высокую значимость культурной интеграции, но не имеют конкретного подхода к ее обеспечению. Исследования компании Deloitte [7] выявили порядка 70% M&A сделок, которые закончились проблемами с окупаемостью, вызванными сложностями интеграции разных корпоративных культур. Специалисты компании Deloitte особо подчеркивают тот факт, что неспособность руководства сформировать корпоративную культуру после сделок слияния и поглощения способна обесценить даже самые грамотно спланированные и проведенные M&A сделки.

Эксперты [9, с. 45] указывают на то, что необходимость обеспечения интеграции корпоративных культур довольно часто вызывает у компаний трудности, которые они были не готовы преодолевать. Однако, несмотря на это, компании крайне редко предварительно оценивают степень совместимости корпоративных культур и проводят всеобъемлющую диагностику потенциальных рисков, связанных с предстоящей культурной интеграцией.

В России журнал «Секрет фирмы» провел опрос 230 менеджеров крупных компаний, осуществивших M&A сделки, 70% из них указали на неудачи, вызванные несовпадением корпоративных культур [6, с. 39–42]. В связи с этим вслед за

экспертами мы полагаем, что в процессе осуществления «due diligence» перед совершением сделки необходимо оценивать корпоративные культуры компаний и потенциал их интеграции. В этом отношении важно сконцентрироваться на следующих значимых показателях:

- интеграция фактора корпоративной культуры в процесс принятия решений по M&A сделке;
- сбор сведений о «культурных аспектах» компаний;
- создание и подготовка «команды проверки» с опорой на специфику корпоративной культуры;
- применение существующих методик для оценки потенциала интеграции корпоративных культур.

Полагаем, что одним из наиболее удобных в применении подходов к оценке сопоставимости корпоративных культур является предложенная Э. Хэйем методика направляющих профильных таблиц [3, с. 21–22]. Ее суть заключается в оценке работ, которые выполняются на каждой из позиций. Разработчик методики указал на три группы важных, по его мнению, факторов в любой сфере деятельности компании: опыт и знания, которые требуются при выполнении работы; умения и навыки решения проблем; степень ответственности. Все три группы включают в себя определенные элементы.

1. Опыт и знания:

- практические действия, специальные приемы и методы, профессиональные и научные знания;
- навыки управления в планировании, организации, реализации, оценке деятельности, требуемая от конкретной должности степень участия в разработке конкурентной стратегии и формулировании разных перспективных целей;
- навыки коммуникации: умение работать в команде, организация и контроль деятельности коллектива;

2. Умения и навыки решения проблем

В данной группе основным фактором предстает тип мышления, который необходим для анализа, оценки, творческих разработок и умения делать выводы из

сложившейся ситуации в соответствии с должностью сотрудника, что предусматривает два элемента:

– уровень нуждающихся в решении проблем: от рутинного до обобщенного философского понимания развития бизнеса и взаимоотношений людей;

– уровень самостоятельности в творческой деятельности: от шаблонных действий до творческого поиска новых идей;

3. Степень ответственности. Имеется в виду ответственность за совершаемые действия и их последствия, что предусматривает три элемента:

– рамки полномочий принятия самостоятельных решений сотрудником;

– пределы компетенции и должностных обязанностей конкретного сотрудника;

– степень прямого воздействия в данных пределах [2, с. 73].

В России этот подход Э. Хэйема впервые применила частная компания «Рольф», которая давно работает на рынке, является официальным дистрибьютором Hyundai и Mitsubishi Motors, дилером Audi, Ford, Volvo [2, с. 76].

Обратим внимание на то, что параллельно оценке степени совместимости корпоративных культур компаниям необходимо оценивать и человеческие ресурсы. Данная оценка включает в себя пять приоритетных показателей: прием, сохранение и увольнение персонала компании; управление производительностью труда и материальное поощрение сотрудников; организационная структура компании; юридическая и бухгалтерская работа с персоналом; развитие карьеры сотрудников, повышение их квалификации и планирование управленческой ответственности в компании.

На российском рынке существенные сложности возникают в процессе объединения нескольких компаний с сильными корпоративными культурами, поскольку требуется немало времени, прежде чем будут преодолены конфликты и разногласия, а коллективу удастся адаптироваться к общей приемлемой культуре под новым руководством. Другой трудностью является интеграция корпоративных культур сотрудников из разных регионов, что особенно важно для компаний, объединяющих предприятия разного профиля (в частности,

нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие и сбытовые), которые находятся не только в разных регионах России, но и многих государств СНГ [4, с. 53–55].

Формирование корпоративной культуры после сделок слияния и поглощения на российском рынке следует осуществлять постепенно, чтобы можно было последовательно внедрить новую стратегию, которую утвердило руководство компании. Для этого специалистами-практиками и представителями научного сообщества предложены следующие этапы:

1) анализ миссий, ценностей, стандартов всех организаций, участвующих в М&А сделке, с целью выявления общего, схожего и различного. Это лучше делать до слияния и поглощения компаний, тогда участники процесса в будущем станут опорой при проведении в жизнь новой миссии, ценностей, стандартов и т. д.;

2) обучение сотрудников;

3) внедрение изменений;

4) разработка и внедрение системы мотивации с бонусной программой за соблюдение новых стандартов деятельности, качественное и оперативное решение задач;

5) оценка и контроль результатов происходящих изменений (наблюдение, опросы, анкетирование);

6) развитие бизнес идей. Своевременное внесение коррективов в план реализации трансформации, предложения по совершенствованию процесса интеграции корпоративных культур [4, с. 60–62].

В заключение отметим, что российский рынок слияний и поглощений отличается высокой активностью, особенно в условиях современного кризиса. Вместе с тем государство и сами компании уделяют первоочередное внимание юридическим и финансовым аспектам данного процесса, в то время как системное игнорирование необходимости оценки и формирования корпоративной культуры до и после М&А сделок обеспечивает компаниям не менее высокие риски совершения убыточных слияний и поглощений. В связи с этим предложенный Э. Хэйемом метод оценки корпоративных культур, на наш взгляд, компаниям

следует взять за основу профильной деятельности, обогатив его иными подходами и методиками, которые окажутся удобными в применении в рамках конкретных коллективов. Это позволит существенно снизить процент неудачных сделок по слиянию и поглощению в России и будет способствовать повышению конкурентоспособности ее экономики на мировом рынке.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) // Правовая система «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 09.10.2018).

2. Гришин К.А. Слияния и поглощения на российском рынке: пути повышения эффективности сделок. – М.: Альпина Издательство, 2014. – 348 с.

3. Маслов Д.В., Г. Роше. Трансформация корпоративной культуры через анализ совместимости / Д.В. Маслов, Г. Роше. – М.: Менеджмент, 2016. – 276 с.

4. Попов В.Л. Слияния и поглощения в России. – М.: Инфра-М, 2016. – 385 с.

5. Скворцов Д.И. Совершение сделок по слияниям и поглощениям публичных акционерных обществ по законодательству Российской Федерации: Дис. ... канд. юрид. наук. – М., 2014. – 413 с.

6. Шалягина А.В. Слияния и поглощения как способ роста крупных корпораций // Проблемы современной экономики: Материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 39–42.

7. Corporate Development 2012. Leveraging the Power of Relationships in M&A [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/08/Corporate_Development_Survey_2012.pdf (дата обращения: 09.10.2018).

8. Culture Integration in M&A. Global Survey Findings. Aon Hewitt. 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/M_A_Survey.pdf (дата обращения: 09.10.2018).

9. Laj, A.R. Arts of mergers and acquisitions / A.R. Laj, S.F. Reid. – М.: Alpina Business Books, 2017. – 327 p.

10. Wieger, P., Smith, S. Business of Growth / P. Wieger, S. Smith. – М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. – 410 p.