

УДК: 658.3.012.4 (04)

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ КОМПАНИЙ

С.В. Денисова

В статье приведены основные причины, побуждающие компании начать процесс слияний или поглощений, рассмотрены основные ошибки, совершаемые на разных этапах слияний и поглощений, представлены основные виды организационной культуры. Также рассмотрены этапы исследования деятельности компаний в сфере организационной культуры на подготовительных и начальных этапах интеграции.

В последнее время из средств массовой информации мы все чаще узнаем о свершении сделок по слиянию и поглощению в разных отраслях (секторах) российского бизнеса. Зачастую такие сделки имеют большой масштаб и многомиллионную стоимость. Если рассматривать процесс слияний и поглощений, то в первую очередь компании преследуют цель укрупнения бизнеса, укрепления позиций на рынке и повышения своей конкурентоспособности. Основные причины, подталкивающие компании к слияниям и поглощениям, можно подразделить на следующие три группы [1]:

1. Внутренние – стремление к корпоративной синергии и сокращению издержек, доступ к новым продуктам, патентам, рынкам, каналам дистрибуции, позволяющим более эффективно использовать имеющиеся у компании ресурсы и навыки или более успешно достигать поставленные цели, и финансовые причины – например, налоговая экономия, когда приобретение компании с убытками может уменьшить прибыль к налогообложению.
2. Внешние – изменения внешней среды, которые снижают эффективность текущей деятельности компании и заставляют ее искать новые пути развития, текущие изменения в конкретной отрасли, рост затрат на разработку, резкие технологические изменения.
3. Мотивы руководства – отражающие желание менеджеров компании совершать подобные сделки, например, использование имеющихся личных управленческих навыков для развития других бизнесов, обеспечение безопасности собственного рабочего места (диверсификация отраслевых рисков и снижение возможности быть поглощенными другой компанией), построение «империи» – увеличение размеров компании ради увеличения собственной власти и признания.

При кажущейся простоте увеличения бизнеса за счет слияний и поглощений опыт развитых экономик свидетельствует, что это далеко не так.

Большинство исследований эффективности слияний и поглощений свидетельствуют, что от 60 до 80% компаний, даже вооружившись потенциально выигрышной стратегией, не достигают

поставленных целей [2]. Компании совершают ошибки и просчеты на всех этапах слияния или поглощения, к наиболее значимым можно отнести следующие:

1. Неверный выбор объекта поглощения – например, в случае диверсификации руководство принимает решение поглотить компанию в сфере бизнеса отличной от той, в которой осуществляет свою хозяйственную деятельность. В этой ситуации есть риск того, что не обладая специальными познаниями и необходимыми коммуникациями в новой сфере, компания может потерять новый бизнес или получить его со стоимостью значительно меньшей, чем по которой он был куплен.
2. Низкое качество подготовки сделки, например, компания-поглотитель руководствуется при выборе компании-цели не стратегическими целями, а целью увеличить активы предприятия, в результате возникает ситуация когда бизнес сначала покупают, а потом начинают для него придумывать стратегию: для чего купили, что с ним делать и как его интегрировать.
3. Ошибочные финансовые расчеты – экономическая выгода от слияния наступает только тогда, когда рыночная стоимость компании, созданной в результате слияния или поглощения, выше, чем сумма рыночных стоимостей образующих ее фирм до их объединения, однако при расчете экономической эффективности не стоит забывать об увеличении рисков и убытках, которые возникают в период интеграции. Ведь любая реструктуризация подразумевает выделение дополнительных ресурсов для решения операционных и административных задач. Таким образом, возможно возникновение ситуации, когда компания-поглотитель не рассчитав свои финансовые ресурсы будучи вовлечена в процесс поглощения, может сама стать ослабленной целью для другой компании-поглотителя или вообще оказаться на грани закрытия.
4. Неверное проведение процесса интеграции, в частности ошибка в выборе организационной культуры новой организации.

Можно выделить два основных уровня интеграционных проблем, связанных с персоналом компании – личностный и групповой. Первый связан с индивидуальным восприятием происходящих изменений каждым работником, его опасениями за сохранность рабочего места, возможности карьерного роста, увеличение нагрузки, и т.д.

Второй уровень связан с определенной организационной культурой, существующей в любой компании, и формирующей сознание некой групповой общности и целостности. Интеграция с другой организацией в сознании работников угрожает разрушить эту целостность. Одной из причин столь болезненного протекания интеграционных процессов является «культурное» противостояние, ведь часто даже слияние «равных» заканчивается односторонним навязыванием более сильной группой своей организационной культуры.

Персонал любой компании – это один из важнейших ее ресурсов. При слиянии и поглощении крупных компаний в этот процесс бывают вовлечены тысячи сотрудников. Если учитывать, что

каждая компания-участник до начала реструктуризации не один год существует на рынке, то рассматривать ее надо как отдельную сложившуюся структуру, которая в дальнейшем будет перетерпевать большие изменения.

Для любой компании характерна своя сложившаяся организационная культура. На сегодняшний день существует много определений организационной культуры. Но все они сводятся к тому что, организационная культура - это характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

Выделяют четыре характерных вида организационных культур [3], они приведены в таблице 1.

Как видно из приведенной таблицы каждому виду организационной культуры характерны свои черты, методы принятия решений, свои принципы работы. Люди, работающие в условиях той или иной организационной культуры, вырабатывают определенное организационное поведение на окружающую их среду. Зачастую руководство, не уделяя должного внимания различиям в организационных культурах объединяющихся компаний, не может по-настоящему объединить коллективы. Поэтому при проведении процесса интеграции важно тщательно продумать, какая организационная культура станет главной в новой компании.

Рассмотрим пример, из которого видно, что если не решить «культурный вопрос», то это может привести к краху всей сделки по слиянию или поглощению.

В начале 1990-х годов компания AT&T приобрела компанию NCR. По утверждению экспертов AT&T слишком поздно осознала глубину различий в организационных культурах двух компаний. Организационная культура NCR отличалась консерватизмом и приверженностью к централизации управленческих решений, а ее сотрудникам предлагали называть боссов «тренерами» и снять двери в кабинетах топ-менеджеров, чтобы сделать их более доступными для рядового персонала. Топ-менеджеры NCR начали увольняться так активно, что к 1997 году их осталось всего четверо из 30. Когда компания AT&T наконец продала свое неудачное приобретение, ее убытки составляли около 3 миллиардов долларов, а NCR потеряла примерно половину своей рыночной стоимости [4].

Формирование в компании организационной культуры, ориентирующей сотрудников на повышение производительности труда, - одно из условий, от которых зависит успех сделки по слиянию или поглощению. Для того, чтобы избежать проблем, связанных с различием организационных культур необходимо в краткосрочном периоде выявить «культурные проблемы», связанные с персоналом компаний, общением, структурными преобразованиями, приоритетами в создании стоимости и т.д., и заняться их решением, а в долгосрочном периоде сформировать корпоративную культуру, при которой сотрудники старались бы эффективнее трудиться и выполнять задачи, поставленные новой компанией.

Виды организационных культур.

Таблица 1.

Название вида организационной культуры	Характеристика	Принятие решений	Принцип работы
Иерархическая (закрытая)	Развитие представляется как стабильный и плавный рост показателей эффективности и рентабельности основных операций, без изменений сложившейся структуры. Работа в такой организации может продвигаться, если она никак не нарушает сложившихся отношений. Любой новый подход закрепляется формулировкой новых правил и стандартов и повышением эффективности работы организации и ее подразделений при сохранении стабильной структуры бизнес-процессов.	Решения принимаются только формально уполномоченными на это лицами, многие решения требуют прямого вмешательства высшего руководства.	Работа такой организации основана на формальных правилах, четко определенных полномочиях ее служащих и отношениях между ними.
Рыночная (открытая)	Деятельность ориентирована на завоевание и удержание места на рынке. Основные приоритеты — конкурентоспособность, хорошая репутация на рынке и совместная работа всех служащих над их достижением и поддержанием. Новый подход должен преподноситься в виде гибких, адаптирующихся под нужды рыночной целесообразности норм и получить одобрение экспертов.	Решения принимаются руководителями отдельных групп на основании экспертных оценок, исходящих из указанных целей и обеспечения измеримых результатов на пути к ним.	Работа в такой организации продвигается, если она обеспечивает ее конкурентоспособность, позволяет оценить вклад отдельных лиц, поддерживает сотрудничество между работниками.
Инновационная (произвольная)	Ценностями служат творческая атмосфера, технологическое лидерство, внедрение новаторских подходов. Работа в ней продвигается, если поддерживает творческие инициативы вовлеченных в нее служащих, использует передовые достижения	Решения принимаются на основе творческой инициативы группы путем убеждения каждого участника в полезности ведущейся деятельности, подтверждения	Работа организации этого типа ориентирована на инновации, создание передовых, уникальных продуктов и услуг.

	в некоторой области, способствует созданию уникальных технологий, продуктов и услуг.	использования новаторских подходов и предоставления свободы творческих изменений.	
Семейная (синхронная)	Организация обладает хорошей внутренней атмосферой, активно использует программы вовлечения сотрудников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Ее ценностями являются гармоничное развитие ее служащих, их профессиональный рост и повышение навыков командной работы, традиции организации, сплоченность коллектива и моральный климат.	Решения принимаются руководством с вовлечением сотрудников в бизнес и выполнением корпоративных обязательств перед ними.	Работа в такой организации продвигается, если она обеспечивает профессиональный рост и развитие персонала, повышение удовольствия от работы, обеспечивает движение организации к некоторой цели, достижение которой необходимо обосновать как дополнительную ценность.

Грамотно решать эти задачи особенно важно, если объединяются компании из разных стран или отраслей и если стоимость сделки создают люди, а не активы, то есть для отраслей, где преобладают нематериальные активы.

Для одной опытной в вопросах поглощений компании, во избежание ошибок, была разработана программа всестороннего исследования корпоративных ценностей. Кратко их можно представить в виде 6 этапов [4].

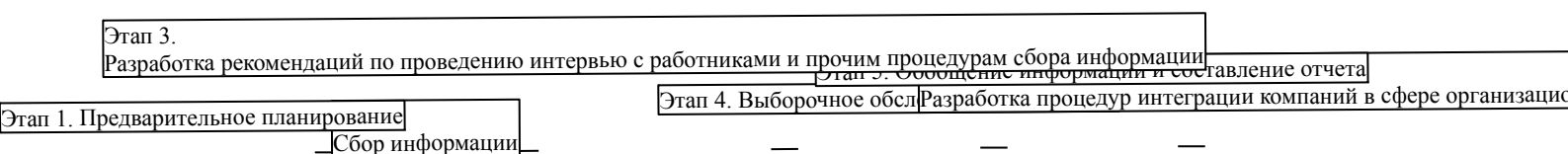


Рисунок 1. Этапы исследования деятельности компаний в сфере организационной культуры.

На этапе **предварительного планирования** определяются направления и основные вопросы, подлежащие изучению, производится оценка доступности информации, необходимой для проведения процесса слияния или поглощения. Производится анализ предварительного плана всестороннего обследования деятельности компании в целом. Обсуждаются пути получения информации. Формируется команда специалистов и менеджеров для проведения мероприятий по слиянию или поглощению, по возможности в нее включаются топ-менеджеры и сотрудники

поглощаемой компании, осведомленные о проблемах ее персонала. Проводится согласование последовательности и сроков проведения процедур, назначение ответственных за их реализацию.

При **сборе информации** на втором этапе необходимо охватить максимум возможных источников открытой информации, таких как ежегодная финансовая отчетность, публикации в прессе, отраслевые журналы, информация рекрутинговых агентств, часть полезной информации можно почерпнуть на web-сайте компании-цели. Также нужно провести анализ внутренних источников (планы развития компании, интервью с работниками, руководства по разработке корпоративной политики по отдельным вопросам, требования при приеме на работу, данные опросов о морально климате в коллективе, информация отдела по слияниям и поглощениям, если такой имеется).

Разработка рекомендаций по проведению интервью с работниками и прочим процедурам сбора информации включает в себя выделение основных проблем на основе предварительно собранной информации. Именно на этом этапе составляются руководства для проведения стандартизированного интервью, выбираются методы проведения опросов – стандартизированные или нестандартизированные интервью, фокус-группы, анкетирование. Определяются последовательности процедур сбора информации и распределение обязанностей по их проведению.

Выборочное обследование персонала производится уже на этапе интеграции, то есть после объявления сотрудникам поглощаемой или присоединяемой компании о предстоящих изменениях. Составляется список вопросов для интервью на основе предварительной информации о моральном климате и корпоративных ценностях. Определяется размер выборки работников и топ-менеджеров для интервьюирования. Производится процесс интервьюирования командой специалистов с выбранными сотрудниками.

На пятом этапе – **обобщение информации и составление отчета**, проводится анализ собранной информации, она обобщается и как результат – подготавливается и представляется руководству итоговый отчет с корректировкой плана интеграционных мероприятий на основе полученных выводов и проблем.

Разработка процедур интеграции компаний в сфере организационной культуры – заключительный этап исследования организационной культуры в поглощаемой или присоединяемой компании. Разрабатываются окончательные процедуры по изменению организационной культуры, после чего они презентуются на общем совещании топ-менеджеров и сотрудников отдела слияний и поглощений.

Из вышеизложенного можно сделать вывод: слияния и поглощения – масштабный и сложный процесс, в который вовлечены все основные ресурсы объединяющихся компаний. Но больше всего процесс интеграции затрагивает организационные культуры и соответственно персонал компаний.

В статье были рассмотрены самые распространенные ошибки, совершаемые руководством компаний при формировании организационной культуры в процессе слияний и поглощений. Также были приведены возможные способы, с помощью которых этих ошибок можно избежать.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Т. Слияния и поглощения: западный опыт и актуальность вопроса для России
www.altrc.ru/common/art12.shtml.
2. Матиас Бекье. Путеводитель по слиянию. Журнал "Вестник McKinsey" – 2003, 2(4)
http://mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue04/02_0203.aspx
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
4. Галпин Т., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2005. - 240 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

*Денисова Светлана Васильевна, соискатель кафедры производственный менеджмент и маркетинг Московского авиационного института (государственного технического университета);
E-mail: landen@mail.ru*