

УДК 334.758

**Ганущак-Єфіменко Л.М.,**  
*к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ*

### **ПРОЦЕСИ ІНТЕГРАЦІЇ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ**

*В статті представлено результати досліджень щодо розвитку інтеграційної взаємодії на сучасному етапі, проаналізовано основні складові процесу інтеграції злиття і поглинання, зокрема, створення цінності компанії, перетворення організаційної культури в інноваційно-корпоративну.*

*Ключові слова: інтеграція, злиття, поглинання, цінність компанії.*

### **ПРОЦЕССЫ ИНТЕГРАЦИИ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК ОСНОВА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ**

**Ганущак-Єфіменко Л.М.**

*В статье представлены результаты исследований, относительно развития интеграционного взаимодействия на современном этапе, проанализированы основные составляющие процесса интеграции слияния и поглощения, в частности, создание ценности в компании, превращение организационной культуры в инновационно-корпоративную.*

*Ключевые слова: интеграция, слияние, поглощение, ценность компании.*

### **THE PROCESS OF INTEGRATION OF MERGERS AND ACQUISITIONS AS A BASIS FOR VALUE CREATION OF THE COMPANY**

**Ganushchak-Efimenko L.**

*The results of researches are presented In the article, in relation to development of integration co-operation on the modern stage, the basic elements of process of integration of confluence and absorption are analyzed, in particular, creation of value in a company, converting of organizational culture into innovative corporate.*

*Keywords: integration, merger, acquisition, the company's value.*

**Постановка проблеми.** Процес купівлі компанії на ринку є не що інше, як придбання активів у вигляді готової фірми. Проте такі угоди, що відбуваються, спричиняють за собою, передусім, зміну власника або встановлення контролю над власністю. Інтегрувати активи таким чином, щоб встановити контроль над власністю – питання актуальне не із простих, і по

сутті не означає, що інтеграційний процес завершився на стадії придбання. Услід за зміцненням контролю над придбаною власністю з'являється необхідність її органічного використання або перетворення двох компаній в єдину організаційну структуру, яка відповідатиме загальним рисам активної компанії на ринку.

В межах компанії інтеграційний процес може здійснюватися двома шляхами. Перший, коли виробництво, і реалізація товарів розширюється за рахунок внутрішніх джерел компанії, і при цьому цей процес призводить до появи нової стадії виробництва, тобто появи інших етапів виготовлення виробу, які раніше отримувалися з ринку, то така інтеграція, як відомо, отримала назву природною, оскільки об'єднуються ключові технологічні стадії виробництва. Тут зберігається, певною мірою, колишня організація виробництва, колишній контроль над власністю і над поведінкою підрозділів, а також повільно розширюється сфера внутріфірмових стосунків. Другий шлях припускає розширення бізнесу за рахунок придбання активів інших компаній або протікає у формі класичної інтеграції.

В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища існує ймовірність ризику успішної реалізації інтеграційних змін для підприємств. Тому необхідним є дослідження процесів інтеграції злиття і поглинання як основу створення цінності компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями інтеграції злиття та поглинання займаються багато вчених-економістів, як в Україні, так і за її межами. В Україні проблемами процесів злиття та поглинання займаються Биконя С., Гончарова Н., Ілляшенко С. Найбільш активно ці питання вивчаються зарубіжними вченими: Денісоном Д., Кей І., Енгвін Д., Аніта М.

**Метою статті є** узагальнення й розвиток методичних основ управління та розвитку інтеграційних процесів злиття або поглинання на вітчизняному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційні теорії про

створення цінності, що пояснюють суть M&As, мають три основні недоліки, і тому непридатні для того, щоб керівники могли спиратися на них у своєму прагненні до успішнішої реалізації M&As. Недоліками є:

- акцент на досягненні окремих, а не постійних стратегічних переваг для компаній, що об'єднуються;

- недостатність знань, що визначають створення цінності для акціонерів компаній, що об'єднуються;

- відсутність уваги до етапу реалізації, що настає після укладення угоди про злиття або поглинання.

По-перше, традиційні теорії про створення цінності свідчать, що цінність злиття або поглинання для акціонерів компаній, що об'єднуються, є наслідком або створення міцнішого структурного взаємозв'язку, або позитивного потенціалу синергії між компаніями, що об'єднуються. З одного боку, вважається, що зміцнення структурного взаємозв'язку між компаніями, що об'єднуються, виникає завдяки окремим, юридично заснованим контрактам, згідно з якими права власності розподіляються так, щоб витіснити ринкову організацію, тобто з метою створення горизонтально або вертикально інтегрованих структур постачальник-клієнт-конкурент або конгломератних груп[7]. Проте законні контракти навряд чи можуть охоплювати усі характерні особливості внутрішньої структури компанії, такі як обмін знаннями, навчання або підприємницька діяльність - чинники, які можуть бути вирішальними для конкурентоспроможного функціонування компанії. Компанія є чимось набагато більшим, ніж просто сукупність контрактів, а M&As є набагато складнішими заходами, ніж може здатися, виходячи з формулювання контракту.

З іншого боку, згідно з теоріями про створення цінності при злитті і поглинаннях, позитивний потенціал синергії утворюється завдяки окремим, разовим процесам, які ведуть до перенесення функціональних навичок або до економії від росту обсягів і розширення сфери діяльності в результаті

об'єднання ресурсів компаній - партнерів. Але занадто часто таке об'єднання припускає усього лише одноразові ініціативи по зниженню собівартості після укладення оборудки про злиття або поглинання. Проте, як показує досвід компаній, що здійснили виключно успішні M&As, картина має бути абсолютно іншою. Після угоди про злиття або поглинання компанії, що прагнуть до успіху, відносяться до етапу реалізації як до безперервного керованого процесу, який не закінчується створенням окремої групи фахівців для роботи над інтеграцією після злиття, а є динамічним об'єднанням ключових можливостей компаній-партнерів.

По-друге, традиційні теорії про створення цінності відрізняються невірним розумінням того, які саме чинники визначають створення цінності для акціонерів компаній, що об'єднуються, в результаті злиття або поглинання. При злитті або поглинанні виникнення міцнішого структурного взаємозв'язку або синергії між компаніями, що об'єднуються, є результатом, що піддається виміру, але не чинником, який сприяє створенню цінності. Реальними чинниками створення компанією цінності для своїх основних зацікавлених осіб (клієнтів, працівників, акціонерів і інших представників громадськості, різних установі, в середовищі яких існує ця компанія) є унікальні способи перетворення нею своїх матеріальних і нематеріальних активів і ресурсів в виключно конкурентоспроможні продукти і послуги[7]. Згідно з результатами багатьох досліджень, є ряд спеціальних механізмів інтеграції знань, які відіграють вирішальну роль в забезпеченні цього перетворення, незважаючи на будь-які функціональні, організаційні і культурні межі, існуючі в компанії. У випадку із злиттям і поглинаннями, то впродовж перших двох років після здійснення угоди компанії, що успішно об'єднуються, діють особливо ефективно і обачно, гармонійно поєднуючи найважливіші види діяльності, спрямовані на інтеграцію знань, незважаючи на відмінності в національних і корпоративних культурах.

По-третє, традиційні теорії про створення цінності при злитті і

поглинаннях, як правило, приділяють недостатньо уваги етапу, що настає після укладення оборудки про злиття або поглинання, етапу реалізації. Згідно з цими теоріями, підхід до осмислення етапу реалізації після злиття або поглинання зазвичай заснований на первинних поняттях, що мають певні назви, такі як «абсорбція», «асиміляція» і «інтеграція» [7].

Абсорбція, або асиміляція, як правило, має місце, якщо мета компанії-покупця полягає в консолідації певних активів компанії-об'єкту поглинання у власному корпоративному просторі. Інтеграція зазвичай здійснюється, якщо метою злиття або поглинання є створення третьої, абсолютно нової компанії або спільне використання усіх без виключення переваг обох компаній, що об'єднуються[8]. Далі, згідно з постулатами традиційних теорій, на етапі реалізації абсорбції/асиміляції наявна організаційна культура компанії - об'єкту поглинання не має особливого значення для компанії-покупця. Методи інтеграції, навпаки, на етапі реалізації злиття або поглинання, як правило, припускають створення абсолютно нової загальної культури або збереження індивідуальних корпоративних стилів кожної компанії і спільне використання створених переваг[8].

Таким чином, компанії отримують і зберігають конкурентну перевагу шляхом перетворення соціальних знань в економічно значимі продукти і послуги. В даному випадку поняття «перетворення» відноситься не лише до передачі вже існуючого досвіду, але і до способів навчання і створення нових знань усередині соціального середовища об'єднаної компанії.

Ще важливіше те, що будь-яка компанія повинна створити загальну сукупність організаційних знань для того, щоб описане перетворення було безперервним, ефективним і раціональним. Іншими словами, потрібний загальний запас організаційних знань, оскільки саме вони, незалежно від існуючих усередині компанії організаційних і культурних меж, забезпечують раціональне і ефективне перетворення критично важливих ресурсів в цінні продукти і послуги.

Згідно з результатами дослідження, загальний запас організаційних знань складається з п'яти ключових можливостей реалізації:

- Цілеспрямоване керівництво — яким чином компанії вдається притягувати, розвивати, мотивувати і утримувати керівників, що відіграють ключову роль в компанії, або «глобальних менеджерів», і в якому ступені можливе управління ними в якості дійсно глобальної, відкритої, з точки зору культури, і згуртованої групи.

- «Стандартні блоки» — здатність компанії розвивати серед глобальних менеджерів загальні напрями організаційної політики і методи, включаючи такі елементи, як спільну мову, вживану в компанії, сукупність загальних ділових цінностей, загальні схеми глобального розвитку кар'єри, спільність підходів до внутрішньої звітності і оцінки результатів діяльності.

- Канали поширення інформації — сукупність стандартних взаємодій по поширенню інформації, спрямованих на розвиток загальних ділових цінностей в групі глобальних менеджерів компанії.

- Взаємодію щодо розвитку знань — сукупність стандартних взаємодій з метою спільного використання існуючих знань і створення нових, незалежно від культурних, організаційних і функціональних меж усередині компанії.

- Ротація керівників — політика репатріації і експатріації усередині компанії.

З цих п'яти ключових можливостей реалізації, разом узятих, формується основна сполучна тканина компанії, її «інноваційна корпоративна культура». Ця культура у свою чергу є тим чинником, який дозволяє компанії постійно інтегрувати найважливіші знання і ресурси, ліквідовуючи культурні, організаційні і функціональні межі, а також перетворювати ці знання і ресурси в продукти і послуги високої якості. Важливо те, що взаємодія усіх п'яти можливостей реалізації роблять істотний вплив на конкурентоспроможність компанії [3]. Іншими словами, компанії, що сформували «інноваційну корпоративну культуру» працюють значно краще,

ніж їх конкуренти. Отже, існує позитивна взаємозалежність між сформованою «інноваційною корпоративною культурою» і здатністю компанії створювати цінність для зацікавлених осіб.

Сформована «інноваційна корпоративна культура» об'єднаних компаній, очевидно, має бути міцнішою, ніж організаційна чи корпоративна, на зміну якої вона приходить: компанії, повинні показувати більш високі результати господарської діяльності і створювати більшу цінність у порівнянні з тим, чого кожна з них могла б досягнути самотійно.

Процес створення «інноваційної корпоративної культури» приймає абсолютно різні форми і відрізняється за своїм змістом залежно від типу здійснюваного злиття або поглинання. Якщо має місце злиття рівних (чи придбання компанії, яка стане доповненням до компанії-покупця і має приблизно такі ж розміри), сформована «інноваційна корпоративна культура» може полягати в поєднанні елементів обох компаній, що об'єднуються, і в заміні деяких з них на абсолютно нові [3].

У випадку з консолідаційними поглинаннями було б справедливо враховувати, що створювана «інноваційна корпоративна культура» багато в чому є новою для компанії, що поглинається. Ця нова структура по усіх найважливіших аспектах зазвичай нагадує «організаційну чи корпоративну культуру» компанії-покупця. Проте, це не означає, що формування «інноваційної корпоративної культури» усередині компанії-об'єкту поглинання, треба вважати однонаправленим процесом, яким керують ті, що виключно управляють інтеграцією з боку компанії-покупця. Як вже відзначалося, найуспішнішими покупцями з метою консолідації незмінно виявлялися компанії, що мають якості цілеспрямованого керівництва на основі таких цінностей, як виняткова відкритість та фінансова прозорість. Саме це більшою мірою, надає компаніям-покупцям можливість сформувати і апробувати «інноваційно корпоративну культуру» в організаційну структуру придбаної компанії.

Якщо історія керівництва потенційних учасників угод про M&As відрізняється, і не базується на вказаних цінностях, це може вказувати на потребу в проведенні серйозних змін[3].

Підсумовуючи, вищезазначене, варто зауважити, що керівники процесу інтеграції після злиття або поглинання повинні уміти оцінювати міцність поступово сформованої «інноваційно корпоративної культури», щоб сприймати міру успіху, досягнутого в реалізації M&A. Результати дослідження показують, що керівники процесів інтеграції після злиття або поглинання в основному цікавляться оцінкою результатів традиційної синергії, зазвичай сформованої з одноразових ініціатив по зниженню витрат і т. ін., і лише в дуже небагатьох випадках вони звертають увагу на елементи «інноваційно корпоративної культури». Навіть визнаючи ці елементи критично важливими, керівники процесу інтеграції нерідко страждають від недоліку знань або від невміння оцінювати їх за допомогою явних систематичних методів.

**Висновки.** Отже, процеси інтеграції M&As необхідно розглядати як безперервні, а не як разові заходи для вітчизняних компаній. Увага має бути зосереджена на механізмах інтеграції знань, сприяючих створенню цінності, і на можливості впровадження таких механізмів після укладення оборудки про злиття або поглинання. Крім того, слід направити зусилля безпосередньо на створення - «інноваційно корпоративної культури» - між компаніями, що об'єднуються.

1. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>

2. Гончарова Н. П. Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4. — С. 62-73.

3. Ілляшенко С.М. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : у 3 т. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна : збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». – Макіївка : Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – Т. 3. – С. 69-72.



4. Anita M.M., McGahon A. *Competition, Strategy and Business Performance* // *Calif. Manag. Review*. — 1999. — №3.
5. Angwin D. *Merger and acquisitions across European borders national perspectives on preacquisition due diligensce and the use of professional advisers*, 2001 *Journal of World business* 36(1), 32-57
6. Ashkenas R.N. *Integration managers special leaders for special times* *Harvard Businness Review* November-December 2000, 108-116
7. Ashkenas R.N. *Making the deal real how GE Capital integrates acquisitions* *Harvard Businness Review* Jenuary-February 2000, 165-178
8. Denison D. *Diagnosing organizational cultures validating a model and method* *IMD Working paper* 2009 *Lausanne IMD*
9. Kay I.T. *The people problems in mergers* *McKINSEY QUARTERLY* 4/ 2009. 29-37