

Н. В. Семенченко,  
к. е. н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний технічний університет України "КПІ"

## АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ ПІСЛЯ ПРОЦЕДУРИ ЗЛИТТЯ

**Аналізується процес інтеграції, її рівні і особливості. Надається повне визначення всіх елементів інтегрування та структура супровідних документів. Розглядаються мультиплікативні наслідки звільнення працівників та макроекономічні причини галузевих тенденцій щодо злиття-поглинання. Обґрунтовується поняття синергічного ефекту.**

**The article examines the integration process, its extent and characteristics. Provided a complete definition of all elements of integration and structure of the supporting documents. The article considers the multiplicative effects of laying off workers and the macroeconomic causes of industry trends regarding mergers and acquisitions. The article proves notion of synergistic effect.**

*Ключові слова: інтеграція, мультиплікативні наслідки, макроекономічні причини, тенденція, злиття-поглинання, синергічний ефект.*

*Key words: integration, multiplicative effects, macroeconomic reasons, the trend of mergers and acquisitions, synergistic effect.*

### ВСТУП

Процеси інтеграції компанії після злиття описуються багатьма авторами науковцями, серед яких К. Боумен, З. Вафаєв, В. Галанов, П. Гохан, О. Коптелов, Ф. Ліс, Л. Лозовий, Б. Мільнер, О. Стародубцева, І Фамінський, П. Чурило. Проте їх думки є іноді суперечливими, іноді взаємодоповнюючими.

Процес інтеграції є не менш складним за злиття і вимагає професійної підготовки та дотримання стратегічних планів новоствореної компанії.

Потрібно докласти великих зусиль, щоб об'єднати дві або більше компаній після того, як вони стали єдиною власністю [1]. Постзлиття — це період після злиття (або іншої угоди), який веде до об'єднання компаній. Інтеграція — це таке об'єднання елементів, у результаті якого з'являється єдине ціле.

Рівні інтеграції. Оскільки поняття інтеграції неоднозначне, для аналізу визначають певну кількість рівнів інтеграції. Так, зокрема, вона може плануватися як:

— повна інтеграція, коли всі види діяльності та бізнес-процеси і поглинаючої компанії, і компанії-цілі об'єднуються. Всі управлінські рішення стосовно компанії-цілі приймаються в системі управління материнської компанії. Модель управління, прийнята в поглинаючій компанії, розповсюджується й на нову придбану компанію;

— помірна інтеграція, коли деякі ключові бізнес-процеси або господарські функції (продажі та маркетинг, зокрема, виробництво) об'єднуються, стратегічне планування та контроль на цих напрямках зосереджуються в управлінській системі материнської компанії, але поточна господарська діяльність поглиненої компанії залишається автономною;

— мінімальна інтеграція, коли окремі функції управління та контролю об'єднуються в рамках материнської компанії, перш за все, з метою економії витрат на оплату праці персоналу й максимально ефективного використання трудових ресурсів, проте всі стратегічні й поточні управлінські рішення, як і раніше, приймаються децентралізовано, хоча й встановлюється певна звітність стосовно них перед материнською компанією.

На основі досвіду роботи з багатьма клієнтами в різних куточках Земної кулі автори [2] прийшли до висновку, що існує щонайменше дев'ять різних і при цьому тісно взаємозв'язаних функцій з певним набором обов'язків, які особливо важливі для успіху інтеграції (табл. 1).

Елементи інтегрування. Ніхто не буде заперечувати, що інтеграція — це важлива частина успішного злиття. Але які ж елементи повинні інтегруватися відразу після злиття? Всі, що можна об'єднати з користю для

Таблиця 1. Особливості функцій процесу інтеграції компаній

Функція	Основні процедури	Вплив на процес інтеграції
1. Розподіл керівних повноважень і відповідальності топ-менеджерів	Попереднє стратегічне планування: виявлення топ-менеджерів, здатних максимально ефективно провести інтеграцію компанії, кадрові призначення, аналіз досвіду і навичок персоналу	Забезпечує реальне успішне завершення інтеграції та перетворює її лише в один з етапів глобальної реструктуризації компанії
2. Планування й реалізація інтеграції	Розробка планових заходів і документації для проектної групи: графіки проведення робіт, розподіл обов'язків усередині проектної групи	Розробка і координація планів заходів для всіх підрозділів і відділів. Гарантує високу якість планових розробок та їх ефективну реалізацію
3. Інформування колективу	Загальна стратегія інформування колективів компаній: послідовність і обсяг поширюваної інформації, забезпечення зворотного зв'язку, проведення спеціальних зборів, нарад та інших заходів	Припиняє розповсюдження чуток, забезпечує швидкий та відкритий обмін думками і прогнозами розвитку подій, залучає весь колектив компанії в процес інтеграції, допомагає людям правильно сприйняти майбутні зміни
4. Структура нової компанії та розстановка персоналу	Розробка, узгодження та впровадження організаційної структури Нової компанії, призначення ключових топ-менеджерів	Забезпечує швидке отримання контролю Нової компанії, залучення кращих працівників з обох компаній. За можливості, скорочує негативні наслідки фаворитизму та протегування
5. Наймання нових працівників	Розробка політики з виявлення та збереження ключових працівників	Забезпечує збереження найцінніших працівників, гарантує їх лояльність компанії (принаймні на найближчу перспективу), перемикає увагу співробітників, що залишаються, з поточних проблем на майбутні перспективи
6. Інтеграція корпоративних культур	Комплексне виявлення й уточнення основних управлінських процедур, що визначають характер менеджменту в Новій компанії	Проактивне попередження більшості чинників ризику для інтеграції. Аналітичний підхід до розв'язання ключових проблем. Робота на випередження
7. Інтеграція в сфері людського капіталу	Цільовий напрям дій співробітників на пріоритетну реалізацію мети, що стоїть перед Новою компанією	Виключення процедур, не пов'язаних з діловою стратегією, метою і задачами інтеграції. Швидке формування корпоративної культури Нової компанії. Орієнтація поведінки працівників на реалізацію основної мети діяльності.
8. Оцінка результатів і забезпечення зворотного зв'язку	Розробка системи збалансованих показників процесу злиття: планування бажаного синергічного ефекту, контроль успішності заходів, що проводяться	Відстежує й доводить до відома топ-менеджерів динаміку основних операційних, фінансових і нефінансових показників. Забезпечує контроль найскладніших і проблемних аспектів інтеграції.
9. Управління проектом	Розробка комплексного плану реалізації проекту: встановлення контактів з необхідними людьми, процедури розповсюдження інформації, ключових заходів для всіх підгруп проектної групи і для топ-менеджерів	Визначення проміжних етапів інтеграційного процесу та оцінка успішності їх завершення. Концентрація уваги всіх учасників на необхідності своєчасного виконання всіх запланованих заходів.

справи. Сам термін злиття, коли його вживають бізнесмени, означає ніщо інше, як спробу. Корисно уявляти собі злиття як локальне і глобальне об'єднання всіх ресурсів, процесів і обов'язків як купуючої компанії, так і компанії-мети [1]. При цьому стосовно:

1) ресурсів — існують людські ресурси на рівні ради директорів, менеджменту і структур, що забезпечують бізнес, крім того, покупцям доведеться розглянути питання інтеграції фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, зокрема, ділової репутації, включаючи назву компанії та марку продавця;

2) процесів — покупці й продавці повинні подумати над тим, як вони могли б інтегрувати такі процеси, як системи менеджменту, оплати праці та стимулювання інновацій;

3) обов'язків — корисно розцінювати їх як такі, що накладаються або законом, або етикою зобов'язання перед різними групами зацікавлених осіб,

включаючи клієнтів, постачальників, акціонерів, власників облігацій, працівників і громадськість.

Крім цього, існує ще етап завершальної інтеграції: об'єднання недавно інтегрованих ресурсів, процесів і обов'язків в єдине, успішно функціонуюче ціле.

Якщо одна із сторін наполягає, а інша погоджується, то в угоду про поглинання можуть бути внесені деякі умови інтеграції. Поглинена компанія може наполягати на певному рівні гарантій збереження робочих місць або на продовженні роботи колишнього генерального директора [3].

План інтеграції — це документ, який докладно описує, коли і як основні ресурси, процеси та зобов'язання поглинаючої й поглиненої компанії будуть об'єднані для досягнення стратегічної мети. Зрештою цю схему отримують ключові працівники і (в дещо зміненому вигляді) інші зацікавлені сторони. Як і будь-які корпора-

тивні документи, цей план підлягає перевірці юристами.

Плани інтеграції багато в чому розрізняються, залежно від сфери діяльності бізнесу та ситуацій. Проте, очевидно, що в плані постзлиття повинні бути присутні чотири елементи:

- 1) мета нової компанії;
- 2) спосіб забезпечення інтеграції ресурсів, систем і обов'язків;
- 3) процедура інтеграції нематеріальних активів;
- 4) графік інтеграції.

Що стосується мети нової компанії, то присутність цього пункту в плані інтеграції очевидна. А забезпечення інтеграції ресурсів, систем і обов'язків потребує більш детального розгляду.

Стандартний бухгалтерський баланс являє собою корисний контрольний лист об'єднаних активів. Об'єднувати можна:

— по-перше, фінансові активи — грошові кошти, цінні папери, що обертаються на ринку, та дебіторські заборгованості;

— по-друге, в компанії може виникнути потреба консолідувати основні засоби, запаси, контракти на право володіння землею, причому на папері це виконується через складання консолідованого балансу компанії, а операційно виробництва, устаткування, запаси об'єднуються цілком або частково, коли дві компанії об'єднують свої операції (приймається, що виробництво — це виробнича діяльність, здійснювана в певному фізичному місці, і звичайно цей термін використовується в контексті переробки сировини, матеріалів, ресурсів у готову продукцію);

— По-третє, нематеріальні активи.

Як правило, основні активи виробництва включають:

— нерухомість, конструкції (фундаменти, будівлі, каркаси та пов'язані з ними удосконалення);

— устаткування (для виробництва, зв'язку, контролю та управління);

— розподільні активи (зокрема, системи трубопроводів, конвеєри й доки);

— проводку й контрольні-вимірювальні прилади (для електропостачання, зв'язку та управління виробництвом);

— програмне забезпечення тощо.

У контексті сервісного бізнесу виробництво може означати фізичне місце, де відбувається обслуговування споживачів. До сервісних виробництв можна віднести комп'ютерний центр, банк, телефонну станцію.

В обох випадках виробництва можуть бути консолідовані різними способами, починаючи з ліквідації та закінчуючи їх інтеграцією через загальні інтегровані системи.

Нарешті, земля та нерухомість, звичайно, не можуть бути фізично об'єднані, можна лише консолідувати умови оренди чи володіння для їх використання.

Необхідно також зауважити, що при консолідації виробництв працедавці можуть нести витрати, пов'язані з таким факторами, як:

— ліквідацією активів (включаючи екологічні аспекти);

— переміщенням, звільненням та/або наймом працівників;

— інвестиціями у фізичні активи або програмне забезпечення для підтримки консолідації;

— зміною конструкції виробів і/або змісту послуг.

Що ж стосується нематеріальних активів, то, перш за все, поглинаючі компанії повинні вирішити для себе основне питання: об'єднана компанія носитиме ім'я поглинаючої компанії (приблизно 85% випадків) чи ім'я цільової компанії (1%)? Або це буде нова назва (менше 15%), і якщо так, то чи буде це об'єднання колишніх імен, чи ця назва ототожнюватиметься з чимось абсолютно новим? Рішення частково залежить від ринкової значущості діючих імен і від сфери діяльності нової організації.

Відмітимо, що вартість імені компанії, яка поглинається, може бути тісно пов'язана з однією або декількома:

— торговими марками — це право використовувати ім'я, пов'язане з такими елементами, як компанія, продукція чи концепція;

— знаками обслуговування — це право на використання образу, пов'язаного з цими елементами.

Інші нематеріальні активи можуть включати:

— патенти — офіційно надане право не дозволяти іншим відтворювати, використовувати або продавати винахід;

— комерційні секрети — інформація, що містить формулу, зразок, компіляцію, програму, прилад, метод, технологію або процес, яка:

— набуває самостійну цінність, бо не є широко відомою іншим зацікавленим особам, не може бути легко винайдена ними, якщо вони зможуть отримати економічну вигоду при її відкритті та використанні;

— є об'єктом захисту.

Отже, нематеріальні активи становлять неабияку цінність і їх успішна інтеграція дуже важлива.

Інтеграція зобов'язань перед працівниками — їх порушення не тільки неправильно (а іноді й незаконно), але й часто має негативні економічні наслідки, бо НК можуть, зокрема, залишити ключові працівники, якщо втратять до неї довіру. Заміщення старих працівників новими, такими ж за кваліфікацією, економічно не еквівалентно, оскільки це завжди означає, що компанія повинна повторно платити за наймання й навчання співробітників, щоб заповнити ті ж самі штатні позиції. Доручити ж пошук працівників сторонній організації не завжди можливо, так що фактично в більшості випадків витрати можуть істотно зрости.

Мультипликативні наслідки. Крім того, існують досить негативні так звані мультипликативні наслідки вимушеного звільнення працівника порівняно із звільненням за власним бажанням. Так, працівники, що залишилися, можуть відчувати почуття провини перед тими, хто втратив роботу, оскільки вони (як менеджери) скоротили їх робочі місця; або страждати від синдрому виживших, оскільки їх робочі місця збереглися.

Ще один негативний аспект — зниження продуктивності праці [4].

З іншого боку, здається очевидним, що скорочення

робочих місць повинно приводити до економії ресурсів, бо зменшує потік компенсаційних виплат працівникам у довгостроковому плані (на жаль, воно також здатне і скоротити приплив доходів у довгостроковій перспективі, викликавши зниження рентабельності та акціонерної вартості в тривалій перспективі). При цьому слід також враховувати, що економія, яка виникає в результаті скорочення робочих місць, стає явною тільки тоді, коли вона чиста, тобто залишилася після виплат вихідної допомоги. Ці виплати часто викликають великі одноразові платежі негайно після злиття, знижуючи фінансовий результат і в короткостроковому плані (протягом одного кварталу).

Та, незважаючи на все це, чомусь поглинені компанії в порівнянні з іншими частіше скорочують число працівників, а не збільшують його.

Тут спочатку слід розглянути макроекономічні причини, які є наслідком галузевих тенденцій: злиття і поглинання частіше відбуваються в тих галузях промисловості, де вже спостерігаються фундаментальні зміни і, як наслідок, значно міняється число робочих місць. Що стосується мікроекономічних причин, які зумовлені обставинами всередині окремо взятої компанії, то вони варіюються залежно від положення справ в ній. Злиття зазвичай підсилює всі процеси, що відбуваються, роблячи добре керовані компанії працюючими ще успішніше та ослабляючи компанії погано керовані.

Зацікавлені спостерігачі вивели два прості рівняння, що ілюструють контраст стратегій — це рівняння синергічного ефекту:

— через скорочення витрат —  $2 - 2 = -3$  (злиття скоротить витрати, які інакше б дорівнювали  $-4$ );

— через зростання прибутку  $2 + 2 = 5$  (злиття збільшить виручку, яка б інакше дорівнювала  $+4$ ).

Нарешті, проаналізуємо ситуацію, коли поглинена компанія не генерує доходу, необхідного для покриття виплачуваної вихідної допомоги. Який вибір є у поглинаючої компанії, окрім скорочення робочої сили?

У багатьох галузях японської промисловості, а також в американській автомобільній індустрії компанії підходять до вирішення цієї проблеми в чотири етапи.

1. Гарантують виплату 50% основної зарплати, прив'язуючи решту виплат до прибутку або продуктивності.
2. Скорочують тривалість робочого дня.
3. Скорочують основну заробітну платню.
4. Якщо всі три попередні етапи не досягли успіху, компанії домовляються з іншими працедавцями про влаштування на роботу звільнених працівників.

Взагалі-то, це вдалий підхід, але є й інші заходи, до яких компанії можуть вдаватися, щоб уникнути скорочення робочої сили:

- перерозподіл робочої сили всередині;
- відпустки;
- виплата винагороди акціями;
- викуп компанії працівниками (як внутрішній, так і зовнішній).

Зовнішній викуп, здійснюваний працівниками, — це продаж компанії та її підрозділів її ж працівникам. Внутрішній викуп — це утворення працівниками нового центру прибутку.

## ВИСНОВКИ

Шлях до інтеграції після злиття — це послідовний ряд рішень, при якому причини провалу злиття або поглинання найчастіше пояснюються невдалим керівництвом.

Інтеграція, що зачіпає всю організацію, здатна впливати на якість ресурсів, підсилюючи сильні сторони й компенсуючи слабкі, удосконалюючи ефективність процесів через скорочення надмірності та забезпечуючи виконання зобов'язань через розповсюдження їх на всіх організаторів бізнесу. В цілому, інтеграція здатна створити в кожного члена недавно об'єднаної компанії відчуття причетності до загальної мети. Усвідомлення її може допомогти працівникам швидше піти назустріч нововведенням, ніж чинити опір факту, що після злиття нова організація повинна змінитися. Здоровий глузд і дослідження однаковою мірою доводять: щоб будь-які організаційні зміни виявилися успішними, реструктуризація не повинна обмежуватися одним підрозділом або якимсь рівнем організації. В зміни повинна бути залучена вся організація — цей висновок був зроблений на основі дослідження топ-менеджерів 50-и багатонаціональних компаній із США, Європи і азіатських країн тихоокеанського регіону, в результаті якого було виявлено сім додаткових імперативів. Як стверджують Economist Intelligence Unit та Gemini Consulting [5], Лондон, управління змінами повинне:

1. внести великі надії;
2. сформулювати цілі інтеграції простою мовою;
3. задати швидкий темп;
4. заохочувати культуру, орієнтовану на зміни;
5. завоювати довіру;
6. розвинути запалююче лідерство;
7. інформувати всіх і кожного.

Плани інтеграції багато в чому різняться залежно від сфери діяльності бізнесу та ситуацій. Проте, очевидно, що в плані постзлиття повинні бути присутні чотири елементи: мета, спосіб, процедура та графік інтеграції.

При виконанні певних умов можна сподіватися як на успішне завершення процесу злиття чи поглинання компанії, так і на успіх подальшої інтеграції компаній в єдиний бізнес.

## Література:

1. Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 957 с.
2. Галпин Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: пер. с англ. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. — 240 с.
3. Turning the Tables: Miracle-Gro Family Seeds Ranks of Firm That Bought It Out // The Wall Street Journal. — 15 (July 23, 1996). — P. A — 1 ff.
4. Maurer R. Exploring Alternatives to Downsizing: Options in Workforce Planning. — Arlington, Virginia: Maurer & Associates, 1995. — P. 125—140.
5. Rau P.R., Vermaelen T. Glamour, Value and the Post-Acquisition Performance of Acquiring Firms // Journal of Financial Economics. — 49, No.2 (August 1998). — P. 223—253.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2011 р.