

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Розумна Н. В.

Представлен анализ современной ситуации на рынке слияний и поглощений в мире. Активизация процессов интеграции компаний в Украине вызывает необходимость изучения данного направления. В исследовании обобщен зарубежный опыт по проблеме управления персоналом при объединении предприятий. Предложены подходы к решению вопросов сплоченности коллективов, повышению эффективности труда и преодолению неопределенности в процессе интеграции. Проблемы управления персоналом предприятий в процессе слияния или поглощения приобрели особую значимость в современных условиях хозяйствования и требуют дальнейшей детальной разработки мероприятий по заинтересованности коллектива, созданию позитивного настроения, повышению производительности труда в целом.

Приведено аналіз сучасної ситуації на ринку злиттів і поглинань у світі. Активізація процесів інтеграції компаній в Україні викликає необхідність вивчення цього напрямку. У дослідженні узагальнено зарубіжний досвід з проблеми управління персоналом при об'єднанні підприємств. Запропоновано підходи, щодо вирішення питань єднання колективів, підвищення ефективності праці і подолання невизначеності в процесі інтеграції. Проблеми управління персоналом підприємств в процесі злиття чи поглинання набули особливої вагомості в сучасних умовах господарювання і потребують подальшої детальної розробки заходів по зацікавленості колективу, створенню позитивного настрою, підвищенню продуктивності праці в цілому.

In the article the analysis of modern situation at the market of amalgamations and absorptions in the world is presented. Activation of integration processes of companies in Ukraine make it necessity to study this direction. In the research foreign experience on the issue of personnel management at the integration of enterprises is generalized. The approaches to the decision of questions of collective solidarity, increase of labour efficiency and overcoming of vagueness in the procession of integration are offered. Personnel management issues in a merger or absorption become of particular importance in the modern business environment and need further elaboration of measures to interest a group, to create a positive mood, to increase productivity in general.

Розумная Н. В.

канд. экон. наук, доц. ДонНТУ
rozumnayn@rambler.ru

УДК 658.114.5:334.716:622.3

Розумна Н. В.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Прискорення перетворень у навколишньому середовищі, гостра конкурентна боротьба, виникнення нових запитів і зміна позицій споживачів, інтернаціоналізація бізнесу, появлення нових несподіваних можливостей, що відкриваються досягненнями науки й техніки, інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, підвищення ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення забезпечення стійкого економічного розвитку вугледобувних підприємств України. У сучасних умовах вітчизняні виробники повинні не тільки зосереджувати увагу на рішенні внутрішніх поточних проблем, але й виробляти довгострокову стратегію розвитку, що дозволяла б їм адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. На сучасному етапі однієї з перспективних стратегій розвитку промислових підприємств, відкриття й використання нових резервів діяльності – є інтеграція у виді об'єднання, злиття і поглинання підприємств.

Останні десятиріччя, з переходом економіки України на ринкові відносини, інтеграційні процеси знайшли активний розвиток як в нашій державі, так і в світі. Обсяг злиттів і поглинань (M&A) у світі в 2007 році поставив новий рекорд, досягши 4,74 трлн дол. (+ 21 % відносно 2006 року). Число оголошених угод виросло з 33,4 тис. до 35,6 тис. Обсяг M&A найбільше виріс у Європі – до 1,96 трлн дол. (+ 34 %), Європа вперше обійшла по цьому показнику США, де ринок через фінансову кризу виріс лише на 2 % до 1,56 трлн дол. В Азії було оголошено про угоди на 718 млрд дол. [1]. По даним незалежних експертів в Україні за 2007 рік було здійснено 110 угод, загальна сума яких склала 4,9 млрд дол. [2].

Фінансова криза 2008–2009 рр. значно вплинула на активізацію процесів злиттів і поглинань підприємств у світі, ємність ринку зменшилася до 2,4 трлн дол. В Україні особливих змін не трапилося, ринок залишився на рівні 4,5 млрд дол. в рік. Це підтверджують дані, представлені Антимонопольним комітетом України за період з 2002 по 2009 рр., які відображені в табл. 1 [3].

Таблиця 1

Розподіл розглянутих Антимонопольним комітетом України в 2002–2009 рр. випадків концентрації суб'єктів господарювання за видами

Рік	Вид концентрації					Всього
	Злиття	Спільне створення	Набуття контролю	Придбання акцій (часток, паїв)	Інші	
2002	54	16	9	232	87	398
2003	56	23	7	181	62	329
2004	39	22	13	310	37	421
2005	31	12	16	249	51	359
2006	20	23	41	415	8	507
2007	13	21	11	663	11	719
2008	26	34	43	711	1	815
2009	1	16	45	394	24	480
Всього	240	167	185	3155	281	4028

В цілому протягом звітнього року Антимонопольним комітетом було надано дозвіл на 480 випадків концентрації суб'єктів господарювання. У 118 випадках учасники концентрації відмовилися від її здійснення до прийняття рішення Комітету, або заяви було повернуто заявникам без розгляду. Найбільш поширеними видами концентрації суб'єктів господарювання, на які органи Комітету протягом 2009 року надавали дозвіл, були придбання акцій (часток, паїв) – 82 відсотка загальної кількості, набуття контролю в інших формах – 5 відсотків, спільне створення суб'єкта господарювання – 3,33 відсотка [3].

До факторів, що сприяють росту кількості угод по об'єднанню, злиттю і поглинанню підприємств, відносяться: глобалізація світової економіки (для багатьох підприємств боротьба за виживання й розвиток в умовах глобального ринку стає найважливішим стратегічним фактором, що обумовлює активність, у сфері злиттів і поглинань); всесвітня лібералізація економічних відносин, що знайшла відбиття в міжнародному праві, у національних законодавствах країн; лібералізація трансграничного руху капіталу; капіталізація бізнесу й приватного капіталу; зростаюча значимість високовитратної науково-дослідницької діяльності.

Метою статті є визначення проблем управління персоналом підприємств в процесі об'єднання, злиття чи поглинання, розробка і обґрунтування заходів, щодо їх подолання.

Посилення процесів глобалізації у світі, жорстока неослабна конкурентна боротьба вимагає від українських товаровиробників прийняття стратегічних рішень подальшого стійкого розвитку, а також застосування ефективних механізмів їх реалізації. Отже, проблема формування стратегій розширення бізнесу являється на сьогодні ключовою. Активізація процесів об'єднання підприємств пояснюється не тільки прагненням до укрупнення капіталу в умовах глобалізації, але й прагненням поліпшити положення підприємства в конкурентному середовищі, підвищити його стійкість і прибутковість, зробити бізнес більш конкурентоспроможним. Саме конкуренція змушує ефективно використовувати наявні ресурси й шукати нові інвестиційні можливості, знижувати витрати й маневрувати між стратегіями протидії конкурентам. Процеси диверсифікованості й реструктуризації, що незмінно таять у собі високі ризики, застосовуються як засоби запобігання ризику, спосіб протидії тиску конкурентів. Невипадково інтеграційні процеси злиття і поглинання, як інвестиції в акціонерний капітал, являються останні роки найбільш поширеною формою прямих інвестицій.

Теоретичні і практичні проблеми пов'язані з здійсненням інтеграційних процесів досліджувалися у роботах провідних зарубіжних вчених: І. Ансоффа, М. Блаута, Р. Коуза, С. Маєрса, П. Моросини, Т. Галпина, У. Стеджера, О. І. Уильямсона і ін.

Одним з важливих питань при проведенні об'єднання, злиття і особливо поглинання підприємств стає відношення колективу до змін, від цього чинника остаточно залежить результат інтеграційного процесу. Це підтверджується наступними даними [4]: у поглинених компаніях 47 % топ-менеджерів звільняються протягом року після угоди, а 75 % – протягом трьох років; в 70 % не досягається запланований синергетичний ефект від об'єднання; протягом перших 4–8 місяців продуктивність праці знижується майже на половину; виконавчі директори й менеджери по фінансам продовжують називати проблеми з персоналом і корпоративною культурою в числі найбільш істотних причин провалу злиттів; керівники підприємств, що об'єдналися оцінюють фінансові результати їхньої діяльності як посередні.

На важливість оцінки морального відношення до об'єднання підприємств вказують іноземні вчені. У результаті опитування по оцінці й управлінню трудовими ресурсами в процесі злиття підприємств проведеного компанією Watson Wyatt були отримані наступні дані, рис. 1 [4].

У дослідженні респондентами виступили 190 виконавчих директорів, топ-менеджерів, фінансових директорів, що брали участь в операціях по інтеграційним процесам в США [4].

Респондентам також задавалися питання про важливість різних видів інформації в процесі підготовки угод по об'єднанню підприємств, на що були отримані наступні відповіді, рис. 2.

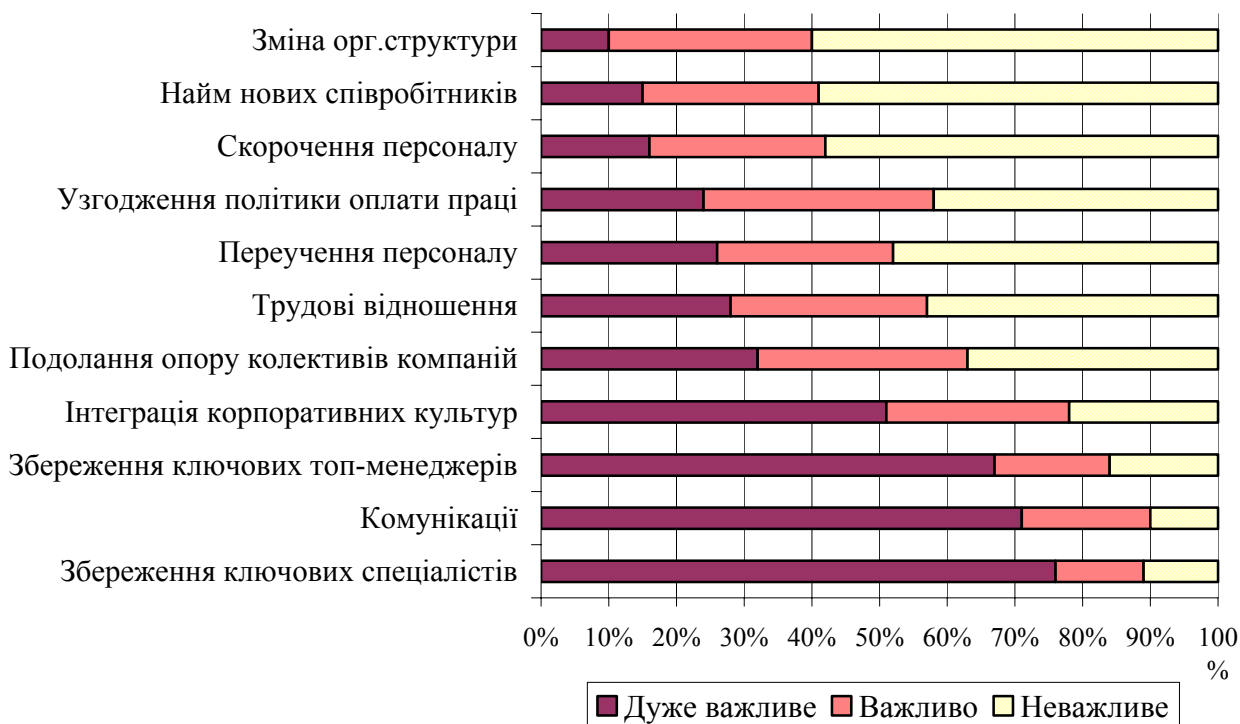


Рис. 1. Значимість окремих напрямків діяльності в плані інтеграційних заходів



Рис. 2. Види інформації, що збирається в процесі всебічного обстеження діяльності підприємств у процесі інтеграції

Як видно з рис. 1–3 однієї з основних проблем у ході об’єднання, злиття чи поглинання є різке підвищення флуктуації співробітників. Особливо це стосується підприємств, що

поглинаються. Справа в тому, що багато злиттів і поглинань зв'язані зі значним скороченням персоналу в ході ліквідації дублюючих функцій і централізації. Однак бажана флуктуація звичайно сильно відрізняється від реальної. Непевність у збереженні свого робочого місця змушує більшість співробітників (у тому числі винятково цінних) почати пошук нової роботи. Іншою причиною початку пошуку нового місця роботи може бути небажання працювати під управлінням «чужинців», що особливо характерно для керівного персоналу.

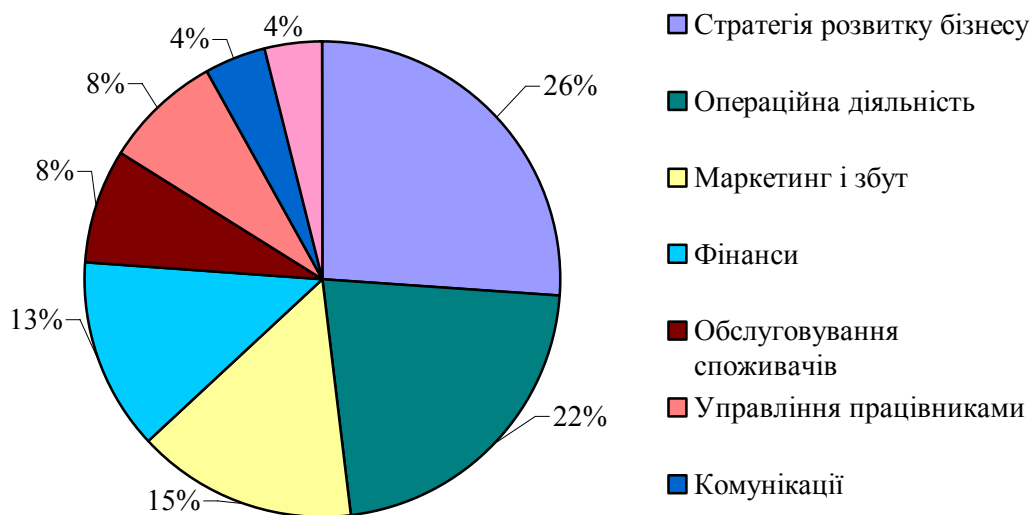


Рис. 3. Пріоритетні аспекти діяльності підприємств у процесі інтеграції [5]

Однак, у ході такої флуктуації йдуть, насамперед, найбільш кваліфіковані працівники й керівники вищої ланки, яким легко знайти вигідну пропозицію на ринку праці. Разом зі співробітниками підприємство втрачає не тільки ноу-хау, але й частину клієнтів, пов'язаних зі співробітниками багаторічними відносинами.

Флуктуація різко збільшує витрати підприємства у зв'язку зі збільшенням загальної суми вихідних допоміг, витрат на пошук нового кваліфікованого персоналу, його навчання й введення в курс справи й т. п. Недостача персоналу негативно виявляється на поточному бізнесі, погіршує імідж підприємства, приводить до втрати клієнтів і створює враження невдалого злиття, що особливо негативно для майбутнього об'єднаного підприємства, тому що ринок завжди дуже відчутно реагує на появу нових гравців або зміни розміщення економічних сил.

Важливо відзначити, що ставлення колективів підприємств до змін значно впливає на результати роботи й, звичайно, на ефективність процесів інтеграції в цілому. Адже позитивний настрій співробітників це практично стовідсотковий успіх розпочатої справи, і навпаки негативні установки, страхи, невдоволення й незрозуміння змін серед працівників можуть звести до нуля навіть дуже високо прибуткове виробництво.

Сприятлива або несприятлива склалася ситуація для інтеграції на підприємствах, можна визначити показником «залучення персоналу», який відноситься до списку критеріїв, які визначають стратегічний потенціал підприємств. Його величина розраховується за формулою:

$$K_{вк} = 1 - \frac{П_1 + П_2 + 2 П_3}{2 П}, \tag{1}$$

де $П$ – загальна кількість колективу підприємств-партнерів; $П_1, П_2, П_3$ – кількість працівників, що ставляться до інтеграції: негативно, нейтрально й активно [6].

Кількісне значення цього показника формує відношення колективу поєднаних підприємств до процесу інтеграції. Діапазон його значень наведений у табл. 2.

Таблиця 2

Шкала значимості показника

Значення показника	Ситуація для інтеграції
0,0–0,1	дуже сприятлива
0,11–0,2	сприятлива
0,21–0,3	нейтральна
0,31–0,4	несприятлива
більше 0,4	дуже несприятлива

Критичне значення коефіцієнта Кв.к. < 0,3.

Для визначення цього показника, була розроблена анкета і проведено опитування працівників підприємств ДП «Донецька Вугільна Енергетична Компанія».

При інтеграції двох підприємств у силу вступають додаткові фактори, тому що цей крок породжує ситуацію невизначеності: неясно, як буде виглядати стратегія нового підприємства і яким способом може бути використаним синергічний ефект, нерідко зв'язаний з перспективою об'єднання. Перед всіма можливими групами інтересів виникає множина питань: які співробітники, постачальники, збутові канали будуть затребувані; як зміниться структура оплати праці й податкових виплат; яким буде навантаження на навколишнє середовище; які можливості розвитку отримають окремі співробітники. Якщо менеджмент поєднаних підприємств не хоче ризикувати у зв'язку з тим, що стурбовані співробітники, клієнти або постачальники перейдуть до конкурентів (часто це кращі партнери, які можуть скористатися більше вигідними альтернативами та розв'язати таким чином проблему невизначеності), то він повинен переконати всі зацікавлені сторони у вірогідності обіцянок даних при оголошенні рішення про інтеграцію [7].

У літературі виділяють три основних види заперечень змінам працівників, що впливають на формування негативного відношення, до змін, рис. 4 [8].

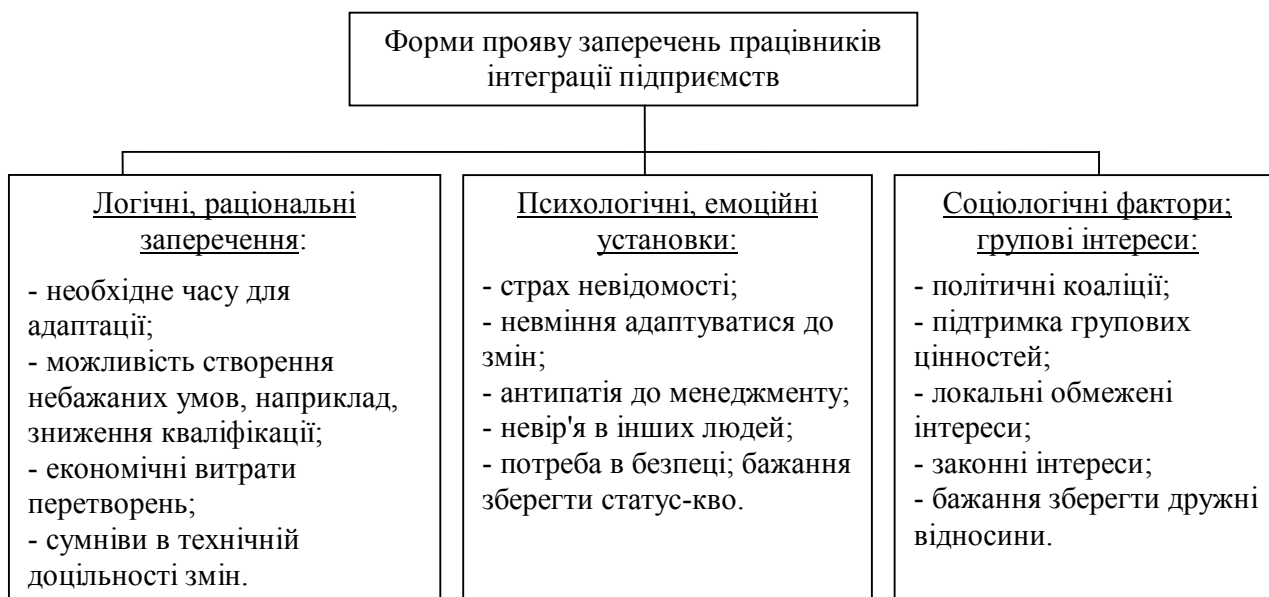


Рис. 4. Основні види заперечень працівників інтеграції підприємств

Рис. 4 показує, що етична оцінка інтеграції підприємств не повинна зводитися до простих кількісних зіставлень, наприклад числа співробітників до й після об'єднання підприємств. Кількісний аналіз може лише вказати, де при інтеграції можуть бути порушені легітимні інтереси окремих груп з погрозою їхньому існуванню. Тому, насамперед, необхідно виявляти моральні проблеми, які значно впливають на результати всього процесу інтеграції підприємств.

Для успіху об'єднання, злиття або поглинання дуже важливо залучити до роботи максимально широке коло учасників. Тому аж ніяк недостатньо просто повідомити людей про передбачувану угоду. Треба обґрунтувати її необхідність і представити можливість одержати ті навички й знання, які будуть потрібні їм для роботи в новій компанії. Після цього можна з повною підставою розраховувати на позитивне відношення й ентузіазм співробітників при проведенні перетворень.

Можливими заходами щодо зацікавленості співробітників підприємства можуть бути: інформаційне роз'яснення працівникам причини необхідності й важливості інтеграції, пояснення нових функцій персоналу, розкриття переваг, одержуваних працівниками, споживачами, постачальниками, акціонерами й компанією в цілому. Дуже важливо також вибрати найбільш ефективні засоби поширення інформації: розсилання меморандумів, виступи топ-менеджерів перед колективом, особисті зустрічі із ключовими працівниками, відео повідомлення, дошки оголошень, у тому числі в локальній мережі, семінари, плакати й т. п.

Проблеми управління персоналом підприємств в процесі злиття чи поглинання набули особливої вагомості в сучасних умовах господарювання і потребують подальшої детальної розробки заходів по зацікавленості колективу, створенню позитивного настрою, підвищенню продуктивності праці в цілому.

ВИСНОВКИ

Важливим способом підвищення можливості співробітників прийняти зміни являється залучення їх до участі в плануванні й здійсненні стратегії інтеграції. Співробітники можуть допомогти в знаходженні адекватних рішень. Ця участь повинна відбуватися у відкритій, вільній від сумнівів і підтримуючій атмосфері. Керівники повинні інформувати колектив про зміни у цілях й структурі підприємства. Важливо проводити програми навчання персоналу й необхідні тренінги, вводити службові правила (етичні норми) і компенсаційні системи, тобто створити внутрішнє середовище, що підтримує нове поведіння. Особливо гостро стоїть необхідність створення корпоративних кодексів, які можуть бути різним за формою викладу, у залежності від специфіки конкретних галузей, регіонів, підприємств, переваг керівництва й колективу й т. п. Однак у змістовному плані в них повинен знайти відображення ряд ключових принципів та ідей, регулюючих організацію трудових стосунків на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривошапов О. Мировой рынок М&А: за 2007 год [Электронный ресурс] / О. Кривошапов // Слияния и поглощения. – 2007. – № 12 (58). – С. 5. – Режим доступа к журн.: <http://www.ma-journal.ru/articles/989>.
2. Обзор сделок по слияниям и поглощениям в Украине [Электронный ресурс] // Слияния и поглощения. – 2009. – № 1. – С. 33. – Режим доступа к журн.: <http://www.ma-journal.ru/ucreview>.
3. Звіт Антимонопольного комітету України за 2009 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=104930&cat_id=104929.
4. Моросини П. Управление комплексными слияниями / П. Моросини, У. Стеджер; пер. с англ. В. О. Шагоян. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Брукс, 2005. – 276 с.
5. Васильева Н. Ф. Методический подход к определению восприятия нововведений / Н. Ф. Васильева // Рыночные аспекты развития экономики в регионе. – Донецк-Краматорск : ИЭП НАН Украины, 1999. – С. 298–306.
6. Галтин Т. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Галтин, М. Хендон. – М. : Вильямс, 2005. – 237 с.
7. Каритуцки О. Этические аспекты управления слиянием предприятий / О. Каритуцки, А. Бринк // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 110–116.
8. Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 27–34.