

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ КОМПАНИЙ

С. М. Докукина (Ищенко)

В статье рассмотрены актуальные вопросы, связанные с интеграцией корпоративных культур при слияниях и поглощениях компаний. Описаны проблемы, возникающие при достижении синергии персонала, и предложены способы построения эффективных коммуникаций в сливающихся компаниях.

Зачастую объединившиеся компании продолжают функционировать как две отдельные независимые единицы (в том числе из-за враждебных отношений между топ-менеджментом компаний), что сводит на нет эффект от заключения сделки по слиянию или поглощению. Каким бы хорошо организованным ни был процесс ее подготовки и проведения, сделка не может считаться эффективной, если не достигнута операционная синергия. В свою очередь, эта синергия недостижима без синергии персонала сливающихся компаний, «притирки» коллективов друг к другу. Данная проблема критически важна для сделок слияний и поглощений. После очередного слияния зачастую внезапно выясняется, что «чужая империя» жила по совсем другим законам, и новоявленные сослуживцы не понимают друг друга. В результате коммуникации буксуют, совместная работа выполняется из рук вон плохо.

Главные причины неудач проектов по слияниям и поглощениям связаны с нематериальной стороной интеграции компаний, или так называемым человеческим фактором [5]. Так, исследование, проведенное международной консалтинговой компанией KPMG, показало, что 83% всех сделок слияний и поглощений не увеличили реально благосостояние акционеров, при этом половина сделок привела к снижению этого показателя. Опрос более 100 топ-менеджеров, вовлеченных в порядка 700 сделок слияний и поглощений, проведенный KPMG, показал, что основными причинами этого явились человеческий фактор и культурные различия [1, с. 56].

Под человеческим фактором подразумеваются аспекты интеграции компаний, так или иначе затрагивающие сотрудников, а также роли, которые они играют в проектах по интеграции [2, с. 163].

Человеческий фактор в интеграции вызывает ряд проблем, связанных с сокращением штата, коммуникацией, культурой, стилем управления, повышением квалификации топ-менеджеров, неписаными правилами, действующими в организациях, оплатой труда, рациональным использованием человеческих ресурсов (каждый человек на своем месте), процессом принятия решений, иррациональными аспектами, такими как личные симпатии [2, с. 163-164].

На наш взгляд, следует учитывать, что человеческий фактор тесно связан с такими близкими, но не совпадающими по смыслу понятиями, как «человеческий капитал», «человеческие (трудовые) ресурсы», «человеческий (трудовой) потенциал». Применительно к конкретной организации оперируют понятиями «кадровые ресурсы» и «кадровый потенциал». В практике управления в содержание категории «человеческий фактор» принято включать такие понятия, как «вовлеченность», «мотивация», «лидерство», «власть», «команда», «коммуникации», «конфликты», «принятие решений» [13, с. 6]. Взаимосвязь человеческого фактора и близких с ним понятий представлена на рис. 1.

Человеческий фактор и каждый из его элементов, несомненно, определяют успех или неудачу любых изменений при слияниях и поглощениях компаний. Так, А.С. Волков, М.М. Куликов и А.А. Марченко выделяют три группы факторов, связанных с человеческим капиталом, поддающихся количественному измерению и влияющих на стоимость объединенной компании: измеряемые факторы эффективности деятельности компании в целом; факторы стоимости (влияния на общую стоимость) отдельных активов; факторы внешнего и внутреннего окружения компании, а также



Рис. 1. Взаимосвязь человеческого фактора и близких с ним понятий (составлено автором)

факторы, которые не поддаются количественному измерению или выходят за рамки конкретных показателей (например, степень заинтересованности менеджеров в результатах своей работы (мотивация), которая на 15% определяет величину объема продаж компании в натуральном выражении; в свою очередь, объем продаж существенно влияет на стоимость компании) [4, с. 36-39] (рис. 2).

Можно выделить три ключевые проблемы, связанные с человеческим фактором, которые могут стать причинами неудачи интеграции [2, с. 164]:

1) кадровые проблемы и их культурные аспекты: около 30% сотрудников не находят общего языка с топ-менеджментом, кроме того, ценности и нормы как стран, так и компаний, существенно различаются;



Рис. 2. Факторы стоимости компании, связанные с человеческим капиталом (составлено автором по материалам А. С. Волкова, М. М. Куликова, А. А. Марченко [4; с. 36-38])

2) непонимание проблем другой компании: примерно 25% компаний не понимают особенностей ведения бизнеса компанией-партнером;

3) вопрос целей и стратегии: примерно у 15% компаний отсутствует или присутствует в недостаточной степени понимание мотивов запланированной интеграции и целей бизнеса, которых необходимо достичь.

По данным американских экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а 90% объединений никогда не достигают ранее запланированных показателей. Причина того, что слияния в большинстве случаев оказываются unsuccessful, заключается не столько в вопросах финансирования или оптимизации различных бизнес-процессов, сколько в несоответствии корпоративной культуры планам развития корпорации или в полном отсутствии планомерной работы по корпоративной культуре. Ведь она должна выстраиваться постепенно, учитывать новую стратегию, при формировании корпоративной культуры необходимо работать на всех уровнях (топ-менеджмент — ключевые руководители — средний менеджмент — сотрудники), что в результате приводит к объединению корпорации, единению всех сотрудников.

Эффект синергии персонала (эффект командной синергии, или эффект объединения управленческих способностей команды) Ю.П. Платонов определяет как прибавочную интеллектуальную энергию, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов. Этот групповой эффект изучали В.М. Бехтерев и М.В. Ланге. В их работах установлено, что группа по успешности в работе действительно может превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. Применительно к социальным организациям закон синергии проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в повышении наблюдательности людей в группе, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения задач [5, 6, 7, 10].

Явление командной синергии предопределило переход человечества к организованным формам трудовой и общественной деятельности и привело к возникновению организаций. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность управления приростом энергии. В деловых организациях

это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производственного потенциала путем проведения мероприятий социально-психологического характера. Наиболее ярко эффект командной синергии проявляется при проведении брейнсторминга — мозговой атаки, когда группе необходимо предложить много новых идей без их критического анализа и логического осмысления [10].

На наш взгляд, заключение сделок по слиянию или поглощению может увеличить стоимость объединенной компании, принеся ей определенные выгоды, связанные с человеческим фактором и способствующие достижению эффекта синергии: социальные (улучшение условий и техники безопасности труда), управленческие (командная синергия и совершенствование корпоративной культуры, эффект от переноса компетенций и повышение качества работы) и организационные (выгоды перестройки структуры компании и ликвидации дублирующихся подразделений) [5, с. 224-235] (табл. 1).

А. Стадник, руководитель управления персоналом ФК «НИКойл», обращает внимание на тот факт, что самое трудное в процессе слияний и поглощений — объединение персонала, ведь на интеграцию корпоративных культур зачастую уходят долгие годы, между тем, хотя создает корпоративную культуру топ-менеджмент, ее выразителем является весь персонал фирмы. Таким образом, задача построения эффективной корпоративной культуры является задачей построения корпоративной культуры успеха [12, с. 69].

Ф. Эванс и Д. Бишоп утверждают, что несовместимость корпоративных культур (отсутствие взаимопонимания, различные ожидания и конфликтующие стили управления) вносят вклад в неудачное исполнение слияний и поглощений [16, с. 72]. Д. Хардинг и С. Роувит также отмечают, что масштабные сделки слияний и поглощений требуют ассимиляции, в том числе и культурной, приобретаемых компаний [15, с. 40]. Г. Баккер и Д. Хелминк предостерегают участников сделок M&A, что интеграционный процесс не проходит в изолированных, лабораторных условиях: человеческий фактор играет здесь не последнюю роль. Руководители компании, участвующие в слияниях и поглощениях, используют свои знания о бизнесе, и если учредитель (президент, владелец компании) оставляет ее (особенно вскоре после слияний и поглощений), то избежать значительных негативных последствий не удастся. Еще хуже, если на этом человеке держится значи-

Выгоды объединенной компании от заключения сделок M&A, связанные с человеческим фактором

| Выгоды от сделок слияний и поглощений, связанные с человеческим фактором | Метод оценки |
|--|---|
| <i>Социальные</i> | |
| Улучшение условий и техники безопасности труда | Снижение компенсационных выплат |
| | Снижение выплат по больничным листам сотрудников организации |
| <i>Управленческие</i> | |
| Командная синергия и совершенствование корпоративной культуры | Снижение затрат на реализацию функций управления персоналом |
| | Сокращение затрат по обучению персонала (разработка программ обучения, раздаточных материалов, оплата услуг тренеров команды персонала, аренда помещения) вследствие формирования эффективной команды |
| Эффект от переноса компетенции | Снижение расходов (рост доходов) компании в результате использования управленческих способностей менеджеров: ноу-хау, внедрение мероприятий по повышению эффективности управления и оптимизации бизнес-процессов |
| Повышение качества работы персонала | Сокращение штрафов и пеней, начислявшихся ранее компании по причине ошибок персонала (например, стоимость ошибки бухгалтера, штрафы и пени за некорректное ведение бухгалтерского и налогового учета, несвоевременную сдачу отчетности и др. — по всем критериям производится сравнение данных до и после объединения компаний) |
| <i>Организационные</i> | |
| Выгоды перестройки структуры компании | Сокращение расходов компании за счет ликвидации дублирующихся и создания единых централизованных подразделений (бухгалтерия, управление финансового контроля, исследовательские и сбытовые подразделения) |
| | Снижение затрат по выплате заработной платы |

Примечание: составлено автором.

тельная доля продаж, руководство отделом обслуживания клиентов или имидж компании, а роль президента в компании и его влияние на ее внутреннюю культуру вообще очень сложно переоценить. Более того, невозможно переоценить влияние культуры и языка, являющихся важными аспектами человеческого фактора интеграции. Следует отметить и проблему стилей управления: как планируется управление новой компанией, возможно ли будет применить те же методы управления [2, с. 30].

Как показали исследования, проведенные голландскими учеными П. Ван Римсдиком и П. Прюдоммете, наиболее типичные причины неудачи международных альянсов также связаны с провалами в установлении взаимоотношений на уровне коллективов. Другими словами, неспособность справиться с культурными различиями и нехватка взаимного доверия (отсутствие синергии персоналов, несовпадение корпоративных и страновых культур) «ответственны» за 70% неудачных трансграничных альянсов (прирост стоимости объединенной компании не покрывал расходов на сделку) [1, с. 56].

Учитывая вышесказанное, управление человеческим фактором в процессе интеграции

компаний следует осуществлять в разрезе отдельных людей, групп и организаций, которые имеют в объединенной компании те или иные интересы. При этом можно выделить внутренние (являющиеся частью компании) и внешние заинтересованные стороны [2, с. 180].

1. Внешние заинтересованные стороны: правительство, антимонопольные органы, клиенты, поставщики, акционеры, СМИ.

2. Внутренние заинтересованные стороны: наблюдательный совет, руководство, персонал, трудовой совет, профсоюзы, родственники сотрудников.

По данным журнала «Фармасьютикал экзекьютив» («Pharmaceutical Executive»), индекс удовлетворенности сотрудников своей работой после объединения компаний снижается на 14%, а трения среди высшего руководства возрастают на 47% [1, с. 50]. Можно выделить отдельные наиболее значимые с точки зрения действия человеческого фактора проблемы адаптации заинтересованных сторон при слияниях и поглощениях компаний [1, с. 57], (табл. 2).

В случае осуществления международных сделок слияний и поглощений появляются и специфические проблемы — проблемы взаи-

Таблица 2

Проблемы адаптации заинтересованных лиц предприятия, возникающие в ходе сделок слияний и поглощений

| Заинтересованные лица | Типичные проблемы и страхи |
|--|--|
| Члены Совета директоров / Наблюдательного совета | Страх доминирования партнера по сделке Боязнь потери топ-менеджерских позиций Конфликты по поводу распределения ответственности и служебных обязанностей Конфликты по поводу определения местонахождения штаб-квартиры Персональная взаимная неприязнь между топ-менеджерами объединяющихся компаний |
| Владельцы компаний | Нехватка понимания необходимости совершения сделки Проблемы, связанные с принадлежностью к стране базирования (несоответствие политическим и культурным установкам страны базирования, стремление к региональной независимости) Сомнения в собственном финансовом выигрыше от сделки |
| Персонал | Конфликты и стрессы, возникающие вследствие боязни перемен среди менеджеров среднего класса и рядового персонала |

модействия жизненных укладов и культур, или так называемые кросскультурные проблемы, которые активно изучаются на Западе с начала 90-х гг. XX в. (с появлением фундаментальных трудов Г. Хофстеде), а в последнее время привлекают пристальное внимание российских специалистов (С.П. Мясоедов, П.Н. Шихирев, Л.М. Симонова). Именно вследствие особенностей национальных культур подчас невозможен перенос ряда элементов типичного организационного поведения при ведении деятельности за рубежом. С этими проблемами неизбежно сталкивается каждая компания, участвующая в сделке слияния и поглощения, многие эксперты называют недостижение синергии персонала в качестве основной причины провалов неудачных сделок [1, с. 57].

Типология культур разработана голландским ученым Гердтом Хофстеде на основе четырех факторных признаков [1, с. 59-61]:

1. Соотношение индивидуализма и коллективизма.
2. Степень дистанции власти и возможность для сотрудников организации выражать открыто несогласие с решениями своих начальников.
3. Соотношение мужественности (преобладание в системе ценностей деловых культур «мужских» материальных ориентиров: стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать) и женственности (в системе ценностей доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические нормы).
4. Избегание неопределенности (одни деловые круги разрабатывают подробные законы и правила поведения на все случаи жизни,

с недоверием относятся к молодежи, люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт, другие деловые субкультуры более «импровизированны» и исходят из того, что все предугадать нельзя).

С учетом приведенных выше факторов американские ученые осуществили количественное исследование культурной «совместимости стран», которое оценивается через показатель дистанции культуры [1, с. 61]:

$$CD = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^4 (S_{a,i} - S_{T,i})^2}}{4},$$

где $S_{a,i}$ — количественная оценка i -го показателя (от 1 до 100); $S_{T,i}$ — количественная оценка i -го показателя культуры для страны компании-цели (от 1 до 100); $i = (1 \dots 4)$ — индекс четырех показателей культуры Хофстеде, по которым сравниваются страны.

Соответственно, две страны, для которых $CD \rightarrow 0$, обладают абсолютно совпадающими типичными организационными культурами, а те, для которых $CD \rightarrow 50$ (это максимальное значение данного показателя) — диаметрально противоположными.

В результате было установлено, что наиболее близкие друг к другу культуры имеют следующие пары стран: Австралия — США; Германия — Швейцария; Великобритания — США; Австралия — Канада; Бельгия — Франция. Наиболее отдаленные друг от друга организационные культуры: Новая Зеландия — Малайзия; Нидерланды — Япония; Австралия — Малайзия; США — Греция; Чили — США. На основе представленных данных можно предположить, что

при проведении сделок слияний и поглощений между фирмами, принадлежащими к странам с несовместимыми организационными культурами, высока вероятность возникновения отрицательной командной синергии, что, в свою очередь, может отрицательно повлиять на эффективность подобных сделок.

Как отмечает Ю.Б. Авхачёв, психологические и культурные различия между странами, конечно, нельзя назвать неустраняемыми препятствиями при осуществлении глобальных сделок корпоративного контроля, тем не менее, с учетом того, что именно этими факторами обусловлены неудачи большинства сделок слияний и поглощений, следует уделять этим вопросам как можно большее внимание, и чем выше показатель дистанции культуры (CD), тем большее внимание должно быть уделено постановке кросскультурного менеджмента применительно к этим странам и целенаправленному обучению сотрудников в этом направлении [1, с. 61-62].

Экспертная оценка культуры России по Хофстеде дана в работе С.П. Мясоедова [14, с. 34-35]. Проведенные расчеты (дистанция власти — 88; степень избегания неопределенности — 80; мужественность и женственность — 59; индивидуализм и коллективизм — 45) показали следующие весьма любопытные и в какой-то степени парадоксальные результаты: наибольшая степень культурных различий у России как раз с теми странами, торгово-экономическое сотрудничество с которыми идет достаточно интенсивно: Дания, Швеция, Норвегия, Великобритания, Австрия, Нидерланды, Новая Зеландия. Причем самое парадоксальное, что наибольший вклад в итоговый показатель внесло отклонение указанных стран от России по показателю дистанции власти, в этих странах она близка к минимальной, в то время как в России, наоборот, одна из самых высоких. С учетом важности этих стран для внешнеэкономической деятельности России (прежде всего, это относится к Великобритании, Норвегии и Швеции), при осуществлении трансграничных сделок M&A с компаниями, в которых заняты жители этих стран, следует особенно пристальное внимание уделить кросскультурным аспектам.

Россия более близка к странам, удаленным территориально (Бразилия, Мексика). С учетом того, что страны, с которыми различия в культуре максимальны (соответственно, максимален риск неудачи сделок слияний и поглощений), а это, прежде всего, страны — члены ЕС (основные потребители российских энергоно-

сителей), являются одними из главных экономических партнеров России при заключении сделок с объединением персоналов приоритетное внимание должно быть уделено смягчению культурных различий (особенно в случаях, когда иностранцы выступают в роли компании-цели). Для России ключевой фактор различий с другими странами — показатель «дистанция власти», именно он может стать причиной неудачной синергии будущих сделок, соответственно, именно в этом направлении компаниям стоит сосредоточить свои основные усилия [1, с. 61-62].

В целом, практика управления человеческим фактором должна включать работу компании в трех основных направлениях [2, с. 167-184]:

1. Люди. Данная категория объединяет приемы, касающиеся следующих аспектов проектов по интеграции компаний:

— назначение на ключевые позиции (замена ключевых менеджеров поглощенной компании на людей компании-покупателя рассматривается как надежный способ установления контроля над только что приобретенной компанией, при этом рекомендуется использовать смешанные критерии для выбора и назначения топ-менеджеров: рациональные и деловые наряду с политическими и личными мотивами; также, как отмечают большинство менеджеров, участвовавших в сделках слияний и поглощений, необходимо сбалансированное представительство обеих компаний в новом правлении);

— планируемый отток кадров (наивысший процент сокращений, отмеченный по итогам сделок слияний и поглощений, составил 20%. Однако в большинстве случаев планируемая утечка сотрудников должна быть ограниченной: от ухода одного человека до нескольких процентов от общей численности персонала. Компаниям, участвующим в сделках слияний и поглощений, рекомендуется разработать социальный план оттока кадров и согласовать его с трудовым коллективом, создать центры занятости для поддержки сотрудников, оставшихся без места в объединенной компании, и оказания им помощи в поисках работы; еще одним решением проблемы будет ротация должностей — перемещение сотрудников внутри новой организации, данный метод применяли около половины компаний, успешно завершивших сделки по слиянию или поглощению, причем компании отметили, что подобная мера помогает предотвратить потерю ключевых специалистов);

— удержание ключевых сотрудников (предложение новой работы с новыми задачами; предложения повышения в должности; предложения увеличения заработной платы; немедленное назначение на ключевые позиции в интегрированной организации; другие действия, подобранные индивидуально);

— мотивация персонала (важность данной процедуры отмечают примерно 70% компаний, участвовавших в сделках слияний и поглощений. К действиям по дополнительной мотивации можно отнести обучение и подготовку с целью выработки единого мировоззрения, тренинги по снижению стресса и тренинги по управлению изменениями, неформальные мероприятия — праздники в честь переезда в новый офис, встречи с целью более близкого знакомства с сотрудниками);

— положения и условия трудовых контрактов (унификация систем оплаты труда и премирования в объединенной компании, синхронизация условий трудовых контрактов);

— управление сопротивлением переменам (управление неуверенностью, тревогами и стрессом как часть управления интеграцией; стимулирование сотрудников к позитивному отношению к переменам, содействие их самомотивации; развитие гибкости и желания преодолевать культурные барьеры; развитие у людей способности отказаться от старых ролей и схем поведения и создать новые; развитие у сотрудников знания и понимания интеграционного процесса и его влияния на персонал, обучение сотрудников адекватному восприятию этих аспектов).

На наш взгляд, объединенной компании, ориентированной на создание стоимости, следует использовать хотя бы некоторые элементы материального поощрения для вознаграждения усилий персонала по созданию стоимости и сохранения в своих рядах лучших работников. Успехи деятельности менеджеров можно оценивать, сравнивая фактические результаты с установленными целевыми нормативами (причем финансовые показатели оценки, отражающие ориентацию компании на создание стоимости, следует дополнять нефинансовыми критериями), а вознаграждение менеджеров (оплату труда и другие формы материального поощрения) следует связать с результатами деятельности по этим критериям. Критерии оценки работы менеджеров разных уровней, спускаемые сверху вниз, — от общей доходности для акционеров (высшему руководству) до оперативных факторов стоимости (менеджерам среднего звена), — и экономи-

ческое содержание данных критериев оценки деятельности менеджеров представлены в таблице 3.

II. Культура. При исследовании влияния организационной культуры на интеграционный проект необходимо учитывать следующие аспекты:

— оценка культуры (необходимо оценить культуру интегрирующихся компаний в рамках процесса принятия решения о заключении сделки слияний и поглощений и подготовки плана интеграции. При этом оцениваются различия в базовых ценностях; различия в ориентации — на процесс или на результат; различия в форме собственности — принадлежит компания единственному владельцу или группе людей);

— культура компании;

— культура страны (при транснациональной интеграции).

III. Коммуникации. Необходимо учесть следующие аспекты:

— цели коммуникации (информирование заинтересованных сторон о планируемой интеграции компаний; завоевание поддержки интеграции со стороны работников компании; в случае слияния — позиционирование новой компании на рынке);

— план коммуникации (необходимо определить заинтересованных лиц и средства коммуникации с ними; неформальный обмен информацией также рассматривается как весьма важная, хотя и более трудная для планирования часть процесса интеграции компаний);

— связь с заинтересованными сторонами (правительственные органы информируются о слиянии или поглощении, получают необходимые разрешения; ставятся в известность пресса и клиенты; информируются внутренние заинтересованные стороны);

— средства коммуникации (от личного визита генерального директора или личного звонка одного из топ-менеджеров до стандартного письма, в котором содержится информация о запланированной интеграции и ее влиянии на заинтересованную сторону).

Спектр возможных к применению средств коммуникации при слияниях и поглощениях компаний [2, с. 181] представлен в таблице 4.

Итак, в подразделении, в группе «отрицательная синергия» (особенно при враждебном поглощении) может возникнуть вследствие того, что люди негативно влияют друг на друга, на общий процесс работы, создают проблемы во взаимоотношениях — возникают внутренние конфликты, борьба за власть, личная не-

Экономическое содержание критериев оценки деятельности менеджеров по созданию стоимости объединенной компании

| Критерий оценки деятельности менеджеров (параметр измерения стоимости компании) | Общепринятая аббревиатура | Экономическое содержание |
|---|--|--|
| Общая доходность для акционеров | TRS (Total returns to shareholders) | Складывается из дивидендов и курсового роста акций. Служит мерой богатства, созданного компанией за определенный период времени. Большинство финансовых аналитиков признается в качестве наилучшего критерия результативности компании |
| Рыночная добавленная стоимость | MVA (Market value added) | <p>$MVA = \text{рыночная стоимость компании} - \text{инвестированный капитал} = \text{market value} - \text{capital}$</p> <p>Показывает, как рыночная стоимость компании (долга и собственного капитала) соотносится с величиной капитала, вложенного в компанию (суммой основных средств, оборотного капитала и инвестиций в нематериальные активы при слияниях и поглощениях). Отражает восприятие рынком способности компании создавать богатство. Может быть представлена как в относительном, так и в абсолютном (денежном) выражении. Чаще применяется относительный показатель, так как он обеспечивает соизмеримость компаний разных размеров.</p> |
| Экономическая прибыль/ экономическая добавленная стоимость | EP (Economic profit)/ EVA (Economic value added) | <p>$EVA = [\text{рентабельность инвестиций (\%)} - \text{средневзвешенная стоимость капитала (\%)}] * \text{инвестированный капитал} = [\text{ROIC} - \text{WACC}] * \text{capital}$ [9, с. 167]</p> <p>Отражает прирост стоимости компании, вызванный ее инвестиционной активностью, которая может быть реализована как за счет собственных, так и за счет заемных источников. Постоянная положительная величина EVA свидетельствует об увеличении стоимости компании, отрицательная — о снижении. При этом имеется ярко выраженная корреляция между EVA и MVA, при этом корреляция между отрицательной EVA и отрицательной MVA отсутствует. Основная идея, обосновывающая целесообразность использования EVA, состоит в том, что инвесторы (в лице которых могут выступать собственники компании) должны получить норму возврата за принятый риск, другими словами, капитал компании должен заработать по крайней мере ту же самую норму возврата, что и схожие инвестиционные риски на рынках капитала. EVA является индикатором качества управленческих решений. Очевидно, что действия руководителя в части осуществления инвестиций приводят к увеличению добавленной стоимости, что, в свою очередь, повлечет увеличение стоимости компании. В рамках управления стоимостью компании EVA используется при разработке оптимальной и справедливой системы премирования менеджмента</p> |
| Операционная прибыль | Operating income/ profit | Служит показателем прибыли от основной деятельности компании. |

Окончание табл. на след. стр.

| Критерий оценки деятельности менеджеров (параметр измерения стоимости компании) | Общепринятая аббревиатура | Экономическое содержание |
|---|--|--|
| Рентабельность инвестированного капитала/ рентабельность инвестиций | ROIC (Return on invested capital/ investments) | $ROIC = \frac{\text{Чистая операционная прибыль}}{\text{Инвестиционный капитал}}$ <p>Широко применяемый критерий поощрения менеджеров подразделений. Менеджер подразделения будет стараться реализовать любой инвестиционный проект, позволяющий хотя бы немного поднять рентабельность инвестиций. Наоборот, менеджер подразделения с высоким показателем ROIC будет проявлять некоторый консерватизм из-за опасения снижения этого показателя.</p> |
| Оперативные факторы стоимости | Value drivers | <p>Представляют собой некие переменные, от которых зависит результат деятельности компании [9, с. 115-120], например, эффективность производства или удовлетворение потребителей. Единицы измерения факторов стоимости называют ключевыми показателями деятельности (КПД), к ним, в частности, относятся: загрузка производственных мощностей или норма сохранности потребителей, продажи на квадратный метр, текучесть кадров.</p> <p>Набор КПД используется для установки целевых нормативов и оценки результатов работы. Опыт показывает, что для того, чтобы увидеть общую картину работы компании, менеджерам достаточно 5–10 КПД, 20 — это верхний предел.</p> |

Примечание: составлено автором.

Таблица 4

Обзор средств коммуникации при слияниях и поглощениях компаний

| Средство коммуникации | Форма внешней коммуникации | Форма внутренней коммуникации |
|-----------------------------------|--|--|
| Встречи | Визиты к клиентам | Встречи с персоналом |
| | | Текущая коммуникация внутри отделов |
| | | Серия визитов генерального директора (членов правления) во все подразделения |
| | | Визиты в другую компанию |
| | | «Коридорные» встречи |
| Печатные средства коммуникации | Пресс-релиз | Интеграционный бюллетень (почтовая рассылка) |
| | Письмо клиентам | Журнал компании |
| | Письмо поставщикам | Брошюры компании |
| | Статья или интервью с генеральным директором | Письмо сотрудникам |
| | | Доска объявлений |
| | | Плакаты |
| | | Буклет с ответами на часто задаваемые вопросы |
| Электронные средства коммуникации | Телефонные звонки клиентам | Телестанция компании |
| | | Электронная почта |
| | | Внутренняя электронная сеть |
| Другие средства коммуникации | | Центр координации ответов на вопросы |

совместимость. Следует отметить, что в этом случае руководство предприятия может избежать от негатива, как можно быстрее проведя группу работников через этапы знакомства и притирки (к примеру, проведя деловые игры, моделирующие конфликтные ситуации, на основе которых можно выявить специфические особенности именно этой группы и стимулировать поиск оптимального выхода из подобных конфликтов) [3, с. 69].

О критериях сплоченности команды можно судить по итогам ее деятельности и степени удовлетворенности всех членов команды своими результатами в процессе выполнения работ. Важен баланс этих двух составляющих, ведь основная цель командной работы, в конечном счете, — это успешное развитие бизнеса, а ее можно достичь только при условии положительного настроения, веры в успех и удовлетворения от работы всех участников процесса. Другими словами, для успеха в бизнесе нужно, чтобы направление его движения и конечная цель разделялись всеми участниками процесса, а конечная цель каждого сотрудника не противоречила общим задачам [3, с. 66-67].

Учитывая изложенное, следует отметить, что в процесс реструктуризации особенно важно вовлекать максимальное количество сотрудников, чтобы обеспечить его открытость и уменьшить страх коллектива перед неизвестностью [11, с. 64].

Возможные решения культурных проблем компаний, вовлеченных в интеграционные проекты [2, с. 177], представлены в таблице 5.

Наиболее эффективные приемы управления человеческим фактором в процессе интеграции компаний, согласно опросу менеджеров, проведенному Г. Баккером и Д. Хелминком [2, с. 186], представлены в таблице 6.

Примером эффективного слияния корпоративных культур может служить сделка по объединению АКБ «Автобанк — НИКойл», «ПСК» (ныне ЗАО «Страховая группа «УралСиб») и «СКПО» (январь 2003 г.). К исследованиям в области слияния корпоративных культур компания ФК «НИКойл» приступила еще в 2000 г. Главная цель исследований заключалась в поиске ответа на вопрос, как совместить разные корпоративные культуры и повысить лояльность сотрудников ФК. Для этого были сформированы миссия и основные цели компании, а затем проведен опрос топ-менеджеров по поводу их личных ценностей и ценностей в бизнесе. Со всеми без исключения работниками проводились семинары по корпоративной культуре.

Таблица 5

Обзор современной практики культурной интеграции

| Степень интеграции | Варианты решения |
|------------------------|---|
| Полная интеграция | Две разные культуры Единая новая культура Равное сочетание двух культур Одна доминирующая культура |
| Частичная интеграция | Разные культуры Поглотитель навязывает свою культуру Сочетание двух культур |
| Минимальная интеграция | Разные культуры (совместимые друг с другом) |

Таблица 6

Наилучшие универсальные приемы управления человеческим фактором интеграции компаний

| Прием управления человеческим фактором интеграции компаний | Средняя оценка |
|--|----------------|
| Назначение топ-менеджеров | 4,8 |
| План коммуникации | 4,5 |
| Объединенная интеграционная команда | 4,4 |
| Разъяснительная работа со стороны топ-менеджеров | 4,3 |
| Фокус на остающихся сотрудниках | 4,2 |
| Проверка правильности восприятия информации | 4,2 |
| Разработка программы повышения квалификации руководящих кадров | 4,1 |
| Как можно более раннее информирование об изменениях | 4,0 |
| Совместные презентации | 3,8 |
| Развитие личности и компании | 3,7 |

Примечание: менеджеры, участвовавшие в исследовании, оценили все приемы исходя из их вклада в успешное управление человеческим фактором в процессе реализации проектов по интеграции компаний.

Шкала оценок: 1 — очень низкая степень полезности; 5 — очень высокая степень полезности.

Была проведена диагностика корпоративных документов всех компаний и опрос всех сотрудников — около 6,5 тыс. чел., проведено интервью с почти 140 руководителями, обработаны результаты и подготовлены отчеты. Анкетирование предлагало три основных вопроса: отношение к слиянию, отношение к ценностям компании и видение корпоративной культуры. На окончательную обработку

поступило 3010 анкет. Результаты показали, что сотрудники понимали разное под каждой ценностью. Например, в «НИКойле» под профессионализмом понимают высокопрофессиональную команду. В «Автобанке» же под профессионализмом подразумеваются, прежде всего, обязательства перед более богатой компанией, которая покупает «Автобанк». Уже по результатам диагностики сформировались новые ценности: из двенадцати имевшихся осталось семь, они были конкретизированы. Затем началась работа над раскрытием этих ценностей, потому что каждый понимал их по-своему. В итоге они были отражены в Кодексе корпоративной этики «НИКойл». Каждая ценность имела свой поясняющий слоган.

По итогам диагностики также стало ясно, что несмотря на то, что компании, входящие в корпорацию, разные, у всех присутствует единое представление о цели, к которой необходимо стремиться. И такое единство мнений уже можно было считать успехом первого этапа развития корпоративной культуры.

В результате исследования также были выявлены препятствующие и способствующие развитию корпоративной культуры факторы. Среди последних — видение позитивных аспектов объединения, принятие изменений, совпадение ценностей, отсутствие противоречий между ценностями «НИКойла» и «Автобанка» и одинаковое видение идеальной культуры управления. Среди факторов, препятствующих сближению, — негативная оценка хода изменений, эмоциональная напряженность, связанная с недостатком информации, отсутствие единого образа корпорации, высокая приверженность сотрудников своим компаниям.

На основе результатов опроса был принят план трансляции корпоративной культуры и открыт электронный анонимный корпоративный почтовый ящик, где каждый сотрудник мог задать любой вопрос президенту корпорации. Завершающей стадией проекта по объединению компаний стало общее собрание трудового коллектива. Знаковым документом корпорации явился Кодекс корпоративной этики, который был вручен всем сотрудникам, присутствующим на общем собрании трудового коллектива [12, с. 70].

Другим ярким примером слияния разных корпоративных культур является формирование группы компаний «Илим» [8, с. 51]. В ней практически одновременно произошли два события: первое — переход на единую акцию трех градообразующих целлюлозно-бумажных комбинатов на Севере и в Сибири и управляю-

щего офиса в Санкт-Петербурге; второе — создание совместного предприятия со стратегическим инвестором — крупнейшей в отрасли международной компанией, которая приобрела 50% акций «Илима». В результате в структуре оказались пять бизнес-единиц с разными типами корпоративных культур. На одном предприятии люди чувствовали себя семьей, на другом процветал культ «сильной руки». «Илим» же поставил перед собой амбициозные цели — резкий рост к 2014 г., выход на продукты более глубокой переработки, завоевание новых рынков. Для этого весь менеджмент и персонал должны играть по одним правилам. Чтобы привести корпоративные культуры объединенных бизнесов к общему знаменателю, в ГК «Илим» была разработана программа по созданию единой корпоративной культуры и организации внутренних коммуникаций. Программа включает следующие этапы:

1. Определить, какой тип корпоративной культуры преобладает в настоящий момент в каждом из подразделений. Одной из наиболее часто используемых классификаций корпоративных культур является классификация, предложенная в рамках теории Бэка — Коузена, суть которой заключается в следующем: развитие любой организации идет по спирали, от уровня к уровню, организация переходит от одного типа корпоративной культуры к другому. Эти типы различаются доминирующими в организации ценностями:

1) культура принадлежности (доминирующая ценность — отношения между людьми. Коллектив — одна семья. Этот тип культуры характерен для семейного бизнеса или для фирм, возникающих на основе дружеских компаний);

2) культура доминирования (доминирующая ценность — сила. Прав тот, кто сильнее. Культуру во многом формирует первое лицо, подавая пример остальным сотрудникам);

3) культура регламента (доминирующая ценность — нормы и правила, порядок, минимум эмоций, ориентация на должности. Все прописано и подкреплено документами. Любое решение должно пройти длинную цепочку согласований);

4) культура успеха (доминирующая ценность — результат. Яркий пример такой культуры — отдел продаж. Не важно, кто ты и откуда пришел, важно, сколько денег ты принес);

5) культура согласия (главная ценность — консенсус. Основная идея — идея синергии. Такая культура хороша для организаций, созданных по принципу проектных групп. Два разрозненных подразделения, объединяя уси-

лия, рождают инновационную идею и делают прорыв на рынке);

б) культура синтеза (ценятся в равной степени авторство, талант и командный дух).

Для более точной идентификации преобладающего типа корпоративной культуры обязательно проводится исследование, помогающее уточнить доминирующие ценности компании, с применением анкетирования, фокус-групп, анализа бизнес-процессов и глубинного интервью.

2. Выбрать тип культуры, который объединит бизнес-единицы. Выбор зависит от целей компании. Например, в «Илим» выбор пал на культуру согласия, помогающую объединить усилия для достижения поставленной цели с получением синергии; кроме того, стратегический инвестор также оказался носителем этой культуры. При движении компании к избранному типу корпоративной культуры отталкиваются от достижений и ценностей, которые уже сформировались в организации, а также от накопившихся противоречий и ограничений. И то, и другое дает энергию для преобразований.

3. Сформировать единое представление о бренде обновленной компании. Определить, каковы ее миссия, видение и ценности. Для выражения этих идей зачастую имеет смысл сделать коррекцию визуального изображения бренда, чтобы донести до всех сотрудников сообщение о начале новой жизни компании. Так, в «Илиме» старый логотип («Илим Палп Энтерпрайз») был изменен на новый («Группа „Илим“»).

4. Реализовать программу коммуникаций бренда. После слияния или объединения нескольких компаний во всех из них проводятся программы коммуникаций, предусматривающие ликвидацию разрыва между выбранной корпоративной культурой и культурой, существующей на данном предприятии. Постепенно

все предприятия, стартовавшие с разных уровней культуры, должны будут прийти к ценностям, отвечающим стратегии компании. Например, в «Илиме» это совокупность пяти коммуникативных программ, каждая из которых демонстрирует одну из наиболее характерных черт культуры согласия и этим вносит вклад в формирование лица компании: «Илим 2014» — специальная коммуникационная программа, включающая набор традиционных инструментов, от корпоративных СМИ до диалоговых площадок, каждый из которых призван продемонстрировать идею достижения результата, донести до сотрудников бизнес-цели компании, которые должны быть реализованы к 2014 г., показать роль каждого человека в этом процессе; «илимпиада» — объединяет ежегодный корпоративный праздник и систему выбора лучших сотрудников, из них формируется команда «илимпийцев», эта коммуникативная программа ориентирована на культуру успеха, она эксплуатирует идеи игры ради победы, работы на пределе возможностей, ценности команды; остальные три программы раскрывают идеи кодекса деловой этики, охраны труда и постоянного совершенствования производства.

Таким образом, консолидация активов, слияния (поглощения), приход стратегического инвестора и следующее за ними резкое изменение стратегии компании и внедрение принципиально новых корпоративных стандартов служат серьезными поводами к изменению корпоративной культуры. Проведение изменений в корпоративной культуре способствует созданию стоимости объединенной компании за счет достижения синергии персонала, обеспечивающей высвобождение естественной энергии развития компаний, заключающейся в мотивации людей и поддержании тех аспектов их общения, которые отвечают за выход компании на новый уровень развития.

Список источников

1. Авхачёв Ю. Б. Международные слияния и поглощения компаний. Новые возможности предприятий России по интеграции в мировое хозяйство. — М.: Научная книга, 2005. — 120 с.
2. Баккер Г., Хелминк Д. Как успешно объединить две компании. — Минск: Гревцов Паблицер, 2008. — 288 с.
3. Боголюбова О. Командный стон // Бизнес-журнал. — 2006. — № 5.
4. Волков А. С., Куликов М. М., Марченко А. А. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. — М.: Вершина, 2007. — 304 с.
5. Ищенко (Докукина) С. М. Управление стоимостью компании на основе достижения эффекта синергии. — Киев: ПП «Люксар», 2012. — 320 с.
6. Ищенко С. М. Особенности проявления и оценки эффекта командной синергии при слиянии и поглощении компаний // Молодежь и наука на Севере : материалы докладов I всероссийской молодежной научной конференции : в 3-х т. Т. I (Сыктывкар, Республика Коми, 14 — 18 апреля 2008 г.) — Сыктывкар, 2008.
7. Ищенко С. М. Синергия персонала при слиянии корпоративных культур // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права,

управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2010. — № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2010/vestnik-2010-1.pdf>.

8. Коннова Е. Культурная эволюция // Управление компанией. — 2008. — № 12.

9. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний. Оценка и управление. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 576 с.

10. Платонов Ю. П. Групповые эффекты [Электронный ресурс]. URL: <http://www.econfin.ru/rus/library/leadership/groupdyn/index.php?5677> (дата обращения: 28.03.2012).

11. Смоленцев К. «Подводные камни» организационных преобразований // Управление компанией. — 2006. — № 3.

12. Стадник А. Интеграция корпоративных культур // Управление компанией. — 2004. — № 3.

13. Управление изменениями. Человеческий фактор. Сборник статей ведущих российских экспертов в области управления изменениями и руководителей-практиков. — М.: ИКАР, 2011. — 152 с.

14. Управление современной компанией / Под ред. Б. З. Мильнера, Ф. Лиса. — М.: Инфра-М, 2001.

15. Хардинг Д., Ровит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки. — Минск: Гревцов Паблицер, 2007. — 256 с.

16. Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 332 с.

УДК 330.1

Ключевые слова: человеческий фактор, управление персоналом, слияние, поглощение, эффект синергии персонала, корпоративная культура, коммуникации, кросскультурные проблемы, мультикультурные команды