

В.А. СОКОЛЕНКО, канд. екон. наук, професор, НТУ «ХПІ», Харків,
О.М. ГОЛОЛОБОВА, асистент, НТУ «ХПІ», Харків,
Ю.Л. РИБИЦЬКА, асистент, НТУ «ХПІ», Харків

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ПРИ ЗЛИТТІ ТА ПОГЛИНАННІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті на основі аналізу корпоративної культури в системі управління при злитті і поглинанні компаній проаналізовані домінуючі соціально-організаційні чинники стабільного функціонування та розвитку компаній та запропоновані шляхи підвищення ефективності їх діяльності

В статье на основе анализа корпоративной культуры в системе управления при слиянии и поглощении компаний проанализированы доминирующие социально-организационные факторы стабильного функционирования и развития компаний и предложены пути повышения эффективности их деятельности.

In this article based on the analysis of corporate culture in the management of the merger and acquisitions analyzed the dominant social and organizational factors of stable functioning and development of companies and suggest ways to improve their performance.

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасною тенденцією зростання ролі корпоративної культури в управлінні організаціями. Ця роль особливо значна в процесі злиття та поглинання компаній, процесі їх адаптації в сучасних умовах та ефективного функціонування.

Постановка проблеми. Злиття та поглинання стають потужним фактором подальшої трансформації соціального та економічного життя в національному і міжнародному масштабах. Багато з них закінчуються невдачею. Дослідження показують, що причиною невдач найчастіше є різна корпоративна культура в бізнес-структурах. При злиттях і поглинаннях вона зазнає певних змін, однак її вплив на успіх (чи неуспіх) роботи даних утворень залишається значимим на всіх етапах цього процесу. Корпоративна культура далеко не завжди відповідає потребам фірми і умовам зовнішнього середовища, так як культурні цінності зазвичай відображають те, що було зроблено в минулому. Відмінності між бажаними і фактичними культурними нормами і цінностями прийнято називати культурним розривом. Під час злиттів і поглинань компаній культурний розрив зазвичай зростає, що є однією з основних причин невдалих об'єднань.

Мета статті. На основі аналізу корпоративної культури в системі управління при злитті і поглинанні компаній виявити домінуючі соціально-організаційні чинники стабільного функціонування та розвитку компаній, підвищення ефективності їх діяльності.

Сьогодні компанії об'єднуються в рекордних кількостях. Керівники проводять злиття або поглинання для збільшення вартості компанії, шляхом придбання технологій, продуктів, доступу до нових ринків, економії на масштабах і т.д. Існує думка, що ринок може забезпечити доходи трьом великим постачальникам, тому коли їх кількість зростає, виникає непереборне бажання для інтеграції компанії.

Проведені за останні кілька років дослідження показують, що для досягнення якнайкращих результатів, головним в процесі інтеграції повинна бути мета зберегти найбільш кваліфікованих співробітників компаній, що об'єднуються. У сучасних умовах робота з персоналом управління стає найважливішою причиною успіху в бізнесі. Людський фактор перетворився у головний фактор виробництва, тому і ця сторона угоди по злиттю заслуговує не менше уваги, ніж всі інші.

При інтеграції керівництво компанії належним чином зосереджується на стратегічних, фінансових та управлінських аспекти угоди, з метою максимізації акціонерної вартості підприємства в майбутньому. Однак часто нехтуючи одним з найважливіших факторів, що має значення у багатьох операціях М&А – корпоративна культура в компанії-цілі.

Корпоративна культура – це сформований психологічний клімат роботи в компанії. З поняттям корпоративної культури тісно пов'язані питання субординаційних відносин, трудової дисципліни, контролю поставлених завдань з боку керівництва, задоволеності з боку співробітників своєю роботою.

Розуміння керівником особливостей корпоративної культури компанії важливо при ухваленні різного роду управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень керівника, перш за все залежить від корпоративної культури – наскільки ці рішення будуть підтримані персоналом компанії, оскільки саме внутрішнє середовище є провідником всіх змін в організації, але також основною перешкодою для будь-якого роду інновацій.

Корпоративна культура в Україні перебуває на початковому етапі свого розвитку. В основному вона представлена переважно зарубіжними моделями й технологіями або комбінованої моделлю, що поєднує в собі властивості класичних розробок в даній області. І тільки на даному етапі розвитку вітчизняні керівники починають усвідомлювати цінність кадрового капіталу в стабільній і успішній роботі компанії.

Чому ж досить часто ігнорується людський фактор? Під час об'єднань компаній, правління значною мірою покладаються на інвестиційних банкірів, які, як правило, є головними консультантами щодо майбутньої угоди. Найчастіше інвестиційні банкіри зосереджують увагу на фінансових аспектах угоди. Розгляд питань про людський фактор виникає набагато пізніше, якщо виникає взагалі. Менеджери компанії також часто недооцінюють значення вартості, яке може бути легко зруйновано корпоративними нормами після злиття або поглинання. При злитті або поглинанні здійснювати процедуру Due-diligence щодо спроможності людей настільки ж важливо, як і звертати пильну увагу на баланс, потік грошових коштів і очікувану синергію угоди. Навіть у злиттях, де інтеграція двох компаній запланована заздалегідь, оцінка корпоративної культури менш ретельно розглядається, ніж варто було б. Наприклад, коли одна з компаній є більшою, ніж інша, менша компанія може зажадати деякі головні посади. Крім того, керівники середньої ланки меншої компанії, які залишаються в організації, знаючи, що ніяка реальна оцінка здібностей персоналу не мала місце, можуть сумніватися щодо своїх можливостей успіху в новій компанії, втративши мотивації, в кінцевому рахунку, можуть покинути компанію.

Зазвичай компанія спочатку затверджує нову структуру, а потім вже підбирає працівників на усі посади – від найвищих і до самих нижніх. При злитті на паритетних засадах призначення на посади займають від 18-ти до 42-х тижнів. (Пряме поглинання може завершитися за 1-2 місяці; складне злиття, яка передбачає трансформацію компаній, іноді розтягується на півроку.) Але навіть якщо витримувати ці терміни, навряд чи вдасться уникнути невдоволення співробітників.

У нову організацію потрібно відбирати найбільш цінних співробітників з обох компаній. Головний критерій відбору – здібності людини. При відборі кандидатів на ту чи іншу посаду враховувати потрібно тільки їх компетентність, кваліфікацію, потенціал розвитку і досвід. Не можна приймати рішення, ґрунтуючись на нинішній посаді співробітника або перевагах начальства. Спірні питання необхідно розглянути комітет у складі генерального директора, директора з персоналу і інших топ-менеджерів.

Талановитих людей потрібно визначити якомога раніше, навіть якщо мова йде про співробітників, які працюють на нижчих рівнях організації і які

зроблять крок на сходинку або навіть дві вгору. Якщо талановита людина очолює процес перетворень, результат вийде найкращим.

Побудова команди, яка здатна успішно провести організаційні зміни – одна з найскладніших завдань при злиттях і поглинаннях. Ця команда повинна пронизувати всю організаційну структуру компанії і складатися як мінімум з трьох рівнів – вищого керівного – ради, «менеджерів змін» і «цільових груп». На першому рівні повинні прийматися стратегічні рішення щодо інтеграції, в той час як «менеджери змін» повинні координувати виконання цих рішень в організації і забезпечувати зворотний зв'язок. «Цільові групи» повинні працювати над збором необхідної інформації та виробленням альтернатив за більш вузькими напрямками. Такі групи складаються з кількох талановитих менеджерів середньої ланки, вони можуть залучати до своєї роботи величезну кількість співробітників різних рівнів, забезпечуючи, таким чином, залучення широкого кола працівників в ухвалення рішень. Подібна схема дозволяє як донести важливу інформацію до всіх співробітників, так і постійно підтримувати зворотний зв'язок з ними.

Адаптація корпоративних культур об'єднаних компаній є важливою проблемою при злитті або поглинанні. Невідповідність корпоративних культур входить до п'ятірки причин, які найбільш часто зустрічаються серед тих, що приводять до невдач компанії. Майже половина придбаних компаній продається протягом наступних п'яти років, а 90% об'єднань, за твердженням експертів, ніколи не досягають планованих показників.

Яскравим прикладом негативних наслідків зіткнення корпоративних культур є злиття автовиробників Daimler і Chrysler в 1998 р. Знову створений концерн «DaimlerChrysler AG» став найбільшим виробником автомобілів у світі. Відмінності в корпоративних культурах виявилися вже в ході об'єднання. Компанії відрізнялися практично у всьому: підходи до ведення бізнесу, профспілкові правила, офіційні мови компаній, система вимірювань. Через два з половиною роки після злиття стало очевидно, що колись могутня імперія Chrysler від цієї угоди прогнала. У результаті акції Daimler Chrysler, вартість яких у січні 1999 р. досягла вищої позначки в 108\$ за штуку, впали в ціні до 46,4\$, обсяг продажів Chrysler скоротився на 14%; були закриті 6 заводів, що колись належали Chrysler.

Як показав проведений нами аналіз при формуванні інтеграційної команди, а також при призначенні на різні посади в новій структурі, для успіху організаційних змін дуже важливі два параметри: сприйняття персоналом справедливості кадрових рішень і швидкість, з якою вони відбуваються (при їх затягуванні через невизначеність сильно підвищується рівень стресу в організації).

Можна виділити два основних рівня проблем, пов'язаних з персоналом компаній, що інтегруються – особистісний та груповий. Особистісний – пов'язаний з індивідуальним сприйняттям змін, що відбуваються кожним працівником, його побоюваннями за збереження робочого місця, кар'єрне зростання, збільшення навантаження і т. д. Груповий рівень визначається організаційною культурою компанії, формує свідомість якоїсь групової спільності і цілісності. Інтеграція з іншою організацією в свідомості працівників постає як загроза руйнування цієї цілісності. Опір персоналу заважає створенню єдиної організації, що злагоджено працює, та обміну знаннями та досвідом між групами співробітників. Опір персоналу інтеграційному процесу при злиттях і поглинаннях бізнес-структур можна розглядати як окремий випадок реакції працівників на будь-які організаційні зміни. Опір – це нормальна психологічна реакція на зміни зовнішнього середовища, тому роль керівництва компанії має полягати в допомозі своїм підлеглим в адаптації до нових умов з мінімальними моральними витратами і без негативних наслідків для організації.

Щоб уявити, в чому ж може виражатися опір персоналу організаційним змінам, наведемо результати досліджень, проведених серед ряду Українських компаній після економічної кризи кінця 2008 року, який змусив всі організації стрімко змінюватися заради виживання. У ході опитування 80% респондентів заявили, що організаційні зміни мали значний вплив на персонал і робочу атмосферу в компанії. При цьому серед наслідків називалися:

- в офісі встановилася напружена психологічна атмосфера (65% опитаних);
- помітно знизилася відданість і лояльність працівників по відношенню до організації (40%);
- зменшилася інноваційна активність працівників (нові ідеї, готовність братися за проекти з певним рівнем ризику) (30%);
- зросла кількість конфліктних ситуацій між працівниками і керівництвом (45%);
- змінилися вимоги працівників до рівня винагороди (15%);

- деякі цінні працівники самі подали заяву про звільнення (20%);
- знизилася продуктивність праці (30%);
- зросла кількість конфліктних ситуацій між працівниками (35%).

Це далеко не вичерпний перелік можливих реакцій персоналу, які перешкоджають досягненню компанією поставлених перед організаційними змінами цілей. При злиттях і поглинаннях ситуація тільки погіршується тим, що в болючий для організації та потенційно конфліктний процес залучаються як мінімум дві значних за розмірами групи людей, згуртованих спільною історією та досвідом. У результаті виникає цілий ряд психологічних ефектів групової динаміки: новостворена організація розпадається на ворогуючі табори, які всіма силами намагаються зберегти свою групову цілісність.

На нашу думку головна причина такої поведінки досить проста (що, однак не зменшує її наслідків для організації): страх. Страх втрати і страх перед невідомим і незрозумілим. Це може бути страх втратити робоче місце взагалі, позбутися в результаті реорганізації певного статусу або звичною дружної атмосфери всередині відділу, розлучитися з улюбленими колегами, не зуміти пристосуватися до нових вимог. І всі ці втрати – заради незрозумілих гучних цілей, практичні результати яких зовсім не очевидні для рядових співробітників. Намагаючись надати сенс того, що відбувається і створити відчуття визначеності власного майбутнього, люди починають вигадувати такі пояснення і заходи керівництва, про які останнє ніколи й не думало. Не отримуючи необхідної інформації "зверху", працівники звертаються до колег і в результаті хибні уявлення про процеси, що протікають в компаніях, ростуть як сніжний ком, причому завжди ґрунтуються на самих песимістичних оцінках. Викликати опір і протидію корпоративним змінам можуть різні причини, наприклад:

- відсутність у працівників інформації щодо запланованих і проведених змін;
- неготовність і небажання деяких працівників адаптуватися до нових умов;
- нерозуміння чи неприйняття частиною співробітників стратегії розвитку компанії, принципів і стандартів корпоративної культури.

Слід розуміти, що подібна поведінка персоналу неминуха при будь-яких злиттях і поглинаннях, та являє собою спробу адаптації до нових умов. Однак керівництво може допомогти своїм співробітникам пройти через цей немину-

чий процес більш спокійно і з мінімальними втратами як для індивіда, так і для організації.

Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам впливають з його причин: максимально відкрите та чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, що доводить до всіх максимум інформації про події, залучення співробітників у процес прийняття рішень та їх додаткове навчання.

Отже, корпоративна культура являє собою досить складне явище. Вона охоплює систему цінностей корпорації, морально-етичні норми поведінки, що роблять істотний вплив на діяльність персоналу корпорацій, на ступінь використання його енергії та здібностей. У цьому сенсі корпоративна культура виступає як найважливіший інструмент управління, нерідко відображає унікальність застосовуваних методів і принципів у реалізації стратегії тієї або іншої компанії.

На жаль, керівники багатьох компаній приділяють мало уваги розвитку корпоративної культури, пояснюючи це тим, що існують більш важливі питання. Проте досвід показує, що сильна корпоративна культура – це свого роду фундамент компанії, запорука її комерційного успіху і процвітання. Крім того, корпоративна культура може служити конкурентною перевагою компанії в умовах гострої конкуренції на сучасному ринку. Постійне і цілеспрямований розвиток культури компанії дозволить уникнути багатьох кризових ситуацій, а якщо вони все ж виникнуть (від цього ніхто не застрахований), корпоративна культура допоможе зберегти стабільність всередині організації та в деяких випадках навіть перетворити ризики в конкурентні переваги. Важливо пам'ятати, що успіх кожної компанії залежить від професіоналізму та сталості працюючих у неї фахівців.

Список літератури. 1. *Стадник А.* Интеграция корпоративных культур // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 69 – 70. 2. *Хардинг Д., Роувит С.* Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с. 3. *Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М.* Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 332 с. 4. *Aguilera Ruth V., Dencker John C.* The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions // International Journal of Human Resource Management. – 2007. – № 5. – С. 112-128. 5. *Galloway G.W, Jones Dale E.* Human capital and M&A // Board room Briefing. – 2006. – С. 18–22.

Надійшла до редколегії 20.10.2011.

УДК 330.138.13

К.М. УЛЬЯНЧЕНКО, магістрант, НТУ «ХПІ», Харків