**Сделки слияний и поглощений**

Введение

Актуальность исследования

С развитием экономики компаниям постоянно необходимо реагировать на изменения окружающей среды должным образом. В связи с этим, организации работают над моделированием новых бизнес стратегий, устанавливают цели и задачи и настраивают бизнес процессы компании в соответствующем стиле. Для многих компаний реструктуризация бизнеса является выбранной стратегией развития, поэтому на сегодняшний день такие сделки набирают обороты, по сравнению со статистикой прошлых лет, не только в мировом сообществе, но и на российском рынке. Самой популярной формой реорганизации бизнеса остаются сделки слияний и поглощений, которые до сих пор считаются самыми сложными и рискованными. Основной целью проведения подобных объединений является стремление компаний-инициаторов к реализации синергетического эффекта, который проявляется в экономии от масштабов, расширении ассортимента продуктов или предоставляемых услуг, укрепление рыночных позиций и так далее.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Компании зачастую сталкиваются с множеством проблем и сложностей при проведении сделки на каждом этапе, особенно в процессе физической интеграции. [4],[6],[13],[23].Соответственно, чем лучше будет изучен данный вопрос, тем больше появится возможностей для успешного объединения компаний.

Научная проблема

Несмотря на многочисленную доступную литературу, как по самому процессу проведения сделки, так и по ее отдельным аспектам и этапам, таким как финансовая оценка компании-мишени, правовые и юридические особенности объединяющихся единиц, принятие организационных и управленческих решений, планирование сделки, процентное соотношение успешных сделок невелик. По статистике, только около 30% сделок завершаются успешно, остальные не достигают запланированных результатов и синергии. [25],[26]. Предварительное исследование показало, что основная проблема, напрямую связанная с успешностью сделки, заключается на этапе физической интеграции компаний. На мой взгляд, данной стадии процесса, уже после согласования сторон и подписания документов, уделяется недостаточно внимания.

На сегодняшний день существует множество подходов, методов, моделей, общих рекомендаций по интеграционным процессам, однако целостной адаптивной методологии управления интеграцией после сделок слияния и поглощения нет.

Научная новизна

В результате исследования была разработана модель управления программой интеграции на основе стандарта MSP и предложена система показателей управления процессами интеграции. Данная разработка может представлять интерес как для организаций, активно занимающихся сделками слияний и поглощений, так и для представителей консалтинговых компаний, которые в большинстве случаев сопровождают подобные сделки.

Научные гипотезы

Программный подход к процессу интеграции компаний повышает успех проведения сделок слияний и поглощений.

Для создания методологии управления программой интеграции наибольшим образом подходит стандарт MSP.

Цели и задачи исследования

Целью данной работы является создание модели управления программой интеграции компаний после сделок слияний и поглощений.

Для достижения целей исследования были решены следующие задачи:

Анализ доступной литературы для определения основных понятий, концепций и моделей управления общим процессов слияний и поглощений, и в особенности этапом интеграции компаний.

Сравнение существующих стандартов управления программами для проверки гипотезы о большей применимости стандарта MSP.

Анализ практических кейсов интеграции крупных компаний для извлечения наилучших практик

Опрос экспертов российских и зарубежных компаний

Анализ полученных результатов и выявление основных факторов для создания модели интеграции

Построение модели управления программой интеграции на базе стандартной методологии и анализ полученной модели

Анализ групп показателей успешности интеграции

Предмет исследования

Предметом исследования в данной работе являются процессы слияний и поглощений, а также совокупность подходов к управлению интеграцией, нацеленные на достижение синергетического эффекта.

Объект исследования

Объектом исследования являются доступные наилучшие практики и эксперты в области слияний и поглощений.

Первая глава магистерской диссертации будет посвящена теоретико-методологическим подходам к процессу интеграции компаний. Сначала будут даны определения понятиям реструктуризации и сделок слияний и поглощений, рассмотрены виды и мотивы сделок, изучены общие этапы проведения сделок, понятия синергии и добавленной стоимости. Основная часть главы будет нацелена на выявление практических моделей управления интеграцией, которые используют консалтинговые компании. Кроме практических моделей, будут также проанализированы работы экспертов, специализирующихся в области слияний и поглощений.

Во второй главе будет проведен анализ эмпирических данных. В первой части автором будет проведено сравнение существующих стандартов по управлению программой, далее будут рассмотрены два кейса успешной интеграции. И наконец, будет проведено анкетирование среди менеджеров компаний, которые имеют опыт слияний или поглощений.

В третье главе автор работы предложит модель управления программой интеграции разработанную на основе анализа литературы, изучения практических кейсов, экспертного опроса и изучения существующих стандартов управления программой. Также будет проанализирована предложенная модель и ключевые группы показателей оценки успеха интеграции.

Глава 1. Теоретико-методологические основы интеграции компаний после сделок слияний и поглощений.

.1 Понятие реструктуризации

Для того чтобы эффективно управлять сделками слияний и поглощений, а особенно процессом интеграции компаний, необходимо сначала разобраться в определениях, концепции и основных этапах процесса.

Эксперты в данной предметной области дают различные определения понятию реструктуризация. Например, Доналд Депамфилис определяет термин «реструктуризация корпораций», как меры по расширению/свертыванию их основной деятельности или радикальному изменениюих структуры активов/финансовой структуры[13]. Американский эксперт Патрик Гохан, в свою очередь,выделяет три формы реструктуризации:[14].

дивестирование, при которой компании, ранее купившие другие мелкие фирмы с целью расширения ассортимента продукций или увеличения производственных мощностей решают продать их из-за изменения основного фокуса, стратегического направления бизнеса.

корпоративные сокращения, что является реструктуризацией затрат и рабочей силы организации с целью более эффективного распределения ресурсов.

финансовая реструктуризация, под которой понимается изменение структуры капитала, например, увеличение заемного капитала и, соответственно, финансового рычага.

В целом, Каталкина схематично показала концепцию реструктуризации в следующем виде:[5].



Рисунок 1. Составные части концепции реструктуризации

Согласно рисунку, автор разбивает термин реструктуризации на такие объекты, как система управления, активы, финансы и структуру бизнеса. Следующей ступенью является определение формы, которую могут принимать названные объекты в зависимости от поставленных целей и бизнес стратегии. Что касается слияний и поглощений, в данном случае автор подразумевает, что подобные сделки приводят к реорганизации структуры бизнеса при помощи нематериальных активов, таких как научные разработки, человеческий капитал и так далее.

В литературе часто под термином реструктуризация бизнеса понимают сделки слияний и поглощений, так как они позволяют полностью поменять как физическую структуру предприятия, так и ее неосязаемую часть, которая зачастую проявляется в корпоративной культуре и принятых устоях компаний. Поэтому далее в работе будет более детально рассмотрено понятие сделок слияний и поглощений, а также процессы, связанные с ними.

.2 Классификация слияний и поглощений

Под поглощениями Депамфилис понимает покупку активов или акций другой компании, которая впоследствии становится дочерней компанией для покупателя[13].К этой же группе относится термин разъединение- продажа всей компании или ее подразделения другой стороне за деньги или ценные бумаги.

Эксперты выделяют дружественные поглощения и враждебные. Под дружественными понимаются ситуации, когда руководство поглощаемой компании согласно с предложением компании-поглотителя и рекомендует совету директоров одобрить сделку. В данном случае, как правило, компания-поглотитель предлагает премию за контроль в виде дополнительной суммы к текущему курсу акций поглощаемой компании. В противном случае, когда целевая компания отвергает предложение о поглощении, происходит принужденный выкуп, который называется враждебным поглощением.

Согласно Риду и Лажу, с организационной точки зрения слияние-это объединение двух фирм, в результате которого юридическое лицо сохраняет лишь одна компания [2]. Выделяют три основных вида слияний: горизонтальное, вертикальное и конгломератное. Данные типы определяются в зависимости от того, сливаются ли компании, функционирующие в одной отрасли или в разных, а также в зависимости от места, занимаемого фирмой в корпоративной цепочке создания стоимости[13].

Горизонтальным слиянием называется соединение компаний одной отрасли. Как правило, объединяются два конкурента с целью увеличения рыночной силы. Однако, с правовой точки зрения, при таких объединениях государством может быть применена антитрестовая политика, которая в некоторой степени является значительным ограничением для объединяющихся компаний[13].

В случае конгломератного слияния компания- поглотитель осуществляет сделки с компаниями, которые не имеют прямого отношения к отрасли поглотителя.

При вертикальных слияниях поглощаемая компания ищет мишень, которая находится в отличном от нее месте в корпоративной цепочке создания стоимости. В данном случае имеется ввиду то, что сливаются компании, специализирующиеся на различных этапах процесса производства[13].Зачастую, объединяющиеся компании находятся в отношениях поставщик-дистрибьютор. Отсюда Д. Депамфилис выделяет интеграцию вперед по корпоративной цепочке создания стоимости и интеграцию назад.

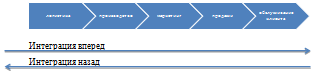


Рисунок 2. Корпоративная цепочка создания стоимости

Согласно американскому эксперту, компании могут пойти либо по пути поставок, при этом поглощая поставщика, либо по пути обслуживания клиента, объединяясь с дистрибьютором[13].

Во многом успешность сделки зависит напрямую от выбранной стратегии слияния или поглощения, поэтому перед тем как инициировать реорганизацию бизнеса, необходимо проанализировать текущую бизнес стратегию, изучить сценарии изменения, возможно, пересмотреть некоторые подходы и согласовать с топ-менеджментом новое направления развития. Только после этого уже переходить к следующим стадиям сделки.

.3 Цели и причины слияний и поглощений

В действительности, существует множество причин слияний и поглощений компаний. Однако, эксперты выделяют несколько основных, которые являются самыми распространенными теориями. Среди них теория 1+1=3, которая называется синергией.Данная теория подразумевает, что акционеры компании при объединении получат большую стоимость, чем если бы компании оставались независимыми. При этом принято различать два типа синергии: операционная и финансовая[13].

Операционная синергия или экономия за счет масштабов характеризуется снижением удельных постоянных издержек с ростом объема производства. Например, при слиянии можно снизить такие постоянные издержки, как амортизация от использования оборудования, затраты на обслуживание и ремонт оборудования, расходы на выполнения обязательств и т.д. Экономия от масштабов наиболее выгодна в крупных отраслях, таких как авиастроение, энергетика, фармацевтика. Депамфилис также отмечает, что при объединении фирм, которые специализируются на разных стадиях производства, улучшается координация и коммуникация между отделами и улучшается в целом планирование производства и поставок [13]

Также к операционной синергии относится производство более разнообразной продукции с имеющимися ресурсами (экономия за счет охвата). Часто, к этим ресурсам относятся нематериальные активы компаний, специальные технологии, которые могут использоваться в производстве разных видов товаров, а также специалисты, считающиеся главным ценным активом компании. Также Бовер выделяет избыточные производственные мощности, которые компании стремятся задействовать более эффективно, объединившись с другой компанией, а также увеличить долю рынка. Однако, здесь могут возникнуть сложности, если затянуть с процессом интеграции, особенно если компании равнозначные по объемам, то может возникнуть борьба за руководство [21].

Финансовая синергия-это эффект от слияний и поглощений на затраты на капитал компании-поглотителя или новой компании, которая сформировалась в результате сделки [13].Эти затраты на капитал могут снизиться если нет корреляции между денежными потоками двух компаний, а также если компании от экономии за счет охвата получат финансовую экономию. Более того, при условии, что у одной компании недостаточно денежных средств для инвестиций и она объединяется с компанией, которая генерирует избыточные денежные потоки, затраты на привлечение капитала объединенной компании уменьшаются.

Следующая причина объединения двух компаний по мнению Депамфилиса -диверсификация, что означает покупка или объединение с компанией, работающей в другой отрасли. Существует две причины осуществлений таких сделок[13].Первая причина- стабилизация валового дохода и снижения риска для акционеров посредством перевода части активов в более стабильную отрасль, даже если доходность компании, функционирующей в данной отрасли ниже. Как уже упоминалось выше, такое возможно только при том, что соблюдается условие отсутствии корреляционной зависимости между денежными потоками двух компаний. Вторая причина-расширение продуктовой линейки или захвата большей рыночной доли, как местной, так и международной[21].

Данная идея о диверсификации может быть наглядно объяснена при помощи следующей таблицы: [13].

Таблица 1

Матрица «продукция-рынок»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукты | Рынки | |
|  | Прежние | Новые |
| Прежние | Замедленный рост/низкий риск | Быстрый рост/более высокий риск |
| Новые | Быстрый рост/более высокий риск | Быстрый рост/более высокий риск |

Однако, другой эксперт в области слияний и поглощений Гохан утверждает, что компании, которые стремятся к расширению в более прибыльные отрасли, могут столкнуться с проблемой отсутствия гарантий, и что возможности извлечения прибыли сохранятся в течение длительного периода в будущем и изначально выбранная стратегия достижения синергии может затянуться.Более того, не стоит забывать о том, что чем дальше по территориальности проникает компания и чем больше разница в бизнес стратегии и процессах с целевой компанией, тем сложнее удержать контроль над происходящим [21].

Также мотивами для слияний или поглощения другой компании может послужить географическая экспансия, при которой компания получает возможность увеличения доли рынка с целью последующего диктования ценовой политики. Зачастую, данный тип сделки является выигрышным для обеих сторон и не вызывает затруднений в процессе. Если в целевой компании преобладает сильная корпоративная культура, нужно предпринимать меры по внедрению новых ценностей и управленческих процедур с осторожностью.

Некоторые компании совершают сделки слияний и поглощений для того, чтобы скорректировать стратегию, как метод реагирования на изменения окружающей среды. С данной точки зрения рассматриваются технический прогресс и изменения в политике и нормах регулирования. Однако, не все причины являются разумными, и в последствии сделка становится недостаточно обоснованной и оцененной. Среди таких причин можно выделить самоуверенность управляющих поглощающей компании, которые часто надеются, что оценили компанию- мишень точнее, чем рынок, а на самом деле переоценивают выгоды от синергии и в результате переплачивают. Напротив, некоторые компании недооценивают активы компании-мишени и считают, что дешевле будет купить фирму с уже имеющимися активами, чем создавать эти активы с самого начала.

Иногда сделки слияний и поглощений производятся с целью приобретения научно-исследовательских разработок и, соответственно, улучшению производственных технологий и продуктов компании. А также с целью замены управляющего состава, которые действуют не в интересах собственников (проблема агентских отношений), или некоторые сделки совершаются из налоговых соображений. Компании могут задействовать неиспользованные чистые операционные убытки и налоговые кредиты, списать активы и платить обычный доход взамен налога на приращение капитала [13].

Стратегия управления, достижение успеха в сделке во многом зависит от причины слияния или поглощения. Выяснив истинные мотивы компании, инициирующей сделку, можно найти объяснение некоторым результатам. Если организация подходит тщательно и спланированно к самой сделке, то ожидается высокая вероятность успеха, в противном случае, если компания недооценила весь масштаб работы и вовлеченность ресурсов, то с большой вероятностью сделка провалится.

.4 Процесс сделок слияний и поглощений. Добавленная стоимость

.4.1 Этапы сделки слияния и поглощения

Сделки слияний и поглощений являются одним из наиболее популярных и сложных направлений в области менеджмента изменений. В связи с этим существует много моделей управления данными сделками, которые в основном имеют одинаковую структуру, но различаются по степени детализированности и направленности. Поскольку основным вопросом исследования данной работы является не весь процесс сделки от ее инициации до завершения, то далее будет рассмотрена наиболее больная и подробная модель, предложенная Доналдом Депамфилисом.

Итак, автор предлагает десяти ступенчатую модель, которую можно условно разделить на две части: планирование и реализация. Схематично модель сделки слияний и поглощений, которую предлагает американских эксперт, можно представить в виде следующей таблицы:[13].

Таблица 2

Модель процесса слияния/покупки Депамфилиса

|  |  |
| --- | --- |
| Название стадии | Ключевые действия |
| 1. Бизнес план | Разработка стратегического плана для всего бизнеса |
| 2. План слияния/поглощения | Разработка детального плана проведения сделки |
| 3. Поиск | Активный поиск подходящего кандидата |
| 4. Скрининг | Приоритезация и отбор потенциальных кандидатов |
| 5. Первая встреча | Организация встречи с целевой компанией. |
| 6. Коммуникации | Оценка, структурирование сделки, реализация дью дилиженс, разработка финансового плана, финальное решение |
| 7. План интеграции | Развитие плана интеграции компаний после сделки (3 мес) |
| 8. Завершение сделки | Подтверждение необходимых запросов, решение вопросов, связанных с завершением сделки. |
| 9. Интеграция | Выполнения плана интеграции, объединение двух компаний |
| 10. Оценка | Пост-интеграционная оценка компании. |

Фазы 1-6 в данной модели относятся к деятельности до покупки/слияний, соответственно, фазы 7-10 характеризуются пост-покупочной деятельностью [13].

Далее будут описаны ключевые действия на каждом этапе процесса слияний поглощений модели, т.е те промежуточные результаты (документы/процедуры), которые должны быть готовы по окончанию каждой фазы.

Фаза 1. Бизнес план:анализ (анализ внешней и внутренней среды компании)

Миссия, видение, цели

Бизнес стратегии

Стратегия реализации

Развитие функциональной стратегии (распределение обязанностей, ресурсов, ит.д.)

Контрольные исполнения стратегии

Фаза 2. План слияния/поглощения:

Стратегические цели компании

Анализ рынка

Анализ доступности ресурсов (с учетом возникновения операционный и финансовых рисков)

Предпочтения высшего управляющего звена

Расписание

Фаза 3. Поиск:

Установление критериев скрининга и селекции

Разработка стратегии поиска

Фаза 4. Скрининг (по следующим параметрам):

Рыночный сегмент

Продуктовая линейка

Доходность

Доля рынка

Корпоративная совместимость

Фаза 5. Первая встреча:

Разработка стратегий взаимодействия

Обсуждение добавленной стоимости (сравнение с недавними сделками в отрасли)

Составление документов (соглашение о неразглашении, письмо о намерении и т.д.)

Фаза 6. Коммуникации:

Разработка стратегии коммуникаций

Определение цены покупки (включая анализа стоимости компании, чистой стоимости активов, обязательств и т.д.)

Структурирование сделки (распределение денежных потоков, рисков, стоимости)

Дью дилиженс (формирование справедливой оценки об объекте инвестирования)

Финансовый план

Фаза 7. План интеграции:

Планирование объединения ресурсов новой компании, организационной структуры

Авансовые платежи (служат в качестве страховки)

Назначение менеджера по интеграции

Фаза 8. Закрытие:

Подписание контрактов

Получение подтверждения на запросы

Завершение соглашения о слиянии/поглощении

Фаза 9. Интеграция:

План коммуникации между отделами

Управление человеческими ресурсами

Удовлетворение требований по денежным потокам

Применение наилучших практик

Корпоративная интеграция

Фаза 10. Пост-интеграционная оценка компании:

Анализ произведенной сделки

Выявление ошибок и их источников

В целом модель, предложенную Депамфилисом можно оценить, как наиболее полную из всех предложенных в источниках литературы. Автор подробно описывает, что должно быть достигнуто на каждом этапе и какие основные документы должны быть разработаны. Большинство экспертов, также же как и Депамфилис считают подписание окончательных документов закрытием сделки. А физическая интеграция и пост оценка уже последующие процессы, которые осуществляются вне основного процесса. Это и является источником ошибок и причиной многочисленных провалов, так как топ-менеджеры не считают процесс интеграции таким же важным моментом, как например, оценка и заключение сделки, поэтому не принимают должного участия в сделке и делегируют свои полномочия менее компетентным или мало заинтересованным лицам.

.4.2 Синергия и создание ценности

Зачастую, компании указывают достижение синергии, как один из основополагающих мотивов сделок. Однако, не всегда удается достичь желаемого синергетического эффекта. Тому служат множество причин, и чтобы понять истоки проблемы, необходимо детально рассмотреть вопрос синергии [7], [8], [30].

Как правило, при выборе целевой компании менеджеры сталкиваются с двумя проблемами: недостаток достоверной информации о доступности ресурсов поглощаемой компании и настояние на продолжении сделки при наличии прогнозов о возможных неудачах или несоответствии компании-мишени стратегическим целям компании-поглотителя[29].Первая проблема, как таковая, кроется в трудностях оценки целевой компании, в то время как вторая чаще всего возникает из-за вовлечения менеджеров в конкурентную войну[24].

По статистике восемь компаний из десяти попадают в так называемую синергетическую ловушку, когда фирма стремиться захватить другую или слиться с конкурентом для того, чтобы увеличить стоимость компании, достигнув синергии, а вместо этого теряет еще больше ресурсов, чем было до начала сделки. Чтобы избежать подобной ситуации, необходимо уделить большое внимание планированию сделки и всесторонней оценке компании-мишени [31].

Американский эксперт в области слияний и поглощений Пьюранам предлагает различные уровни оценки компании, начиная с оценки учетной стоимости чистых активов до анализа наилучшего сценария с достижением синергетического эффекта. Соответственно, чем точнее производится оценка ресурсов и обширнее проводится анализ входных параметров, тем более вероятность увеличения стоимости компании на выходе, в результате интеграции. Схематично можно увидеть этапы оценки на следующем рисунке[33].

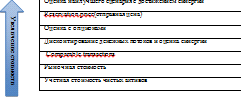


Рисунок 3. Уровни оценки компаний перед сделкой

Пьюранам утверждает, что для того, чтобы слияние произошло наиболее успешно, необходимо уделить должное внимание двум задачам: распределению ресурсов целевой компании, при этом предусмотреть их взаимосвязь, и, второе, установлению связи между отделами и интегрирование ресурсов новой компании таким образом, чтобы создавалась дополнительная стоимость компании [33].

Как уже было определено ранее, синергия-это достижение эффекта, когда производительность компании больше при объединении, нежели функционирование компаний по отдельности. Также в Главе 1 при упоминании мотивов сделок уже описывались основные виды синергии (операционная и финансовая), поэтому далее в работе будут приведены несколько иные классификации.

Таким образом, Дайер выделяет три вида синергии, это модульная, последовательная и совместная синергии[27].Рассмотрим данные виды более детально. Компании создают модульную синергию, когда управляют ресурсами независимо и совмещают только результаты для достижения максимальных доходов. Синергия называется модульной, так как доход генерируется независимыми подразделениями, но вместе помогают достичь компании синергетического эффекта. Далее, последовательная синергия образуется в результате последовательных действий двух объединённых компаний. Например, первая компания производит что-то, извлекая при этом выгоду, затем передает продукцию второй компании для дистрибуции. Компании оперируют независимо друг от друга, но составляют синергию только в результате совместного взаимодействия. И, последний вид-совместная синергия подразумевают тесную работу обеих сторон вместе над одним и тем же проектов и достижения эффективных результатов путем обмена опытом, знаниями и ключевыми компетенциями[27].

Данную классификацию можно условно назвать отличной от уже рассмотренных, так как автор также подразумевает либо объединение компаний в различных индустриях, что позволяет реализовать модульную синергию, либо в одной индустрии, но специализирующихся на различных этапах цепочки создания ценности (последовательная).

Слияния и поглощения являются одними из основных наиболее влиятельных стратегических изменений на корпоративном уровне. Всего лишь одна сделка способна поменять весь стратегический курс организации. Реакция рынка капитала может привести к грандиозные изменениям в акционерной стоимости [39].Однако, в данном типе стратегических изменений количество успешных сделок непостоянно: одни компании-поглотители показывают стабильный успех и способность получать добавленную стоимость от совершенных транзакций, а другие наоборот, периодически разрушают стоимость компании- такие синергии называются негативные[28].В таких случаяхвместо запланированного позитивного эффекта наступает хаос и полное отсутствие понимания и желания у персонала проводить интеграцию.

Итак, можно сделать вывод, что в большинстве случаев слияния производятся с целью синергии, которая в комплексе достигается при реализации принципа экономии от масштаба, получение доступа к таким ресурсам как технологии, новые продукты, каналы дистрибуции и т.д. Также организация эффективного производства, приобретение конкурентного преимущества, расширения географии функционирование - все это способствует проведение успешной сделки. Однако, пока каждый процесс не будет оценен с точки зрения добавления стоимости компании, ставиться под сомнение то, что компания сможет достичь изначальных целей и добиться максимального эффекта от сделки.

.5 Анализ существующих подходов управления проектами интеграции слияний и поглощений

Интеграция компаний-это один из важнейших этапов сделки слияний и поглощений, который влияет на успех сделки не менее, чем этап планирования.В то время, когда официально сделка завершается, начинается реализация стратегических целей и процесс создания стоимости. На сегодняшний день сложно выделить одну теорию или подход к процессу интеграции компаний, поэтому далее в работе автор проанализирует доступные теоритические и практические материалы по данному вопросу. Основное внимание будет уделено публикациям известных консалтинговых компаний, которые предлагают свой практический подход, так как в основном ни одна крупная сделка не обходится без участия третьих лиц.

.5.1 Подход RolandBerger

В результате исследования экспертами консалтинговой компании RolandBerger были выявлены следующие ошибки, которые возникают на этапе интеграции: изначально слабое планирование этапа интеграции (некорректная приоритезация или вовсе ее отсутствие); игнорирование вопроса культурных различий двух компаний; ограниченное участие топ-менеджеров в процессах; недостаточное целеполагание относительно создания стоимости и не реализованный потенциал синергетического эффекта. Таким образом, по результатам исследования доля успешных сделок составляет лишь 38% [9].

Авторы статьи утверждают, что успех сделки в основном зависит от того, насколько увеличилась стоимость компании в результате слияния или поглощения. Действия компаний в процессе интеграции можно условно разделить на две группы: действия, решающие технические вопросы, отвечающие за функциональную интеграцию (описание процессов, инструкций). Данные действия являются основной интеграции, однако их недостаточно для достижения успеха. И вторая группа - действия, направленные на создание добавленной стоимости и реализацию синергии.

По мнению авторов, успешной интеграции способствуют следующие ключевые факторы:[9].

Разработка четкой стратегической концепции (миссия, определение значения интеграции и синергетического эффекта)

Предоставление своевременных управленческих решений

Использование эффективных инструментов контроля (система управленческого учета, согласование задач и контроль внедрения модели по интеграции)

Четкая ориентация на окружающую среду, рынок (обратная связь с клиентами/поставщиками, поддержание качества продуктов или услуг)

Активное управление изменениями (создание единой корпоративной культуры, налаживание коммуникаций)

Представители компании RolandBerger предлагают три модуля, которые лежат в процессе интеграции: управленческая, бизнес-интеграция и интеграция культур. Далее рассмотрим предложенные модули более детально.[9].

Под управленческой интеграцией авторы подразумевают разработку генерального плана по решению основных приоритетных задач по каждой из следующих функциональных отраслей компании: финансы, отчетность, персонал, логистика, ИТ, коммуникации, внутренний аудит/организация, производство, право, маркетинг.На данном этапе необходимо в первую очередь решить неотложные организационные вопросы, определить функциональную синергию и разработать план трансформации.

Бизнес интеграция направлена на создание бизнес-модели для достижения целей относительно прироста стоимости компании. Данный этап в свою очередь делится на три фазы- планирование, бизнес-модель и внедрение. Во-первых, необходимо создать команды, которые будут заниматься интеграцией, проанализировать все факторы, бизнес потенциал компании, который может повысить стоимость и разработать основы для бизнес-модели. Во-вторых, нужно детализировать ожидаемую синергию, определить бизнес-концепцию, оценить персонал и руководство. И в-третьих, нужно перевести весь бизнес-потенциал в новую детализированную управленческую структуру, разработать систему контроля, особенно процесса внедрения проекта.[9].

И последний модуль интеграция культур состоит из четырех основных элементов:

определение целевых групп (сторон, которые будут вовлечены в процесс интеграции, менеджеры различных уровней, акционеры, пресса и т.д.);

определение потребности в информации (касается организационной культуры, процедур, результатов интеграции)

разработка мероприятий (создание информационной платформы, преодоление культурных различий, семинары высшего руководства)

определение обязанностей (определение инициатив, определение сроков и разграничение обязанностей, координация мероприятий)

В общем, трехмодульная модель интеграции выглядит следующим образом:



Рисунок 4. Модель интеграции компаний от RolandBergerStrategyConsultants

Более того, специалисты советуют, чтобы процесс интеграции проходил быстро и полноценно, во времена неопределенности управленческие решения поступали своевременно, и ответственность распределялась в самом начале сделки.[9].

.5.2 Подход OliverWyman

Томас Котш,один из экспертов в области слияний и поглощений, считает, что ключевым фактором для получения добавленной стоимости является успешный процесс интеграции компаний, который является уникальным для каждой организации. Прежде чем приступать к процессу, специалистом предлагается тщательно проанализировать три критических параметра сделки на этапе дью дилиженса. Таковыми являются бизнес логика/цели сделки, организационные и культурные барьеры, а также последовательность процессов слияния или поглощения.Далее будут рассмотреныэти параметры более детально, и представлена модель, основанная на данных трех факторах.

Итак, что касается бизнес логики сделки, то компания выделяет пять основных стратегий, которых придерживаются компании, совершая сделку:

Укрепление позиций в рыночном секторе

Региональная экспансия

Расширение продуктового ассортимента

Приобретение новых знаний/ноу-хау

Добавление стоимости бизнеса

Соответственно, нужно изначально определить к какой стратегии в конкретном случае компания будет следовать, и какие дальнейшие действия должны быть определены согласно выбранной стратегии [31].

Далее следует анализ социокультурных особенностей организаций, так называемые человеческие факторы, определяющие поведение сотрудников. К таковым относятся стиль руководства, системы поощрений, уровень коммуникаций, психологические портреты сотрудников, уровень формальности и организованности.

И, наконец,процесс проведения сделки, который можно также разделить на два типа: на сделки, которые воспринимаются руководством обеих компаний благосклонно, и предусматриваются все меры для проведения четко спланированной, открытой взаимной сделки. Также существует такой тип сделок, который проводится в одностороннем порядке захватывающей компанией и зачастую воспринимается, как угроза для поглощаемой компании[31].

На основе вышеописанных факторов специалисты компании OliverWyman предложили оценочную модель из восьми ключевых вопросов, которые нужно проанализировать, чтобы провести успешную интеграцию:

Тип целевой синергии- необходимо определить, планирует ли компания провести реструктуризацию активов для того, чтобы сократить некоторые издержки или компания нацелена на поиски возможностей роста, наращивания капитала и создание ценности. В зависимости от целей, мероприятия по двум типам синергии значительно отличаются. В первом случае приходится принимать быстрые, не всегда благоприятные для персонала решения, во втором же случае оценивает долгосрочные выгоды и основной фокус на оценку возможностей рынка, потребностей целевой аудитории и генерацию новых бизнес идей

Скорость проведения сделки-большинство руководителей склоняются к тому, чтобы как можно быстрее закончить процесс интеграции, однако это влечет за собой больше рисков, так как решения приходится принимать в неопределенности, в то время как более медленный процесс и взвешенные решения увеличивают шансы на успех.

Масштаб интеграции- как правило, чем больше сделка ориентирована на сокращение издержек, тем больше масштаб интеграции, так как приходится проводить реструктуризацию всех функциональных подразделений, которые тесно связаны друг с другом. В противном случае, когда в результате сделки появляются новые продукты или охватываются новые рыночные сегменты, достаточно консолидировать продажи и выстроить финансовую функцию и кадры. Однако, главной трудностью в данном случае может послужить игнорирование источников конфликта, так как каждая из сторон старается сохранить «статус-кво». И вместо удачной безболезненной сделки компании теряют огромный потенциал и источники добавленной стоимости.

Характер сделки-под данным фактором представители OliverWyman подразумевают дружественное слияние равнозначных компаний или враждебное поглощение. В обоих случаях имеются подводные камни: если две равнозначные компании решили объединиться, то возрастает уровень ожидания обеих сторон и назревают конфликты, как только не получается прийти к компромиссу. В случае же с поглощением, изначально настрой компании-мишени отрицательный и вызывает сопротивление у сотрудников компании.

Начало интеграции- в идеальной ситуации процесс интеграции наступает сразу после того, как достигнуто соглашение, и проектные команды начинают тесное открытое сотрудничество. Однако, в большинстве случаев, проходит некоторое время до того, как начинаются активные действия по интеграции, что является некоторым плюсом, так как можно использовать это время на детальное планирование интеграционных процессов.

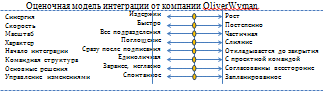
Команды интеграции -специалисты приводят примеры двух типов команд, которые занимаются процессом интеграции. В первом случае назначенная команда начинает самостоятельно заниматься работой и тратит много ресурсов на достижение целевых показателей по интеграции. В другом случае, основная команда кооперируется с проектной и разрабатывает более структурированный план работ по проекту интеграции, применяя инструменты управления проектами.

Основа для принятия решений-чем больше разняться корпоративные культуры двух компаний и больше сопротивление, тем больше требуются детализированные инструкции. Решения по ключевым вопросам должны быть подготовлены заранее и согласованы со всеми заинтересованными сторонами проекта, которые были включены в проект. В противном случае, решения принимаются быстро и посвящаются в них узкий круг руководителей.

Управление изменениями- для успешного управления трансформацией компании необходимо уделять должное внимание управлению изменениями, так как сама по себе интеграция компаний подразумевает сложный трудоемкий процесс, который должен быть заранее спланирован и разработаны методы реагирования на возникающие сложности происходящих перемен. Однако, некоторые компании подходят к этому спонтанно, вместо того чтобы основательно подготовиться. [31].

Просуммировав, можно свести вышеописанные факторы к следующей таблице:

Таблица 3



Авторы модели предлагают оценить предстоящий проект по интеграции по выше описанным параметрам, чтобы создать четкое видение перед ключевыми участниками проекта, а также проанализировать и скорректировать выбранную стратегию.

Компания Catenion отмечает, что для проведения успешной интеграции необходимо создать специальную команду, которая будет заниматься соответствующими процессами в компании, то есть рекомендуется создать так называемый Основной Офис Интеграции с руководителем, который переводит стратегические направления в конкретные цели, синергию, организационную структуру и так далее. [28].Данная работа производится совместно с функциональными командами интеграции, которые в свою очередь возглавляют экспертами из отделов продажи и маркетинга, отдела кадров, информационных систем, логистики. Соответственно, команда профессионалов с разработанной методологией управления проектом интеграции является ключом к успешному процессу реализации.

На следующем рисунке представлена структура предложенной проектной команды[28].

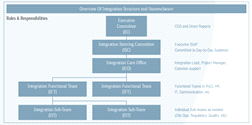


Рисунок 5. Иерархия исполнительной структуры проекта по интеграции

Во главе иерархической структуры стоит исполнительный комитет, состоящий из директоров. Далее следует комитет управления интеграцией, основной офис, где разрабатывается методология управления проектом и затем уже в непосредственном подчинении основного офиса находятся функциональные команды вместе с суб-командами. Представители компании Catenionутверждают, что именно такое четкое структурное подразделение помогает улучшить процесс интеграции и направить всю работу в нужное русло, а также эффективно контролировать исполнение.

Что касается самого процесса интеграции, эксперты рекомендуют пройти через несколько этапов:

Перевести стратегию, видение в конкретные цели

Планирование интеграции зависит в первую очередь от целей и масштабов. Например, если целевая компания небольшая по размерам и становится дочерним предприятием в результате сделки, то требуются минимальные действия по интеграции по сравнению со случаем, когда объединяются две равноценные компании в одну. Поэтому главной задачей основного офиса интеграции вместе с функциональными командами является разработка ожидаемого состояния «как должно быть». Безусловно, это итеративный процесс, работы ведутся до тех пор, пока не будут проанализированы все параметры и факторы для формирования конечных показателей.

Разработать устав для команд

Компания Catenionсчитает это основным упущением большинства компаний, проводящих сделки слияний или поглощений. Критическим моментом является детальная разработка свода правил и инструкций для функциональных команд, так как в данном документе прописаны все процессы и рекомендации к действиям, возможные сценарии развития. Также документ содержит информацию по способам коммуникаций, главным культурным различиям, правовым требованиям по закрытию сделки.

Определить ключевые сроки и промежуточные результаты

На данном этапе подразумевается разработка детальных графиков выполнения работ с необходимыми промежуточными отчетами. Главная задача Основного Офиса Интеграции является агрегирование всех функциональных планов в единый стратегический план интеграции.

Интегрировать портфолиокомпаний

На данном этапе интеграции компании рассматривают не только интеграцию функциональной деятельности компании, организационной культуры и бизнес процессов, но и объединение портфолио проектов двух компаний. Зачастую, целевая компания сомневается в объективной оценке проектов, а компания-поглотитель чувствует нехватку ресурсов для сохранения всех проектов в портфолио. Для того, чтобы оценить проекты и составить новый объединений портфолио, эксперты компании Catenionпредлагают пять методов/инструментов оценки:

Оценка рисков научно-исследовательских проектов - экспертная система, оценивающая риски конкретной компании в разрезе среднерыночных.

Позиционирование проекта - системный подход к определению вариантов развития проекта на ранних стадиях в зависимости от целевых параметров, рыночной ситуации, и позиции проекта в общем пуле.

Скрининг инновационности проекта - метод для оценки привлекательности ранних параметров до того, как утверждена общая концепция. Основными критериями в данной оценке являются новизна, полезность, рыночный потенциал.

Моделирование конкурентоспособности - инструмент прогнозирования для пост-оценки компонентов/параметров. Инструмент позволяет сделать рейтинг характеристик продукта в сравнении с конкурентными.

Симуляция по методу Монте-Карло - метод позволяет определить уровень, при котором невозможно принять риск, то есть вероятность достижения минимального уровня доходности.

Эксперты компании Catenion утверждают, что пройдя все этапы и использовав предложенные методы оценки проектов для создания портфолио проектов новой компании, можно достичь желаемого успеха в интеграции.

Более подробно подход Catenion можно увидеть на следящем рисунке:

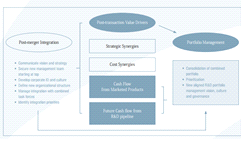


Рисунок 6. Оценка пост интеграционной деятельности

.5.4Подход Capegemini

Прежде чем перейти к определению модели, эксперты выделяют ключевые риски, которые могут возникнуть в ходе интеграции. Это несоблюдение временных ресурсов, что повлечет за собой дополнительные финансовые вложения и увеличение бюджета проекта; потеря ключевых компетенций; потеря клиентов и бизнеса в пользу конкурентов; увеличение операционных рисков из-за новых незнакомых процессов; вред для репутации из-за плохого управления внутренними и внешними коммуникациями и восприятиями сделки на рынке. Для того, чтобы минимизировать эти риски и успешно интегрировать компании нужен четкий подход управления проектами[44]. Более того, благодаря тщательно спланированной и организованной интеграции компания сможет получить добавленную стоимость, которая заключается в более крепкой конкурентной позиции на рынке, улучшенном соотношении издержки/доход и в сплоченных сотрудниках, готовые работать на процветание компании.

В связи с этим, специалисты компании Capegemini предлагают разделение процесса интеграции на пять этапов:[44].

Установление фокуса

Перед тем, как начать процесс интеграции необходимо уделить время для полного структурирования задач, так как данный процесс потребует вовлечения топ менеджмента обеих организаций, четкое определение целей и приоритетов, прозрачная и быстрая коммуникация и привлечение опытных менеджеров проектов.

Оценка «как есть»

На данном этапе предусматривается всесторонний анализ объединяющихся компаний (конкурентные позиции, бизнес стратегии, операционные модели, источники рисков) с целью построения совместной будущей модели, которая укрепит позицию компании на рынке и позволить достигнуть синергетического эффекта.

Моделирование «как должно быть»

Данная фаза является определяющей для успешной интеграции, так как именно здесь нужно спроецировать результаты анализа на предыдущем этапе и определить целевые показатели новой компании. Личной разработкой представителей Capegemini является инструмент ASE(Среда эффективного принятия решений-мастер-класс), где создаются благоприятные условия для руководителей подразделений для прохождения через процесс принятия эффективных управленческих решений.

Планирование трансформации

План трансформации описывает переход компаний из состояния «как есть» в состояние «как должно быть», то есть именно те работы по проекту, необходимые для внедрения бизнес стратегии, реализации синергии, организация физического слияния, промежуточные результаты. Кроме этого на данном этапе планируются временные, финансовые и человеческие ресурсы.

Внедрение

И на последней фазе проекта, реализовывается план трансформации. Назначенные проектные команды должны регулярно предоставлять отчеты по освоению бюджета, достижения синергии, и в целом прогресс по проекту и управление рисковыми ситуациями. Авторы отмечают, что большинство проблем интеграции возникает именно на данном этапе. Однако благодаря своевременному контролю и мониторингу процессов, компания может достичь успеха.На рисунке 6 можно схематично увидеть предложенные этапы интеграции.

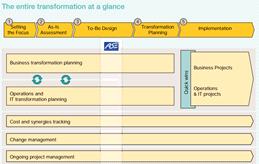


Рисунок 7. Этапы интеграции Capegemini

.5.5 Альтернативные модели, разработанные экспертами в области сделок слияний и поглощений

Тимати Галпин предлагает следующую девяти- ступенчатую модель управления процессами интеграции компаний:[3].

Распределение руководящих полномочий и ответственность топ-менеджеров

На данном этапе важно определить ключевые компетенции для проекта интеграции компании, чтобы провести ее максимально успешно. Определяются руководители высшего звена, выявляется их опыт и навыки, и делается их назначения.

Планирование и реализация интеграции

Разработка плана проекта интеграции и соответствующей документации для всех функциональных подразделений. Например, расписание проекта, распределение финансовых и человеческих ресурсов, разработка матрицы ответственности для проектной группы.

Информирование коллектива

Налаживание внешних и внутренних коммуникаций для распространения информации, вовлеченности всего коллектива в процесс, создания позитивного имиджа, обеспечения обратной связи. Все это необходимо для поддержания доверительных отношений, прозрачного проведения сделки и эффективного управления трансформацией компании.

Структура новой компании и расстановка персонала

Разработка новой организационной структуры и распределение кадрового состава, назначение ключевых топ-менеджеров.

Наем новых сотрудников

На данном этапе ведутся всевозможные мероприятия для сохранения ключевых компетенций и вовлечения лучших менеджеров из новой компании, а также создания лояльности среди оставшегося персонала.

Интеграция корпоративных культур

Определение новых управленческих процедур, основанное на компромиссном взаимодействии двух сторон и исключения конфликтных ситуаций, согласование основного стиля руководства.

Интеграция в сфере человеческого капитала

Направление всей работы сотрудников на реализацию общих целей и стратегии, исключение неприоритетных задач и активностей.

Оценка результатов и обеспечение обратной связи

Разработка системы сбалансированных показателей слияния, планирование достижения синергетического эффекта, мониторинг и контроль динамики финансовых и нефинансовых показателей.

Управление проектом

Разработка систематического плана по внедрению проекта интеграции, налаживание связей с заинтересованными сторонами, организация работы для проектной группы, определение промежуточных результатов и оценка успешности завершения[3].

С процессом интеграции, предложенным Тимати Галпиным, можно ознакомиться в Приложении 2.

Рид и Лажу в свою очередь предлагают свое видение этапов интеграции, которые подробно описаны далее[1].

Планирование интеграции

Если начать планирование до завершения сделки, то можно избежать много проблем в будущем, на этапе физической интеграции. ХХХ рекомендует уточнить вопросы, касательные оценки активов целевой компании, а также соблюдение всех правовых норм и регламентирующих документов.

Разработка планов коммуникации

Далее ведется работа по налаживанию коммуникаций между всеми заинтересованными сторонами и назначение ответственных рабочих групп по интеграции. Необходимо удостовериться, что все стороны имеют четкое видение предстоящих целей и задач, а также построены доверительных отношения между всеми участниками сделки.

Создание организационной структуры новой компании

На следующем этапе необходимо заняться созданием такой организационной структуры будущей компании, которая будет отвечать всем требованиям и целевым параметрам нового образования, которая будет облегчать процесс принятия решения и контроля за деятельностью сотрудников.

Разработка планов кадрового обеспечения

На рисунке 7 представлен процесс создания кадрового резерва



Рисунок 8. Процесс разработки кадрового резерва

При составлении планов кадрового состава, необходимо оценить потребность персонала в функциональных подразделениях, затем оценить существующие ресурсы. После проделанного анализа уже можно перейти к составлению более конкретных планов по вовлеченности сотрудников во время обычного графика и на резерв на непредвиденные обстоятельства. Далее планируется объединение систем вознаграждения, что нередко является одной из проблемных задач. На последнем этапе по составлению планов кадрового резерва необходимо решить вопрос о единой базе сотрудников, каким способом она будет создана. Это либо создание совершенно новой базы, либо слияние двух в единую. Главное в этой задаче-сохранить функции базы, не утеряв важные источники информации о каждом сотруднике.

Объединение функциональных подразделений

На пятом этапе подразумевается интеграция различных департаментов и функций двух компаний, в которые входят производственные процессы, финансы, закупки и логистика, отдел научных разработок, маркетинг и информационные технологии.

Создание новой корпоративной культуры

И последнее, интеграция компаний на уровне существующих общепринятых моральных ценностей и принципов. Важно, чтобы различия в культурах обернуть на благо, простимулировать творчество в процессе, а не создать источник конфликтов. Чтобы избежать последнего, нужно проанализировать особенности культур в обеих компаниях, оценить размер и зрелость, отраслевые различия, зависимость от мирового рынка и так далее. В процессе объединения культур нужно стремиться к появлению общих целей и стандартов.

Авторы следующей статьи выделяют три основных критерия, которые должны учитываться при интеграции компаний:[27].

Реализация бенефитов (запланированных выгод)

Управление изменениями

Управление рисками

Компании, нацеленные на достижение синергетического эффекта, делают основной акцент при интеграции на управление проектами и оценку эффективности. Применение структурированного подхода к анализу и планированию процессов, а также создание проектной команды, которая будет выполнять работы по проекту, согласно разработанному уставу и плану, увеличивает вероятность достижения запланированных результатов. Более того, когда у компаний есть детальное видение будущей организационной структуры, продуктовой линейки или спектра предоставляемых услуг, каналы дистрибуции, намного эффективнее проходит процесс интеграции. Наряду с этими целями, руководство должно разработать четкую систему оценку результативности/эффективности. Такая система должна включать в себя и количественные, и качественные показатели. Для того, чтобы отслеживать все процессы, необходимо выделять достаточное количество ресурсов на это, которые часто бывают недооценены. Во время внедрения планов по интеграции, как правило, возникают сопротивления или нехватка ресурсов, поэтому заранее разработанная детальная система важна для оценки эффективности [27].

В процессе управления изменениями существенным моментом является координирование и поощрение команды интеграции работать вместе сообща. В данном случае большую роль играет хватка, лидерство руководства, чтобы быть уверенными в том, что все сотрудники преданы поставленным целям и задачам, а не занимаются ложной активностью. В связи с этим, все члены команды должны понимать стратегические цели и конкретные задачи, за выполнение которых они несут ответственность. А также при управлении изменениями, рекомендуется обратиться к прошлому опыту, так как возможно компании уже сталкивались с подобного рода вопросами и уже есть своя наработанная стратегия реагирования на изменения[27].

Управление рисками подразумевает идентификацию наиболее важных очагов возникновения и разработка соответствующих стратегий реагирования. В основном это ключевые бизнес сферы, восприятие сделки персоналом и их ожидания, а также другие человеческие факторы. Что касается основных сфер бизнеса, то не все корпоративные функции поддаются одним и тем же рисковым влиянием и оценкой. Неэффективное внедрение плана интеграции приводит к появлению слабых мест, очагов рисков, например, такие как управление информационными системами или каналы сбыта.Более того, к концепции управления рисками авторы статьи относят управление восприятием и ожиданиями. В большей степени это характерно для персонала двух объединившихся компаний, когда приходится выбирать стратегию распределения рабочих мест, когда критерии отбора на должность двух кандидатов могут не совпадать с критериями руководства, зачастую возникает недопонимание и переоценка происходящей действительности. Это может быть чревато тем, что восприятие команды интеграции будет выглядеть неоднозначно на рынке. Более того, процесс трансформации компании всегда воспринимается персоналом болезненно, в большинстве случаев, это стрессовая ситуация. Поэтому нужно также учитывать риски, связанные с моральным состоянием людей. Чтобы минимизировать риски, связанные с возникшей неопределённостью, нужно наладить коммуникации и поддерживать обратную связь с коллегами.

Авторы также предлагают критерии для оценки успешности интеграции. На каждом этапе необходимо ответить на вопросы, предложенные ниже.

Реализация бенефитов:

Насколько эффективно были применены инструменты управления проектами?

Насколько точны были разработаны показатели эффективности?

Управление изменениями:

Насколько сильно проявляется лидерский стиль руководства?

Был ли какой-либо опыт в управлении изменениями у компании до данной сделки?

Управление рисками:

Насколько было уделено внимания критическим сферам бизнеса?

Как производилось управление ожиданиями и восприятием персонала?

Какие действие предпринимались, чтобы предотвратить негативное отношение сотрудников компаний к сделке? [27].

Данные показатели являются не достаточно точными, так как не содержат более конкретную шкалу оценивания. Однако, автору данного исследования можно взять за основу данные направления оценивания показателей и разработать более точную систему оценки.

Далее рассмотрим еще один подход к интеграции, представленный одним из американских исследователей в данной области. Итак, в своей работе Шривастава определяет три ключевых фактора, которые представляют процесс интеграции: процедурные, физические и управленческие/социо-культурные [36].На каждом этапе должны выполняться процедуры по координации процесса, контролю и разрешению конфликтов.

Процедурная интеграция включает в себя комбинирование систем и процессов объединённых компаний на стратегическом и операционном уровнях. Целью такой интеграции является стандартизация и адаптация рабочих процессов, что в свою очередь подразумевает установление коммуникаций между двумя компаниями. К тому же, это увеличивает производительность и сокращает затраты на обработку информации.

Процедурный вид состоит из интеграции правовых и финансовых аспектов, функциональных подразделений и стратегических бизнес единиц.

Физическая интеграция ресурсов и активов обычно сопровождается процедурной интеграцией и включает в себя консолидацию продуктовых линеек, производственных технологий, научно-исследовательских проектов, оборудование и объекты недвижимости. Физическая интеграция активов является трудоемким и времязатратным процессом.

Управленческая и социокультурнаяинтеграция включает в себя сложную комбинацию из задач по распределению персонала, изменениям в организационной структуре предприятия, развитию устойчивой корпоративной культуры и созданию основы для принятия стратегических решений [36].

Далее Бэтка и Мэнгвассер предлагают свою стратегическую модель интеграции. По мнению авторов, основными составляющими конкурентоспособной сделки являются- потенциальный рост, который изначально запланирован перед сделкой и который должен быть достигнут всевозможными действиями, генерирующими прибыль, вовлекая всех сторон слияния. [19].Авторы также отмечают, что компонент роста в общей модели интеграции является стратегическим, так как на данном этапе решаются все вопросы, касающиеся целевых показателей объема будущих ресурсов компании. Вторым компонентом модели интеграции является улучшение эффективности компании, которая в данном случае понимается как объем используемых ресурсов компании и их стоимость. Компонент эффективности является тактическим в логике модели, предложенной Беткой и Мэнгвассером, так как адресует вопросы структурного организационного характера, определяется ключевые бизнес процессы и возможности сокращения расходов. И последним элементом модели является оценка средств, за счет которого будут спонсироваться будущие программы и услуги. Основная идея третьего элемента заключается в том, чтобы улучшить коэффициент доходности активов, в том числе и человеческого капитала. Также одним из ключевых вопросов на данном этапе остается создание единой информационной структуры, которая будет способствовать росту компании и повышении производительности[19].

Вышеописанная 3-х компонентная модель является основой для стадии планирования сделки, т.е. именно на эти факторы должны обратить внимание менеджера проекта по сделкам слияний и поглощений на стадии инициации и планирования, чтобы определить, что должно быть на выходе, а для того, чтобы понять, как это нужно сделать, авторами предлагается своямодель, которая также состоит из трехключевых компонентов: административная и организационная рационализация, интеграция управленческих и инфраструктурных связей и оптимизация операционной деятельности[19].Под первым компонентом автор понимает изменение организационной структуры организации в соответствии с новым функционалом и исключение дублирования существующих должностей и отделов. Далее, после реорганизации структуры следует процесс налаживания логистических цепочек, а также формирование документации, который может занять значительное время в зависимости от масштабов предприятия и характера деятельности. И последнее, оптимизация всех бизнес процессов и создание единой информационной системы управления.

Также авторы отмечают, что процесс интеграции заключается не только в детальном планировании и реализации всех этапов, но и в интеграция корпоративной культуры, что является очень важным аспектом.

Глава 2. Анализ эмпирических данных и состояния предметной среды

.1 Научные гипотезы и методология исследования

Напомню, что научные гипотезы были сформулированы следующим образом:

Программный подход к процессу интеграции компаний повышает успех проведения сделок слияний и поглощений.

Для создания методологии управления программой интеграции наибольшим образом подходит стандарт MSP.

Такая формулировка гипотез была вызвана тем, что предварительное исследование литературы свидетельствовало об отсутствии стандартной методологии управления интеграцией, что вызывало множество проблем при проведении сделки. Поэтому было сделано предположение, что применение программного подхода поможет исправить ситуацию. Здесь сразу возникает вопрос, почему именно программного подхода и в итоге, разработка именно программы интеграции. Ответ заключается в том, что сделки слияний и поглощений являются яркими примерами трансформации бизнеса и проведение изменений. А для реализации такого масштаба задач предусмотрена методологи управления программой, так как в ее основе лежит реализация ценности.

Для достижения целей работы автор считает уместным и целесообразным применение сравнительного метода, анализа наилучших практик и анкетирования в рамка исследования, так как данные методы позволяют всецело ответить на вопросы исследования. Как уже упоминалось ранее, во второй главе автором работы будут проанализированы стандарты по управлению программой, а также два кейса слияния компаний и результаты анкетирования, что в итоге позволит сформировать теоретическо-практическую базу для разработки модели управления программой интеграции.

Сравнение стандартов по управлению программами SPM, MSP, P2M, Гост Р 54871-2011

Как уже было ранее сказано, на данный момент существуют многочисленные исследования в области сделок слияний и поглощений, в том числе подходы к процессам интеграции компаний. Однако, на основе анализа доступной литературы, можно прийти к выводу, что методология управления проектами не нашла еще активное применение в области управления интеграцией компаний.

Одна из гипотез данного исследования заключается в том, что у процессу интеграции нужно применять стандарты управления программой. Более того, самым подходящим стандартом является MSP. Для того, чтобы проверить данную гипотезу автором исследования была проведена сравнительная оценка существующих стандартов.

Стандарты сравнивались по трем основным факторам: первое, ориентация на управление изменениями, так как сделки слияний и поглощений в первую очередь подразумевают трансформацию бизнеса; второе, ориентация на создание стоимости бизнеса, потому что одной из первостепенных целей и причин объединения является достижения синергии и создание стоимости; и последнее, стандартная структура/модель управления программой, данный фактор является определяющим, так как от логичности и применимости модели зависит успех разработки методологии управления программой интеграции, которая последую в третьей главе.

Итак, все стандарты по умолчанию ориентированы на управление изменениями и реализацию запланированных бенефитов, так как сама концепция управления программой подразумевает объединение нескольких проектов в глобальную программу с целью достижения определенных взаимодополняющих выгод. Однако, такие стандарты как MSP и P2M эксплицитно выражают свою ориентацию на управление изменениями. Что касается второго критерия, ориентация на создание стоимости, то было замечено, что абсолютно во всех четырех исследуемых стандартах есть понятие управление бенефитами программы в различных проявлениях. Ключевое отличие стандартов было выявлено в структуре и предлагаемой модели. P2M и Гост Р 54871-2011 имеют самую простую структуру, по сравнению с двумя другими стандартами.SPM имеет типичную для стандартов PMI структуру, определяемую фазами жизненного цикла программы и поддерживающими процессами управления программой, такие как управление, временем, стоимостью, рисками и так далее.

Структура MSP (Приложение 4) построена на несколько иных принципах.В стандарте предусмотрены также основные этапы управления программой, причем некоторые из них итеративные процессы, далее девять областей корпоративного управления и основополагающие принципы управления программой в разрезе управления трансформационными изменениями. Автору исследования данная структура кажется наиболее привлекательной и совместимой с моделями и подходами интеграции, поэтому дальнейшая разработка методологии управления программой интеграции будет основано на стандарте MSP. В таблице Х можно посмотреть агрегированную сравнительную оценку стандартов.

Анализ наилучших практик

Вторая часть исследования будет посвящена анализу кейсов интеграции известных компаний. В первом случае рассмотрим опыт поглощений компании CiscoSystems, которая является лидеров в отрасли сетевых технологий и коммуникаций. Выбор кейса пал именно на эту компанию, потому что у нее большой опыт проведения поглощений и уже выработалась определённая успешная методология. Второй кейс посвящен сделке гигантов металлургической отрасли, которые объединились в одну компанию ArcelorMittal.

Информация по кейсам взята из официальных пресс-релизов, годовых отчетов, аналитических сайтов Bloombergи Nasdaqи из материалов интервью с менеджерами по интеграции компаний.

Таблица 4

Сравнение стандартов управления программой

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии сравнения | MSP | SPM | P2M | Гост Р 54871-2011 |
| Ориентация на управление изменениями | Основа стандарта -управление трансформационными имениями, которые приводят к достижению целей и стратегии организации | Нет целенаправленного упоминания управления изменениями, хотя подразумевается, что программы именно с этой целью инициируются | Подразумевается, что предложенная модель управления программой служит адаптацией к изменениям и достижению всеобщей миссии компании | Нет целенаправленного упоминания управления изменениями |
| Ориентация на создание стоимости | Существует область корпоративного управления- реализация бенефитов, которая предусматривает планирование действий, контроль качества и соответствие текущих результатов целевым показателям на уровне каждодневных операций | Существует раздел, где определяется понятие ценности бизнеса и бенефитов для стейкхолдеров | Философия стандарта заключается, прежде всего,в создании стоимости для организации | Подразумевается реализация запланированных бенефитов, соответственно, создания стоимости |
| Модель достиженияуправления программой | Существуют основные этапы УПр, области корпоративного контроля и действующие принципы | Управление жизненным циклом программы и реализацией бенефитов,и сопровождается поддерживающими процессами | Определение стратегии и миссии, назначение менеджера программы, инициация проектов, направленных на реализацию миссии | В основе организации процесса - ролевая структура и процессы управления программой на основе стандарта ИСО |

Стратегия поглощенийCisco

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Cisco Systems |
| CEO | Джон Чемберс |
| Год основания | 1984 |
| Чистый доход(2013) | $10млд. |
| Сотрудники | 75 049 |
| Конкуренты | Lucent Technologies; Nortel Networks |

Краткие сведения о компании:[41].мировой лидер на рынке сетевых технологий, который функционирует в пяти стратегических направлениях: магистральная маршрутизация, коммутация и услуги; продукты для групповой работы в сети; виртуальные центры обработки данных, облачные технологии; видео-технологии; архитектуры для трансформации бизнеса. Компаниясоздает, производитипродаетсетевые технологии и другие коммуникационные решения, основанные на ИнтернетПротоколе (IP) и предоставляет различные услуги, связанные с использованием данных продуктов. Технологические решения, предлагаемые компанией, направлены на улучшение коммуникаций и взаимодействия людей в различных сферах деятельности (бизнес, государственные учреждения, индивидуальные пользователи, телекоммуникационные компании и т.д.).

Мотивы сделки:

Согласно годовому отчету компании за 2013 год, поглощения и создание стратегических альянсов является одним из основных компонентов стратегии роста, так как рынок информационных технологий требуется широкий ассортимент продукций и инновационных бизнес решений. В связи с этим, покупка или объединение с компаниями, которые активно занимаются инновационными разработками, является методом поддержания конкурентоспособности на рынке. В результате слияния или поглощения с

другими игроками на рынке телекоммуникаций (горизонтальная интеграция) происходит обмен технологиями, опытом, человеческими ресурсами, расширение географии присутствия.

На сегодняшний день компания приобрела более 120 компаний с 1993г. Большинство сделок прошли с большим успехом и принесли выгоду, с целью которой инициировались сделки. За 2014 год компания приобрела пять более мелких компаний в сфере информационных технологий. Последняя объявленная сделка датируется 17.09, с компанией Metacloud, которая создает частные облачные технологии. Компания реализовывает свои виртуальные компьютерные платформы, удерживая контроль в области виртуальных серверов, данных, интеллектуальной собственности на территории США.Целью интеграции с данной компанией является создание самой большой виртуальной платформы Intercloud, за счет чего Cisco может активно развивать одно из своих стратегических направлений -виртуальные центры обработки данных и облачные технологии.

Результаты:

Реализация запланированной синергии путем использования различных типов сделки

Быстрая безболезненная интеграция

Высокий уровень сохранения рабочих позиций

Постоянное улучшение опыта интеграций

Эффективный процесс интеграции

Стратегия интеграции:

Имея огромный опыт проведения сделок слияний и поглощений, эксперты Cisco представляют свой подход к интеграции, который заключается в:

Формализованном и централизованном управление интеграцией специальной командой, образованной в Группе развития бизнеса Cisco

Создании отдельных кросс-функциональных команд для каждого поглощения, которые планируют, управляют, контролируют работы по интеграции

Использовании собственных стандартных принципов, показателей, инструментов, методов и процессов, которые адаптируются к каждой отдельной сделке

Экстраполировании модели интеграции к другим областям управления изменениями

А также команда интеграции руководствуется принципами выстраивания общих норм для того, чтобы настроить всех участвующих сторон на достижение одной общей цели. Специалисты отмечают, что коммуникации между кросс-функциональными командами играют важную роль в координации работ. И, последнее, постоянное повышение эффективности процессов интеграции за счет анализа предыдущего опыта и показателей сделки.

Таблица 5

Модель интеграции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фаза | Активность по сделке | Пример задач по интеграции |
| 1 | Инициация и планирование | Оценка содержание проекта, бизнес моделирование, проведение дью дилиженса, планирование интеграции |
| 2 | Исполнение | Проверка операционной готовности, назначение сотрудников, ресурсов и задач |
| 3 | Мониторинг | Текущая оценка и корректирование работ по интеграции |

Использование методов и инструментов УП:

Команды по интеграции активно разрабатывает специальные процессы, также распределяет роли, ответственности, зависимости между процессами, промежуточные результаты и график многочисленных работ, который должен быть выполнен.

В процессе работы команды используют продукты компании Cisco MeetingPlace для телеконференций, онлайн встреч и виртуального обмена документами. При помощи Cisco TelePresence организовываются онлайн встречи с сотрудниками поглощаемой компании и обсуждаются текущие вопросы.

Показатели интеграции:

Сохранить 100% персонала поглощенной компании

Сохранить прибыль от продаж продуктов или услуг поглощенной компании после перехода к Cisco

Запустить новые продукты на основе продуктов поглощенной компании, чтобы не потерять клиентов

Провести ребрендинг продуктов, если необходимо

Определить потенциал генерации прибыли новых продуктов с имеющейся базой клиентов и объемами продаж

Обеспечить покупателей полным спектром услуг по обслуживанию продуктов

Интегрировать каналы сбыта и сервисные функции Cisco и поглощенной компании

Слияние Arcelorand Mittal Steel

июня 2006г. произошло объединение двух гигантов металлургической отрасли.Сделка оценивается в 26,9 млрд евро ($33,7 млрд.), однако изначально попытки объединиться со стороны MittalSteel расценивались как враждебное поглощение. Чтобы избежать этого, планировалось слияние Arcelor и «Северсталь», однако, в итоге сделка не состоялась.

Краткие сведения о компании:[40].была зарегистрирована в 2001г. в Люксембурге с общей численностью персонала 94тыс.Организация образовалась путем объединения трех металлургических компаний и до слияния с MittalSteel

была одной из крупнейших сталелитейных компанией в мире.

|  |  |
| --- | --- |
| Название | ArcelorMittal |
| CEO | Лакшми Митал |
| Год основания | 2006 |
| Чистый доход (2013) | $-2 575мл. |
| Сотрудники | 232 353 |
| Конкуренты | National Steel Company; GerdauS.A. |

MittalSteelCompany была зарегистрирована в 2005г. в Нидерландах со штаб-квартирой в Лондоне. Основной пакет акций принадлежал Лакшми Митал и его семье.MittalSteelобразовалась в результате ряда поглощений международных компаний. Общая численность занятых на предприятиях группы составляла 179 тыс. человек, чистая прибыль в 2005г составила $3,365 млрд.

Мотивы сделки:

Привлекательность компаний заключалось в том, что их география и рыночные позиции взаимодополняли друг друга по цепочке создания ценности в металлургической отрасли. У MittalSteelбыла привлекательная вертикальная бизнес модель (владение железными рудниками по всему миру), а у Arcelorбыло сильное влияние в области переработки продуктов.Таким образом, сделка проводилась с целью создания единой корпорации из двух дополняющих друг друга компаний с широким потенциалом и возможностями. Как отмечают менеджеры по интеграции, все предыдущие сделки по слияниям и поглощениям у обеих компаний проводились исключительно с целью оптимизации издержек и повышения производительности.

Результаты:

Топ-менеджментом компаний были поставлены три главные цели: первая, достижение эффективной и быстрой интеграции путем выстраивания кадрового резерва, достижения синергии; второе, организация и управление операционной деятельностью, и, третье, создание процессов организации, которые приводят к постоянному росту.

Первые две цели удалось достичь, интеграция прошла быстро с минимальными потерями и рисковыми ситуациями.

Стратегия интеграции:

Быстрая интеграция

Понимание внутреннего восприятия интеграции с точки зрения персонала (в компаниях изучалось мнение сотрудников по вопросам происходящих процессов, сильных и слабых сторон компании, а также создавался будущий образ компании)

Исключение состояния неопределенности у сотрудников путем объяснения им как именно повлияет на них слияние, что измениться в их функционале и другие вопросы, касающиеся конкретно работы персонала

Еженедельный мониторинг процессов. Проводились встречи два раза в неделю, группа по управлению операционной деятельностью выявляла какие-либо несоответствия плану или фиксировала реализацию рисков в понедельник и сообщала группе по управлению интеграцией в среду. И такая практика использовалась на протяжении всего периода интеграции.

Работы велись параллельно вместо последовательных этапов, как принято во многих сделках. Как правило, сначала формируются команды от двух компаний, далее они составляют свое видение будущей организации и в соответствии с этим назначаются ответственные сотрудники, которые формируют свои команды по созданию и реализации планов. В случае ArcelorMittal команды были сформированы до того, как общее видение будущей организации было представлено, внедрение некоторых задач началось до того, как появились детальные планы.

Команда по интеграции активно принимала участие в работах по проекту, чтобы персонал чувствовал поддержку со стороны руководства.

«Интеграция интеграции» - вовлечение специалистов из функциональных областей для решения профильных задач.

Лидеры по интеграции должны обладать навыками фасилитации, чтобы постоянно сопровождать работы по интеграции, однако также должно быть понимание в управлении имениями, так как важно понимать какое влияние на создание ценности могут оказать те или иные изменения.

Использование методов и инструментов УП:

Была проведена масштабная работа по управлению коммуникациями, так как это считается ключевым моментом в успехе интеграции. Активно вовлекались топ-менеджеры, проводились конференции и трансляции интервью с ключевыми фигурами об их представлении интеграции и будущей компании и по другим темам.

Также важную роль сыграло согласование бюджета проекта и определение промежуточных результатов.

Составление расписания проекта, основных процессов, определение роли команды по интеграции, включая каким образом будут приниматься решения и какие инструменты при этом использовать.

Показатели интеграции:

Создание нового бренда ArcelorMittal и собрание 500 топ-менеджеров прошло успешно и положило конец официальному процессу интеграции. Основным достижением эксперты по интеграции компании считают налаживание коммуникаций на всех организационных уровнях, построение доверительных отношений и мотивация сотрудников, хотя изначально проблема заключалось в неспособности линейных менеджеров довести стратегию и видение до рядовых сотрудников. Именно в этой цепочке контактов появлялись риски. Целевая сумма по достижению синергии была $1,6 млрд. к середине 2009г. Уже к концу 2007г. бала достигнута сумма $1,4 млрд.

Проанализировав данные кейсы, можно выделить наиболее успешные методы и составляющие процесса интеграции, которые представлены в таблице.

Таблица 6

Наилучшие практики компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Наилучшие практики |
| Cisco | Создание кросс-функциональных команд Использование модели интеграции к другим областям управления изменениями Постоянное улучшение процессов интеграции Использование собственных разработок для налаживания коммуникаций и создания общего информационного пространства |
| ArcelorMittal | Быстрая интеграция Анализ внутреннего и внешнего восприятия сделки Особое внимание человеческим факторам Частый мониторинг прогресса (раз в неделю) Активное вовлечение руководителей высшего звена |

Несмотря на то, что в открытом доступе нет более подробного описания опыта интеграции компаний, доступная информация в открытых источниках помогла автору составить картину будущей методологии управления программой, основанной на лучшем опыте копаний.

Далее дополнительно к анализу наилучших практик было решено провести опрос среди менеджеров компаний, у которых есть опыт участия в сделках слияний и поглощений. Данный метод был выбран, так как при помощи онлайн опроса можно охватить более широкую аудиторию и получить более репрезентативные данные для исследования.

Экспертный опрос

Первый блок вопросов был направлен на выяснение профайла респондента и наличие знаний/опыта управления проектами в компании. Далее респондентам предстояло ответить на вопросы, касающиеся непосредственно проведения сделок слияний и поглощений. На данном этапе было важно выяснить существует ли какая-либо разработанная внутри компании методология, которой придерживаются менеджеры, и уровень удовлетворенности принятым подходом.

Следующий блок вопросов был направлен на выяснения опыта проведения последней сделки в компании, в случае если их было несколько. Вопросы были направлены на то, чтобы узнать, с какой целью чаще всего проводятся сделки, с какими проблемами сталкиваются участники интеграции, какие ключевые этапы выделяют, как оценивают успешность проведенных сделок в целом и какие ключевые факторы успеха выделяют.

И последний блок вопросов был создан с целью проверки главных гипотез исследования, что стандартные методологии управления программой интеграции могут увеличить вероятность успеха сделки. Подробнее с анкетой можно ознакомиться в Приложении 3.

Отбор респондентов

Респондентами для исследования были выбраны представители, как российских компаний, так и зарубежных. Основным источником для связи с потенциальными участниками опроса стала профессиональная сеть LinkedIn. Анкета была размещена в нескольких специализированных группах по интересам, объединяющие экспертов в области слияний и поглощений. А также была произведена целевая рассылка с предложением об участии в опросе. В итоге на вопросы анкеты удалось получить ответы от 50 респондентов из России и различных стран Европы.

Анализ полученных результатов опроса

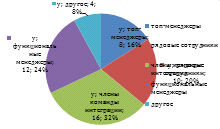


Рисунок 9. Занимаемая позиция в компании

Для данного исследования наибольший интерес представляют менеджеры, которые принимали активное участие в процессах интеграции, поэтому большинство респондентов являются членами команды интеграции. Однако, также интересно было получить мнение руководителей различных подразделений и сотрудников, занимающихся операционной деятельностью, на которых зачастую оказывает сделка самое сильное влияние, согласно проанализированным материала в первой главе данной работы. В дополнение к основному составу респондентов, удалось получить ответы от некоторых представителей высшего руководства, которые в основном участвуют в первых этапах сделки.

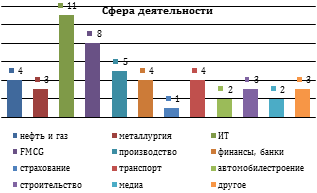


Рисунок 10. Сфера деятельности респондентов

Основной состав респондентов был представлен отраслью информационных технологий и телекоммуникаций, далее представители производства и продажи товаров первого пользования, транспортно-логистических компаний, нефтегазовой отрасли и так далее.

За последнее время наблюдается всплеск активности в отрасли информационных технологий, так как это быстроразвивающаяся область и некоторые компании выбирают стратегию роста за счёт поглощения или создания альянсов с другими участниками рынка.

Следующий вопрос был направлен на выяснение уровня зрелости управления проектами в компаниях (рис.х)

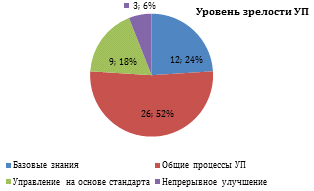


Рисунок 11. Уровень зрелости управления проектами в компаниях

Как оказалось, большинство компаний руководствуются общепринятыми и известными процессами управления проектами, хотя 18% опрошенных представителей компаний используют различные стандартные методологии в своей деятельности.

Также интересно было выяснить, какой подход к управлению сделками слияний и поглощений выбирают компании, занимаются ли они разработкой методологией управления.



Рисунок 12. Наличие собственной стратегии интеграции

Большинство респондентов ответили, что они действительно тщательно планировали стратегию проведения сделки, но в результате, запланированное не удалось реализовать в полной мере. В свою очередь, представители компаний, в которых происходило несколько сделок, ответили, что есть общее понимание, как должна происходить сделка, но каждый случай индивидуален, и приходится адаптировать существующий подход к новым условиям. В некоторых случаях процессы проходят успешно благодаря модели, в других же случаях проявляются недоработки.

Следующие вопросы были более конкретны и касались проведенной сделки или последней, если компаний имеет большой опыт. Как и ожидалось, стандартный ответ на вопрос о цели сделки - это достижение синергетического эффекта и добавленной стоимости для бизнеса. Тот самый желаемый результат синергии для компаний заключается в разных факторах. Для некоторых компаний она заключалась в укреплении рыночных позиций и расширения географии за счет объединения или выкупа компаний с уже налаженной логистикой в интересующих областях. Также некоторые компании, в основном представители отрасли информационных технологий, отметили, что особо характерной целью для сделки является приобретение ноу-хау и расширения продуктовой линейки.

Далее респондентам было предложено проранжировать предложенные факторы успешной интеграции от 1 до 10. Среднюю оценку по каждому фактору можно увидеть на следующей таблице:

Таблица 7

Факторы успеха для интеграции компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Средняя оценка |
| Ясные цели и стратегия, доведенные до каждого сотрудника | 8,52 |
| Четкие процессы интеграции | 8,24 |
| Детальные планы интеграции | 8,18 |
| Налаженные коммуникации с персоналом | 8,05 |
| Измерение промежуточных результатов | 7,89 |
| Строгий контроль над выполнением работ | 7,80 |
| Личная мотивация, заинтересованность сотрудников в сделке | 7,72 |
| Соответствие корпоративных культур | 7,70 |
| Вовлечение топ-менеджемнта в процесс интеграции | 7,31 |

Согласно таблице, самым важным фактором для большинства респондентов является ясные, прозрачные цели и стратегия, которые понимают исключительно каждый сотрудник в компании, и знает куда двигаться, какой результат принесет его работа. Также очень важную роль играет четкие разработанные процессы, планы по интеграции и организация работы в соответствии с ними. Немаловажную роль играет выстраивание коммуникаций и создание единого информационного пространства. Самую низкую оценку, по сравнению с другими, получил фактор вовлечение топ-менеджмента в процессы интеграции; однако, в общем 7,31 является достаточно высокой оценкой. Данные факторы были предложены на основе анализа литературы в первой главе.

В следующем вопросе анкеты, респондентам предлагалось коротко описать основные этапы процесса интеграции, которые приняты в их компаниях. В целом можно сделать вывод, что основные шаги заключаются в планировании и реализации действий по трем направлениям: создание новой организационной структуры, интеграция бизнес отделов в подразделениях и распределение кадров. Если сравнивать с моделям и подходами, предлагаемыми консалтинговыми компаниями и специалистами в области, то можно сказать, что каркасы моделей совпадают, названные три компонента встречается в любой модели, однако степень детализации планирования и внимание к нюансам различается.

Далее предлагалось оценить успех последней проведенной сделки и назвать основные проблемы, с которыми сталкиваются компании при проведении сделки.



Рисунок 13. Оценка успешности последней сделки

Согласно рисунку, многие компании отметили, что не удалось достичь запланированных результатов, и лишь один респондент признался, что сделка считается неуспешной. Оставшиеся 38% заявили, что интеграция прошла успешно, кому-то удалось реализовать синергию, а у некоторых объединение прошло с небольшими проблемами.



Рисунок 14. Основные проблемы, с которыми сталкиваются компании

Как видно на рисунке, основные проблемы заключаются в слабом планировании процессов и организации работ. Также как уже выяснилось, неясные цели и задачи играют существенную роль, поэтому это и считается одним из ключевых факторов успеха среди респондентов.

К тому же, автору исследования было важно выяснить мнение специалистов о показателях интеграции. Из ответов респондентов можно прийти к выводу, что это в основном финансовые показатели, бизнес-процессы, также общее моральное состояние сотрудников, их удовлетворённость и работоспособность.

Следующий блок вопросов был нацелен на проверку гипотезы исследования заключался в следующем: считаете ли Вы, что применение практик управления проектами может улучшить вероятность проведения успешной интеграции. Почти все респонденты ответили положительно на данный вопрос.



Рисунок 15. Эффективность методологии УП

Далее вопросы были посвящены вопросам использования программного обеспечения и наличия каких-либо сертификаций у респондентов. Самым популярным ПО является MSProject, однако некоторые респонденты назвали MSExcel, как используемую программу. Что касается профессионального уровня владения методологией управления проектами, большинство респондентов отмечают прохождение общих тренингов и курсов по управлению проектами.

Последние два вопроса были конкретно направлены на проверку знания о концепции «управление программой» и целесообразности применения ее в процессе интеграции компаний.



Рисунок 16. Знание концепция «управление программами»

Согласно результатам опроса, большинство (76%) респондентов знают, что подразумевает понятие управление программой. Однако на вопрос, нужно ли использовать данную концепцию в процессе интеграции положительно ответили лишь 60%, остальные затруднились ответить на данный вопрос.



Рисунок 17. Использование управления программой в интеграции

Возможно, что те, кто затруднился ответить на данный вопрос, не обладают достаточными знаниями о методологии управления программой, поэтому не смогли дать никакой ответ.

Анализ результатов исследования

Автором работы была поставлена цель изучить теоретико-практическую базу подходов к управлению интеграцией для того, чтобы разработать собственную модель управления программой. В начале исследования были выдвинуты две гипотезы. В первой предполагалось то, что программный подход к процессу интеграции компаний повышает успех проведения сделок слияний и поглощений. Действительно, еще при анализе соответствующей литературы можно было сделать вывод, что гипотеза не опровергается, так как большинство источников утверждали о том, что нужен определенный структурированный подход к управлению интеграцией. Более того, данное предположение подтвердили респонденты экспертного опроса, ответив положительно на вопрос о необходимости представления стандартного подхода. Вторая гипотеза о том, что для создания методологии управления программой интеграции наибольшим образом подходит стандарт MSP подтвердилась полностью в результате сравнения существующих стандартов управления программами. Более того, благодаря изучению/сравнению стандартов предположение автора о том, что в случае с проектами слияний и поглощений, необходима методология управления программой, полностью подтвердилось.

Глава 3. Разработка модели управления программой интеграции компаний после слияний и поглощений

программа интеграция слияние реструктуризация

В данной главе автором будет разработана модель управления программой на основе анализа практических подходов, наилучших практик и опыта экспертов. Также будут предложены показатели интеграции, адаптированные к разработанной модели.

.1 Разработка модели и адаптация стандарта MSP

Стандарт MSPопределяет термин управление программой как организация, направление и внедрение пула проектов и трансформационных действий с целью достижения запланированных целей и реализации стратегически важных для организации бенефитов. Данная формулировка программы идеально соответствует принципу интеграции компаний, так как последнее также подразумевает реализацию отдельных проектов, результат которых в совокупности приведет к достижению синергии, что является основной целью и желаемым общим бенефитом в сделках слияний и поглощений.

Подводя итоги анализа литературы и кейсов, можно сделать вывод, что в основу интеграции модели необходимо заложить три компонента: бизнес-процессы, корпоративную культуру и организационную структуру. Соответственно, дальнейшая модель будет представлять собой программу по обеспечению интеграции названных компонентов со всеми поддерживающими процессами и принципами управления.

Принципы управления

Прежде чем переходить к содержательной части модели, необходимо уделить внимание такому важному аспекту, как философия проведения сделки -бизнес трансформации.

Управление программой интеграции в первую очередь должно отражать основные стратегические направления. Заявленная на первых этапах основная цель сделки должна оставаться неизменной на протяжении всего жизненного цикла, за исключением небольших доработок и спецификаций, для того, чтобы все дальнейшие действия, в том числе физическая интеграция, проектировались в соответствии с ней.

Немаловажную роль играет и наличие лидерских качеств у менеджеров программой, так как управление в данном случае происходит более гладко и централизованно, потому что менеджер способен давать четкие указания к действиям, вовлекать нужных людей на соответствующих этапах, управлять в условиях неопределенности, принимать решения, поддерживать и координировать процессы; и самое важное, лидер сможет выстраивать доверительные отношения с персоналом. Все вышеперечисленное позволит эффективно управлять изменениями.

Следующим принципом управления программой является способность ясно доводить до сведения сотрудников видение будущего состояния. Вся разработанная программа должна быть прозрачной и понятной для всех участников. Для этого, видение будущего состояния нужно создавать в самом начале программы.

Как уже говорилось ранее, концепция программы заключается в реализации стратегических бенефитов; однако, необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть в ходе интеграции компаний. В большинстве сделок уровень неопределенности достаточно высокий, поэтому программа, нацеленная на бенефиты, также должна предусматривать стратегию реагирования на риски.

Про принцип добавления стоимости для организаций, вставших на путь реструктуризации, упоминалось многократно в работе. Этот принцип считается основным, без которого концепция управления программой не имела бы смысла.

Программа управления интеграцией в итоге должна создать бизнес архитектуру компании. Чтобы добиться этого, должны быть четко определены взаимосвязи между проектами внутри программы.

И последний принцип-постоянное улучшение и извлечение уроков из предыдущего опыта. Если компания проводит не одно сделку, а занимается этим систематически, то данный принцип предусматривает улучшение принятой модели и адаптацию к каждой сделке.

Кроме принципов управления, стандарт MSP предлагает области знаний, которые формируют так называемую модель контроля жизненного цикла программы. Каждая область состоит из необходимых инструментов и руководства управления программой. Данная модель контроля предназначена для поддержания связи реализации конкретной программы в компании с остальной корпоративной деятельностью. Другими словами, при помощи представленной модели контроля можно регулировать исполнение программы в условиях трансформации бизнеса, при этом постоянно отражая общекорпоративные цели и задачи в программе. Если обозначить взаимосвязь модели контроля и жизненного цикла, то можно сказать, что последнее подразумевает действие, а модель является руководством к этим действиям.

По мнению автора, данная особенность подхода к управлению программой интеграции предоставляет особую ценность, так как можно быть уверенным, что этап физического слияния не проходит в стороне от основной деятельности официально объединенной компании.При обзоре литературы, специалисты приводят много примеров, когда высшее руководство основное усилие прилагают только на официальную часть сделки, все что касается выбора компании и подписания делового соглашения, а сама интеграция проходит отдельно от всего и часто теряет связь с основными целями компании.

Итак, вернемся к упомянутой модели контроля. Она состоит из 9 областей, которые поддерживают жизненный цикл программы: организация, видение, лидерство и вовлечение стейкхолдеров, управление реализацией бенефитов, моделирование и внедрение блюпринта, планирование и контроль, бизнес кейс, управление рисками и управление качеством. Несмотря на то, что данная модель контроля пронизывается через весь жизненный цикл программы, это не означает, что абсолютно все области имеют отражение в каждой фазе цикла.Поэтому далее автором будет подробно описана каждая фаза жизненного цикла интеграции с ссылками на конкретную область знания модели контроля.

Фаза I- Идентификация программы

В первую очередь, необходимо сформировать управляющее звено, которое ответственно за выполнение программы объединения двух компаний. Предположительно, основная группа менеджеров назначены на ранних этапах сделки, назовем этот союз Управляющей Группой (УГ).Далее УГ назначает директора по интеграции и создает структуру по реализации программы, с которой можно подробнее ознакомиться на рисунке Х.

На рисунке видно, что в Программный Совет входят и руководитель программы, и руководитель трансформации бизнеса со своей командой по управлению изменениями. По мнению автора, такое разделение является целесообразным, так как руководитель программы больше сфокусирован на создании единой организации с общей бизнес-моделью, организационной структурой и корпоративной культурой, а руководитель бизнес трансформации нацелен на достижение синергетического эффекта и реализации бенефитов.

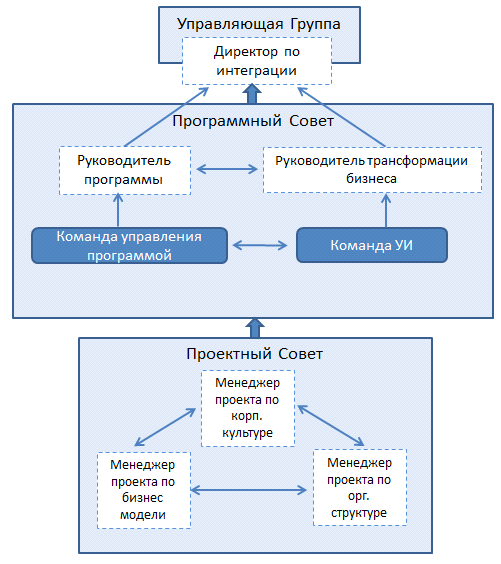


Рисунок 18. Структура по управлению программой интеграции

Когда полностью разработана вся структура управления и назначены роли ответственных менеджеров, можно переходить к следующей стадии первой фазы - разработке краткого содержания и плана подготовки программы на основе утвержденного устава программы интеграции, который также разрабатывался на ранних этапах сделки вместе с планом по интеграции.

Итак, Бриф Программы является базой для оценки целесообразности и достижимости программы. В его основе лежит устав программы, который содержит в себе конкретные цели, ожидаемые бенефиты, потенциальные риски, краткое изложение расходов и графика программы. Целью создания документа является определение цели и конечных результатов реализации программы. Кроме этого, в нем излагается краткая концепция видения, бенефитов, рисков и бизнес кейса, которые далее будут рассмотрены более подробно.

На следующем рисунке можно посмотреть процесс идентификации программы, какие документы должны быть на входе и выходе.

Рисунок 19. Процесс идентификации программы

Фаза II- Определение программы

На второй фазе управления программой должны выполняться все действия по планированию как хода реализации всей программы в целом, так и трех отдельных проектов по интеграции компаний. Основный документ, разработка которого предусматривается в этой фазе являются - это Бизнес Кейс.

Однако, прежде чем начинать планирование и разработку этого документа, необходимо определить всех заинтересованных сторон данной программы интеграции, проанализировать их и разработать план по коммуникациям с ключевыми участниками программы. Это можно сделать при помощи карты стейкхолдеров, которая заключается в оценке степени влияния участника на реализацию программы и его заинтересованность, в зависимости от этого можно выстроить эффективный план коммуникации и управлять стейкхолдерами. Более того, необходимо оптимизировать и утвердить Концепцию Видения программы, которая заключается в четком изложении конечной цели интеграции и возможных ограничений. Важно, чтобы с данным документом были ознакомлены все стейкхолдеры для восприятия полной картины происходящего.

Далее уже можно приступить к масштабной работе по созданию и утверждению Бизнес Кейса, который включает в себя комплекс показателей, которые помогут ответить на вопрос, целесообразна ли до сих пор программа, корректно ли спланированы работы по интеграции и установлена взаимосвязь между проектами.

В итоге, Бизнес Кейс должен содержать конкретную информацию по ценности бенефитов, риски, связанные с их достижением, стоимость реализации блюпринта (будущего состояния) и временные рамки достижения.

На следующем рисунке можно схематично увидеть процесс разработки бизнес кейса и предшествующих документов.

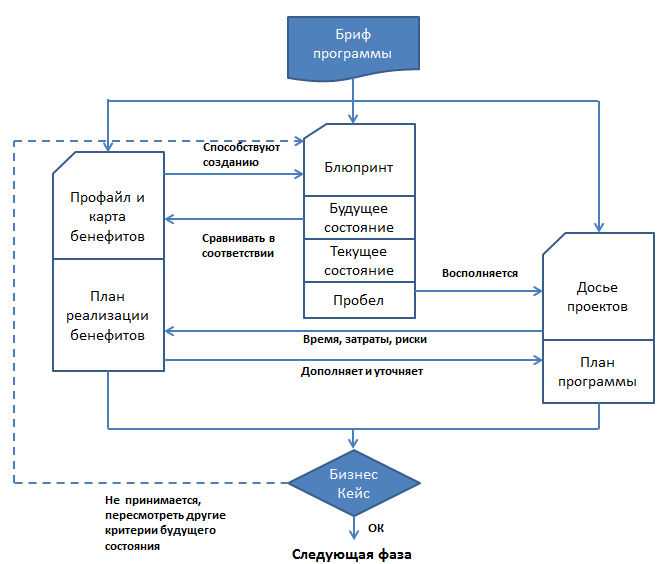


Рисунок 20. Формирование бизнес кейса

Как показано на рисунке, входным документом является Бриф, разработанный в первой фазе жизненного цикла. Далее на основе этого создается три ключевых документа: блюпринт, профайл и карта бенефитов и досье проектов. Блюпринт представляет собой анализ текущего и будущего состояния, и пробел между ними. Будущее состояние проецируется в соответствии с определенными бенефитами и их взаимосвязью, а те в свою очередь помогают моделироваться и корректироваться блюпринту. Что касается пробелов между желаемым и действительным, то их можно восполнить при помощи проектов, которые и составляют программу. Далее идет разработка полного плана для реализации каждого проекта и согласовывается с планом по реализации бенефитов. В случае если реализация проектов каким-либо образом не соответствует бенефитам, то данные планы дополняются и корректируются.

Далее предстоит решение о приятии бизнес кейса. Возможно, в результате анализа будущее состояние новой объединённой компании не соответствует тому, что было заложено на стадии идентификации, то необходимо пересмотреть блюпринт и определить будущее состояние в очередной раз. Данный процесс итеративный, нужно постоянно сравнивать реализацию проектов и получение бенефитов, иначе планируемый синергетический эффект не будет достигнут и программа интеграции потеряет смысл.

Далее в следующей таблице можно ознакомиться с кратким содержанием документов, необходимых в процессе создания бизнес кейса.

Блюпринт, как уже было сказано ранее, оценивает будущее состояние. Профайл бенефитов используется для того, чтобы определить все бенефиты и предоставить детальное понимание того, как будут данные бенефиты реализованы. Карта иллюстрирует связь между бенефитами и результатами, которые могут быть отслежены. Досье проектов предоставляет список проектов, которые нужно реализовать, чтобы достичь блюпринта, будущего идеального состояния (синергии).

Таблица 8

Краткое содержание документов

|  |  |
| --- | --- |
| Документ | Краткое содержание |
| Блюпринт | Процессы и бизнес модели функций планируемого будущего состояния Организационная структура, роли и компетенции, необходимые для будущего функционирования бизнеса Информационные технологии, инструменты, оборудования, здания для новой объединённой организации Анализ существующей инфраструктуры Недостающие активы, модели, процессы |
| Профайл бенефитов | Описание бенефитов Связь с корпоративными целями, ключевые показатели, на которые повлияют бенефиты сразу после реализации и в долгосрочной перспективе Связь между бенефитами Стоимость реализации бенефитов, которые не были учтены ранее Проекты внутри программы, которые поспособствуют реализации бенефитов Прямые получатели бенефитов |
| Карта бенефитов | Зависимости между бенефитами Зависимотси от результатов программы Стратегические цели Конечные бенефиты Потери |
| Досье проектов | Список проектов, которые необходимо реализовать в рамках программы Информация по результатам, расписанию, требованиям по ресурсам и взаимозависимости между другими проектными работами Связь между проектами Информация о том, каким вклад вносит проект в программу Связь проектов между картой и профайлом бенефитов |

Так как автором предлагается общая модель управления программой интеграции, которая корректируется и адаптируется в каждом отдельном случае слияний, то невозможно и нецелесообразно детальное описание и разработка всех документов модели, например блюпринта или плана реализации бенефитов, так как они напрямую зависят от целей сделки и выбранной стратегии и многих других факторов. Однако, автор предлагает стандартное досье проектов, которое как уже говорилось в самом начале главе, представляет собой три проекта:

Интеграция бизнес-модели двух организаций

Интеграция функциональных подразделений

Интеграция корпоративных культур

Дальнейший детальный план этих проектов и взаимосвязь с бенефитами нужно определять в конкретных ситуациях.

В целом процесс Опредления программы можно посмотреть на следующем рисунке.

Рисунок 21. Процесс определения программы

Фаза III-Управление траншами

Третья фаза жизненного цикла программы интеграции несколько отличается от предыдущих тем, что она самая динамичная и цикличная. Под управлением траншем подразумевается комплексная реализация программных проектов и управление бенефитами. Поэтому рассмотрим эти две составляющие по отдельности.

Реализация проектов

На данном этапе запускаются три проекта, о которых говорилось ранее. Каждый проект реализовывается в соответствии с разработанными полными планами, которые включают в себя управление стейкхолдерами, стоимостью и расписанием, рисками, качеством. На протяжении всего времени реализации производится мониторинг достигнутых результатов в соответствии с бенефитами и общими целями программы и принимается решения о закрытии проектов, если они достигли запланированных результатов. Как только закрывается проект, наступает оценка реализации бенефитов от конкретного проекта.

Реализация бенефитов

Условно процесс реализации бенефитов можно поделить на три части: до перехода, сам переход и после перехода.В первой части необходимо сформировать систему оценки и мониторинга реализации бенефитов, а также нужно спланировать модель перехода определенного проектного результата в бенефит и то, как нужно реагировать на данное изменение. Во второй части, как только появляется какой-либо результат проекта, например объединение бизнес-модели предприятий, сражу же запускается процесс перехода от данного результата к определению выгоды от него. Далее, в третьей части производится оценка по предварительно разработанной системе показателей, насколько данное изменение соответствует понятиям бенефита для организации и выстраиваются новые процессы по принятию и управлению трансформацией, а также информация по достижению бенефитов передается дальше по процессу.

В данном случае, программу можно поделить на три транша, в которых реализовываются названные проекты. Далее происходит валидация с запланированными бенефитами и процесс запускается снова, если цели не достигнуты.

Фаза IV-Закрытие программы

Завершение программы интеграции предусматривает все финальные процессы по обзору достигнутых результатов, приготовлению отчетов о реализации запланированных выгод от сделки и приросту стоимости бизнеса в результате проведения сделки. Также на финальном этапе подразумевается анализ опыта управления программой, в особенности мониторинг рисков и стратегии реагирования на них, и фиксирование результатов рефлексии для будущего совершенствования программы.

Показатели интеграции

Оценка достижения запланированных результатов нужно проводить комплексно и на протяжении всего жизненного цикла программы, что предусматривается методологией стандарта MSP. Очевидно, что для каждого отельного случая будет актуален свой набор показателей; однако, основываясь на концепции сбалансированной системы показатели и на разработках Галпина и Хэндона [3], можно предложить ключевые группы показателей - финансовые показатели(синергетической эффект),персонал (гармоничная корпоративная культура), отношения с внешней средой (имидж), организация бизнес-процессов (цельная модель управления)коммуникации и организационная структура (функциональные подразделения). Именно эти составляющие всего процесса слияний и поглощений представляют наибольший интерес для руководства. Что касается финансовых показателей, то они оцениваются при помощи специальных моделей и подходов к оценке. Остальные показатели оцениваются при помощи опросов персонала, анализа взаимодействия с внешними источниками после создания новой организацией (клиентами, партнерами конкурентами, СМИ и так далее). Целостность бизнес-модели и процессов можно оценить по тому, как принимаются решения, как производиться донесение корпоративных целей и задач до персонала новой компании, как производится мониторинг и контроль над деятельностью кадров. Безусловно, эффективность новой организационной структуры находит отражение в первую очередь в финансовых показателях, так они являются основой для достижения каких-либо результатов деятельности предприятия. Кроме финансовых показателей, необходимо еще оценивать уровень вертикальных и горизонтальных коммуникаций между отделами и обмен информацией; вовлеченность всех сотрудников в деятельность организации.

Анализ модели программы интеграции

Автором была предложена модель управления программой интеграции компаний после слияний и поглощений. В основу разработки модели был заложен британский стандарт MSP-Управление Успешными Программами. По мнению автора, данный стандарт идеально соответствует целям сделок слияний и поглощение-достижение запланированной синергии в результате объединения для всех участников объединения, так как философия стандарта заключается в комплексном управлении изменениями для реализации бенефитов, выгод в ходе реализации программы.

В предложенной модели автором соблюдались рекомендации стандарта по разделению и управлению программой по фазам жизненного цикла. Этапы, предложенные стандартом, находили в той или иной степени отражение в проанализированных автором моделях и подходах к процессу интеграции. В связи с этим, в фазе определения программы было предложено конкретное досье проектов, состоящее из проекта интеграции бизнес-моделей, функциональных подразделений и корпоративных культур. Как уже было сказано ранее, выбор именно этих проектов в досье был обусловлен результатами исследования.

Также следует отметить, что процесс реализации бенефитов уже включает в себя постоянную оценку показателей интеграции, что исключает возможности провала или не достижения запланированных результатов.

Заключение

Полученные результаты

В результате данной научно-практической работы было получен большой объем теоретико-практических знаний в области сделок слияний и поглощений. В первой главе работы были изучены концепции и определения сделок слияний и поглощения, их структура, этапы проведения и цели. А также понятие синергетического эффекта и добавленной стоимости организации. Основное внимание было уделено аспектам интеграции, а именно проблемы и подходы различных специалистов к данному процессу, так как для автора работы наибольший интерес представлял именно этот вопрос.

Во второй главе, было проведен сравнительный анализ существующих стандартов по управлению программами для выбора основы построения практической модели интеграции. В данной главе, в дополнение к основной литературе автором были проанализированы кейсы двух успешных сделок, взятые их официальных пресс-релизов и интервью с менеджерами по интеграции. А также был проведен опрос среди представителей различных компаний, имеющих опыт в сделках слияний и поглощений.

В результате теоретического и практического исследования были подтверждены две гипотезы, выдвинутые в начале исследования. Программный подход к процессу интеграции компаний повышает успех проведения сделок слияний и поглощений и вторая- для создания методологии управления программой интеграции наибольшим образом подходит стандарт MSP.

В третьей главе, автором была предложена модель управления программой интеграции, основанная на стандарте MSP. Также были проанализированы группы показателей интеграции и в целом предложенная модель.

В результате, можно сделать вывод, что автором достигнуты поставленные цели исследования и выполнены задачи.

Выводы для дальнейшего исследования

Основной темой исследования в рамках данной работы была выбрана интеграция компаний после сделок слияний и поглощений. В ходе исследования выяснилось, что данный этап является не последним в общем процессе слияния или поглощения. Некоторые эксперты в области выделяют такое направление, как пост-интеграционная оценка. В связи с этим, в дальнейшей работе можно рассмотреть вопросы об управлении портфелем объединенной компании, а именно связать разработанную в ходе управления программой интеграции систему реализации бенефитов с методами оценки проектов для формирования общего портфеля.

Список литературы

Проектный менеджмент. Требования к Управлению Программой- ГОСТ Р 54871-2011

Рид С.Ф., Лажу А. Р. Искусство слияний и поглощений-М: Издательский дом «Питер», 2006, 387с

Галпин Т., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям. Методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. -М: Издательский дом «Вильямс», 2005-240с.

Ищенко С.М.(2009).Стратегическая реструктуризация компаний в форме слияний и поглощений//Стратегический менеджмент

Каталкина М.Ю. Необходимость экономического обоснования реструктуризации компании в современном бизнесе//Бизнес-процессы и эффективность менеджемнта,с.224-233

Крылов Б.Я. Проблемы кадровой интеграции при слиянии комапний//Люди и организации, сс.8-16

Омарова З.К. (2001). Оценка синергетического эффекта при реструктуризации бизнеса предприятий в сфере услуг в форме слияний и поглощений//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований,№5, стр.185-188

Соловьян И.(2002).Методология слияний и поглощений//Менеджмент сегодня, №3,стр.32-33

Штеглих Й.(2007). Возврат инвестиций-интеграция после слияний (PMI) в российской энергетике//Материалы конференции «Российская электроэнергентика», 11 октября, Москва

A Guidebook of Project& Program Management for Enterprise Innovation-Project Management Association of JapanSuccessful Programmes- Office of Government CommerceStandard for Program Management 3rd ed. -Project Management InstituteJ., Bresman H. (2000) Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration process interact to foster value creation//Journal of Management Studies-pp.396-421D.M (2007) Mergers, acquisitions, and other restructuring activitiesP. (2004) Mergers, acquisitions, and corporate restructuringsE. (2000) Change without pain//Harvard Business ReviewR., Watkins M. (2000). The fine art of friendly acquisition//Harvard Business Review, pp. 23-35R.N.,Francis S.C. (2000). Integration managers: special leaders for special times //Harvard Business Review, pp. 1-6R.N.,Francis S.C. (2000). Making the deal real: how GE Capital integrates acquisitions////Harvard Business Review, pp. 17-20R., Mengwasser M.(2009). After the merger: A strategic framework for integration//Strategic Financial Planning, pp.18-21E., Laidlaw G., Woods I.(2000).Achieving post-merger integration//Financial Services, pp.10-13J. (2001). Not all M&As are alike-and that matters//Harvard Business Review, pp.92-101D.(2000). A CEO roundtable on making mergers succeeded//Harvard Business Review, pp.145-154R., Anslinger P., Park M. (2004). Post-merger integration myths versus high-performance realities//Outlook Point of Veiw/Accenture publicationsG., Le Roux J., Weddigen R.(2004). When to walk away//Harvard Business Review, pp. 96-104C., West A. (2010).Perspectives on merger integration//McKinsey PublicationsJ.H., Kale. P, Singh H. (2004). When to ally and when to acquire//Harvard Business Review, pp. 24-30K. (2010).Post merger integration. Capturing deal value through strategic vision and rigorous process//Catenion PublicationsM., Koller T., Wessels D.(2010). The five types of successful acquisitions//McKinsey & Company, № 36, pp.2-7 T(2008) Smart things to know about mergers and acquisitions//Harvard Business ReviewT. Vratimos E.(2008). Post-merger integration. A tailored approach to sustainable transaction success//Oliver Wyman Publications D., Viguerie P., Uhlaner R., Horn J.(2007). Deals without delusion//Harvard Busines Review, pp.45-58P., Singh H., Zollo M. (2001) Brining some discipline to M&A mania//Harward Business Review, pp.85-90D., Very Ph. (2003). Creating value through mergers and acquisition integration//Advances in Mergers and Acquisitions, vol. 2, pp. 1-26. S., Van Hoey M. (2008). Integrating Steel Giants: An interview with the ArcelorMittal postmerger managers//The McKinsey QuarterlyP. (2010) Postmerger integration//The Journal of Business Strategy, pp.65-73M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model//International Journal of Project Management, pp. 221-227M., Szczepanek.(2008).Projects and programmes as value creation process: a new perspective and some practical implications//International Journal of Project Management, pp.95-103O., Smyrk J. (2011). Project Management for the Creation of Organizational Value//Springer

ArcelorMittalannualreview 2013 [Электронный ресурс] <http://www.nasdaq.com/symbol/mt/competitors>(дата обращения 16.09.2014)[Электронныйресурс] <http://www.cisco.com/web/about/ac49/ac20/ac19/ar2013/docs/2013\_Annual\_Report.pdf>(дата обращения 25.09.2014)

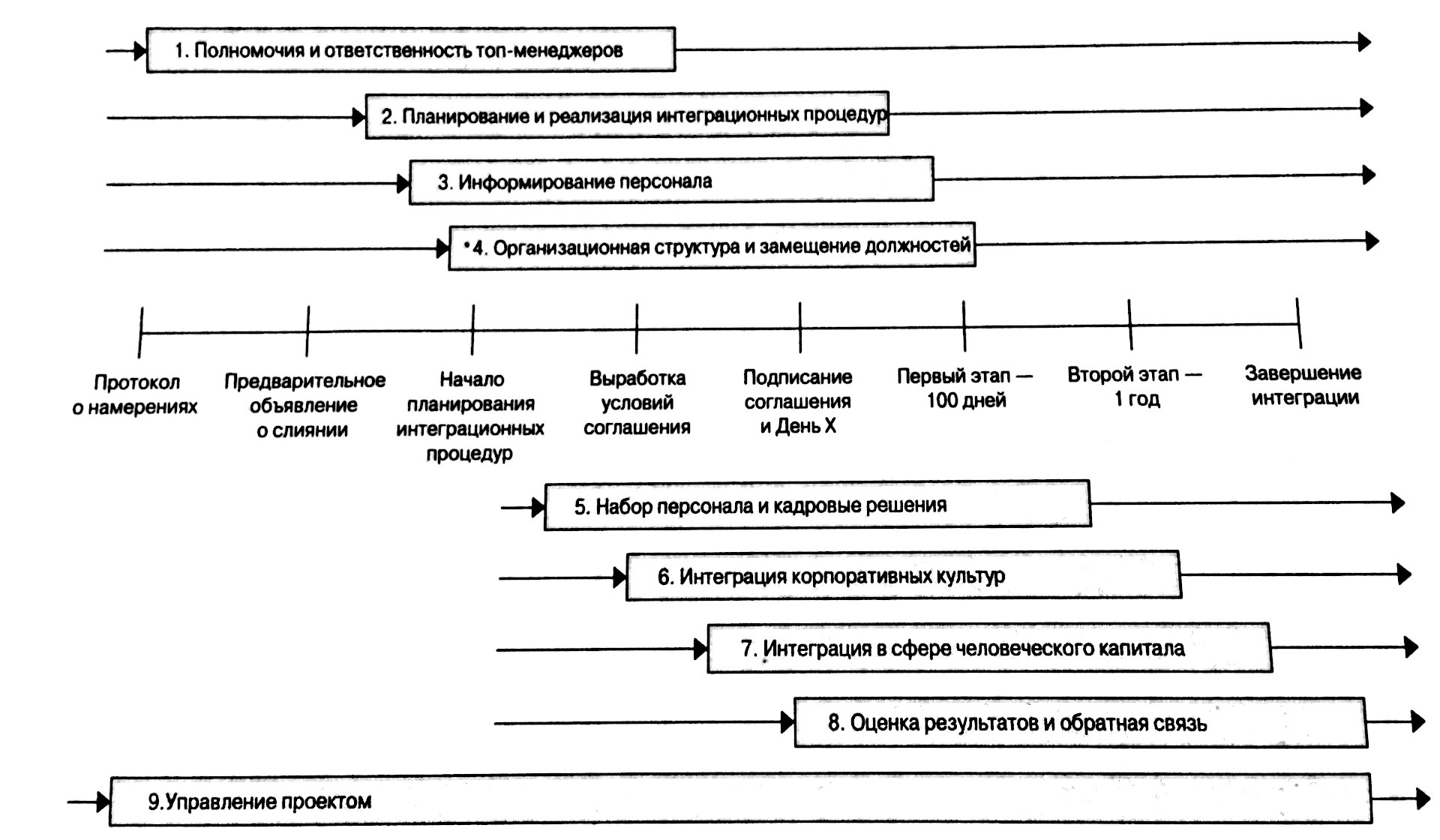
Cisco IT case study acquisition integration [Электронныйресурс] <http://www.cisco.com/web/about/ciscoitatwork/downloads/ciscoitatwork/pdf/Cisco\_IT\_Case\_Study\_Acquisition\_Integration.pdf>(датаобращения 25.09.2014).MergerIntegration [Электронныйресурс] <http://www.mergerintegration.com/http://www.acg.org/global/theartandscienceofpostmergerintegration.aspx>(дата обращения 16.09.2014)post-merger integration/Capegemini publications. [Электронный ресурс]<http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Professional\_Post-Merger\_Integration.pdf>(дата обращения 25.09.2014)

Successful Acquisitions the Cisco Systems Way[Электронныйресурс] <http://www.swlearning.com/management/hitt/sm6e/isc/focus/sf07\_03.html>(датаобращения 25.09.2014)

Приложение 1



Приложение 2



Приложение 3

Уважаемый респондент, спасибо за участие в данном опросе! Ваши ответы послужат основой для разработки адаптированной методологии управления программами интеграции компаний после сделок слияний и поглощений.

Данная анкета содержит 16 вопросов, конфиденциальность Ваших ответов гарантируется. В случае возникновения вопросов по заполнению данной анкеты, Вы можете связаться со мной по электронной почте avs.saakyan@gmail.com

Охарактеризуйте Ваш опыт участия в сделках слияний и поглощений:

представитель топ-менеджмента

член команды по интеграции

функциональный менеджер, отвечающий за интеграцию конкретного отдела

сотрудник компании, на работу которого оказало влияние сделка (положительно или отрицательно)

другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(возможен вариант выбора нескольких ответов)

В какой отрасли функционирует Ваша компания?

Нефть и газ

Металлургия

Информационные технологии, интернет, телекоммуникации

Производство

Банки, финансы, инвестиции

Консалтинг

Страхование

Транспорт/логистика

Автомобилестроение

Образование

Здравоохранение и фармацевтика

Строительство

Креативная отрасль/искусство

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как вы можете охарактеризовать уровень зрелости управления проектами в компании?

Базовые знания и общая терминология

Общие процессы управления проектами

Общая методология управления на основе корпоративного стандарта

Непрерывное улучшение и бенчмаркинг

Существует ли в Вашей компании принятая/разработанная методология управления проектами слияний и поглощений?

Да

Нет

Если ответ на вопрос 4- «да»

Как Вы оцениваете существующую модель?

Крайне не удовлетворен

В целом, не удовлетворен

Нейтрально

В целом, удовлетворен

Очень удовлетворен

Комментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какую цель преследовала Ваша компания при проведении последней сделки?

Сокращение издержек и увеличение производительности

Географическая экспансия

Расширение продуктовой линейки

Усиление рыночных позиций

Приобретение инновационных технологий/патентов, человеческих ресурсов

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(возможен вариант выбора нескольких ответов)

Как Вы считаете, что является ключевым фактором для успешной интеграции?

Проранжируйте оценки от 1 до 10 для каждого фактора.

(1 очень важно, 10 совсем неважно; каждому фактору соответствует только одна оценка).

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Оценка (1-10) |
| Детальные планы интеграции |  |
| Налаженные коммуникации с персоналом |  |
| Четкие процессы интеграции |  |
| Строгий контроль над выполнением работ |  |
| Соответствие корпоративных культур |  |
| Стиль руководства менеджеров по интеграции |  |
| Измерение промежуточных результатов |  |
| Ясные цели и стратегия, доведенные до каждого сотрудника |  |
| Вовлечение топ-менеджемнта в процесс интеграции |  |
| Личная мотивация, заинтересованность сотрудников в сделке |  |

Опишите кратко этапы интеграции в последней сделке Вашей компании

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как Вы оцениваете успех интеграции в последней сделке?

Интеграция прошла крайне успешна, был достигнут синергетический эффект

Интеграция в итоге прошла успешно, но возникли некоторые проблемы

Компании испытывали большие сложности, до сих пор остались неразрешенные вопросы

Полный провал сделки

С какими основными проблемами столкнулась Ваша организация на этапе интеграции в последней сделке?

Отсутствие понимания целей и задач

Слабая организация и координация работ

Несовместимость корпоративных культур

Слабое планирование процессов

Отсутствие планов по реагированию на рисковые ситуации

Отсутствие эффективных каналов коммуникаций и единой информационной среды

Демотивация и сопротивление к изменениям персонала

Отсутствие инструментов контроля

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(возможен вариант выбора нескольких ответов)

Как Вы считаете, по каким показателям нужно оценивать успешность интеграции?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Считаете ли Вы, что использование методологии УП увеличило бы шансы на проведения успешной сделки (от поиска целевой компании до физической интеграции)?

Да, почему\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нет, почему\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Используете ли Вы какое-либо ПО для управления проектами?

MS ProjectProjectExcel

Не используем

Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имеете ли Вы профессиональную сертификацию в области управления проектами?

Общие тренинги, мастер классы, курсы по управлению проектами

PMP (PMI)- СОВНЕТM

Специалист в Agile стиле

Не имею профессиональной сертификации

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Знакомы ли Вы с понятием «управление программами»?

Да

Нет

Если ответ на вопрос 15-«да»:

Считаете ли Вы, что к интеграции компаний целесообразно применение методологии управление программой?

Да

Нет

Если Вы хотите получить результаты исследования, оставьте, пожалуйста, свою электронную почту: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за участие в опросе! Ваш вклад в данное исследование неоценим!

Приложение 4

