

УДК 331.104

## Особенности управления персоналом в процессе слияния и поглощения предприятий

Наталья В. Розумная<sup>а, @</sup><sup>а</sup> Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), 190013, Россия, г. Санкт-Петербург, Московский пр-т, 26<sup>@</sup> rozumnaya.natalya@yandex.ru

Поступила в редакцию 14.11.2018. Принята к печати 17.01.2019

**Аннотация:** Предмет исследования – управление персоналом в процессе реализации сделок по слиянию и поглощению предприятий. Цель – анализ теоретической базы по вопросам управления персоналом в процессе интеграции предприятий и разработка практических рекомендаций по совершенствованию данного вопроса. В работе были использованы следующие методы: аналитический, синтетический, индуктивно-вероятностный, статистический и математический. Рассмотрены теоретические аспекты осуществления сделок по объединению предприятий. Изучено состояние рынка слияний и поглощений в России, который активно развивается. Проанализирована динамика сделок в стоимостном и количественном разрезах. Рассмотрена структура сделок по отраслям экономики за 2017 г. Обобщены результаты исследований зарубежных и российских ученых по проблеме управления персоналом объединяемых компаний. Выявлены основные проблемы, возникающие в процессе слияния и особенно поглощения фирм. Предложен коэффициент, определяющий отношение сотрудников к изменениям в виде интеграции. Изучены современные методы управления коллективом вновь созданного объединенного предприятия, разработаны практические рекомендации по их совершенствованию.

**Ключевые слова:** объединение предприятий, корпоративная культура, стратегия интеграции, квалификация работников, качество менеджмента, оплата труда, отток персонала

**Для цитирования:** Розумная Н. В. Особенности управления персоналом в процессе слияния и поглощения предприятий // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 1. С. 128–134. DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-128-134

### Введение

Сегодня современные компании используют различные стратегии развития, выбор которых зависит от множества условий: состояния экономики страны, уровня конкурентной борьбы, политики правительства, финансово-экономического состояния предприятия, доли рынка, возможностей технического и инновационного развития. Предприятия, нацеленные на эффективное функционирование, не останавливаются на выборе одной стратегии развития.

При выборе стратегии решающим является вопрос финансирования. Возможно решение в двух направлениях: за счет внутренних резервов или с помощью внешних источников финансирования. Правильный выбор влияет на эффективность не только при реализации данной стратегии, но и на всю дальнейшую деятельность компании.

Предприятия, которые осуществляют свое экономическое развитие с помощью собственных средств, базируются на стратегии органического роста. Те компании, которые используют для будущего роста средства банков, привлечение иностранных инвесторов, средства инвестиционных фондов, относятся к предприятиям, которые реализуют финансово-инвестиционную стратегию. Инте-

грационная стратегия развития основывается на будущем перспективном росте за счет объединения возможностей путем слияния или поглощения предприятий.

### Анализ особенностей управления персоналом в процессе интеграции предприятий

В 2017 г., по мнению аналитиков компании КРМГ, рынок слияний и поглощений предприятий продолжает свое поступательное развитие. Динамика суммарной стоимости сделок слияний и поглощений в России в период с 2011 по 2017 г. представлена на рисунке 1<sup>1</sup>.

Суммарная стоимость сделок в 2017 г. составила 66,9 млрд долл., что на 13,7 % ниже, чем в 2016 г. Однако в 2017 г. произошел существенный рост числа сделок M&A на 13 %, динамика за последние 7 лет представлена на рисунке 2.

Инвесторы позитивно отреагировали на решение правительства по диверсификации и расширению числа отраслей, экспортирующих продукцию (помимо традиционно лидирующего топливно-энергетического комплекса). Так называемая программа локализации вместе с повышением конкурентоспособности экономики способствовала росту

<sup>1</sup> Рисунки 1–3 и таблица 1 составлены по данным официального сайта компании КРМГ. Режим доступа: <http://kpmg.ru/> (дата обращения: 02.04.2018).

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-128-134

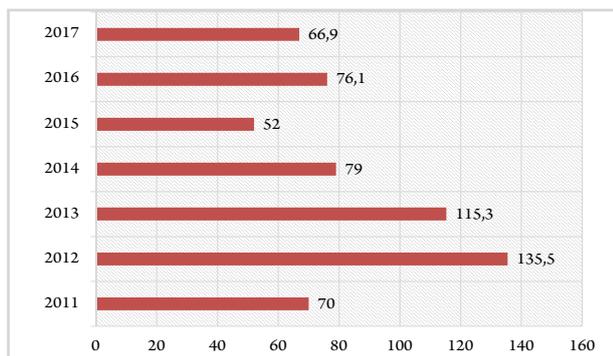


Рис. 1. Суммарная стоимость сделок на рынке M&A в России, млрд руб.

Fig. 1. Total value of transactions in the M&A market in Russia, billions of rubles

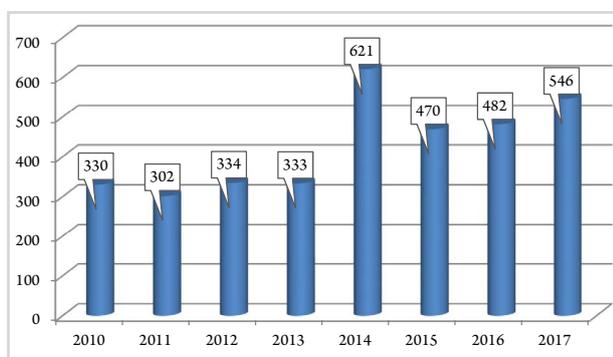


Рис. 2. Общее количество сделок на рынке M&A в России

Fig. 2. Total number of transactions on the M&A market in Russia

интереса инвесторов к более широкому кругу отраслей. Структура сделок по отраслям представлена на рисунке 3.

Данные по наиболее крупным сделкам представлены в таблице 1. Сумма крупнейших сделок в 2017 г. – 32,471 млрд, что составляет 48,5 % от общей стоимости сделок.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны слияний и поглощений как стратегии развития предприятия. К преимуществам можно отнести:

- быстрый доступ к новым технологиям и инновационным разработкам;
- расширение возможностей осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- сокращается время на создание и выход на рынок инновационной продукции;
- возможно достижение синергетического эффекта от объединения возможностей;
- освоение новых рынков;
- соединение возможностей разных отраслей, на стыке которых создается новый продукт;
- стратегия нацелена на опережение конкурентов, особенно в НИОКР;
- обеспечение цепочки поставок при вертикальных слияниях предприятий;



Рис. 3. Структура сделок по отраслям в России в 2017 г., %

Fig. 3. Structure of transactions by industry in Russia in 2017, %

- сокращение дублирующих управленческих функций при горизонтальных поглощениях.

Отрицательные стороны слияний и поглощений как стратегии развития предприятий:

- стратегия связана со значительными финансовыми вложениями;
- высокий риск в случае неправильной оценки возможностей рынка, отрасли и потенциалов объединяющихся предприятий;
- сложность организации интеграции, особенно если компании действуют в разных незнакомых друг другу сферах;
- вероятность возникновения проблем с увольнением персонала, особенно в процессе поглощения, в большей степени это касается ведущих специалистов;
- при трансграничных слияниях возможно негативное влияние разности культур партнеров, при внутренних – несовпадение корпоративных принципов компаний.

Несмотря на указанные преимущества, слияния и поглощения предприятий представляют собой достаточно сложный процесс и организационно, и в вопросе выбора возможных вариантов интеграции, особенно возникают проблемы с персоналом предприятий.

В работах ведущих зарубежных ученых И. Ансоффа, А. Бринка, Т. Галпина, О. Каритцки, П. Моросини, У. Стеджера, М. Хэндона и др. [1–6] на протяжении последних десятилетий рассматривались теоретические и практические проблемы, связанные с осуществлением интеграционных процессов компаний, изучались вопросы управления персоналом в процессе слияния и поглощения предприятий.

Значительный вклад в развитие теоретических основ объединений предприятий, мотивов слияний и поглощений внесли такие российские ученые, как Ф. И. Евдокимов, Ю. В. Иванов, Н. Б. Рудык, С. В. Савчук, Е. В. Семенова и др. [7–12].

С. В. Савчук положительное влияние слияния предприятий рассматривает в трех сферах: в сфере мотивации, маркетинга, повышения эффективности использования производственной мощности и ресурсов. Автор отмечает, что «распространение качественного менеджмента

на поглощаемую компанию и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успехов объединенной структуры. При желании всегда можно найти компании, в которых возможности снижения затрат и повышения объемов продаж и прибыли остаются не до конца использованными, компании, страдающие от недостатка таланта или мотивации руководителей, т. е. компании, имеющие неэффективный аппарат управления. Такие компании становятся естественными кандидатами на поглощение со стороны фирм, имеющих более эффективные системы управления.

В некоторых случаях "более эффективное управление" может означать просто необходимость болезненного сокращения персонала или реорганизации деятельности компании» [11].

Важно отметить, что отношения конкурентов при интеграции заменяются сотрудничеством; при этом круг возможностей такого сотрудничества распространяется от слабого взаимодействия до прямого управления, при котором рыночные отношения заменяются внутрифирменными.

**Таблица 1. Крупнейшие сделки в 2017 г. в России**

**Table 1. The largest deals in 2017 in Russia**

Объект сделки	Сектор	Покупатель	Продавец	Приобретенная доля, %	Сумма сделки, млн долл.
НК «Роснефть»	Нефтегазовый	CEFC China Energy Company Limited	Glencore, Катарский суверенный фонд	14,2 %	9254
Банк «Финансовая корпорация Открытие»	Банковские услуги и страхование	Центральный банк России	Частные акционеры	99,9 %	7720
Совместное предприятие по онлайн-заказу поездок Yandex N. V. и Uber Technologies	Инновации и технологии	Yandex N. V., Uber Technologies	Yandex N. V., Uber Technologies	59,3 % / 36,6 %	3800
Holland & Barrett International	Потребительский сектор	LetterOne Group (Михаил Фридман)	The Nature's Bounty Co, The Carlyle Group	100,0 %	2250
Южно-Русское газовое месторождение	Нефтегазовый	OMV	Uniper SE	25,0 %	2040
СИБУР Холдинг	Химическая промышленность	Леонид Михельсон	Кирилл Шамалов	14,3 %	1910
Eurasia Drilling Company Limited	Нефтегазовый	Schlumberger	Частные акционеры	51,0 %	1900
En+Group	Металлургия, горнодобывающая промышленность	Катарский суверенный фонд, ApAn Group, Российский фонд прямых инвестиций	Олег Дерипаска	18,8 %	1500
Торговые центры Immofinanz в Москве	Недвижимость и строительство	Fort Group	Immofinanz	100,0 %	1051
МегаФон	Телекоммуникации и медиа	Газпромбанк	Telia	19,0 %	1046

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-128-134

Однако в процессе реализации объединения предприятий может возникнуть ряд проблем, которые связаны с негативным отношением коллективов к изменениям, вызванным опасениями по поводу будущего вновь созданной компании или своего места в ней. Поэтому положительный результат интеграции, особенно в случае поглощения одной фирмы другой, зависит от отношения работников к переменам. В мировой практике (по данным исследований, проведенных П. Моросини, У. Стеджером) [6] в поглощенных предприятиях 47 % управленцев уходят в течение одного года после реализации сделки; 75 % специалистов и менеджеров – в течение 3 лет. Также известно, что в 70 % слияний и поглощений не достигаются запланированные экономические и финансовые показатели, отсутствует синергетический эффект от сделки. В то же время в первое полугодие снижается и показатель производительности труда в диапазоне от 30 до 60 %.

Вопросы взаимодействия с персоналом в процессе слияний и поглощений большинство топ-менеджеров называют главными и видят в них основную причину провала сделок. Говорят и о трудностях в создании и воплощении единой корпоративной культуры для объединившихся предприятий, а также в формировании целостного коллектива. Перечисленные проблемы являются характерными для большинства компаний. По итогам анкетирования топ-менеджеров и ведущих специалистов объединившихся компаний (проведено агентством *Watson Wyatt*) была получена следующая информация, приведенная на рисунке 4.

Как видно из рисунка 4, наиболее важным при реализации сделок по слиянию и поглощению является



Рис. 4. Важность отдельных направлений при объединении предприятий [3]

Fig. 4. Importance of individual areas during merging [3]

сохранение ведущих специалистов и налаживание взаимодействия в новом коллективе. Анкетированные также отметили, что на завершение интеграционных процессов их фирмам потребовалось от полугода до года.

В анкетировании респондентами были 190 управленцев и ведущих специалистов предприятий, которые участвовали в реализации их слияний или поглощений. Опрошенным задавались вопросы и о значимости различных видов информации о предприятии в процессе реализации объединения компаний (рис. 5).

По результатам вышеприведенного исследования одной из главных проблем в ходе объединения компаний

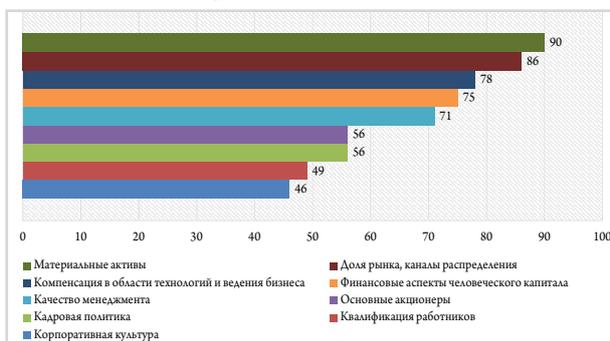


Рис. 5. Значимость видов информации о предприятии, необходимой коллективу в процессе слияния или поглощения компаний, % [3]

Fig. 5. The significance of the types of information about the company needed by the personnel in the process of mergers or acquisitions, % [3]

является увольнение ведущих специалистов – профессионалов своего дела. В большинстве случаев это характерно для поглощаемых фирм.

Безусловно, интеграцию предприятий зачастую сопровождает сокращение работников, связано это в основном с устранением дублирующих функций и централизацией управления, что в первую очередь касается ведущих специалистов, начальников отделов и департаментов. В действительности необходимое сокращение отличается от фактического, которое может быть намного больше желаемого. Связано это с тем, что сотрудники, не уверенные в сохранении работы во вновь созданной компании, охотно откликаются на предложения других работодателей. Вместе с тем иным возможным основанием увольнения может быть нежелание работать под руководством предприятия, которое поглотило их фирму, особенно в случае враждебного поглощения.

Как уже было сказано ранее, главная трудность заключается в том, что увольняются, прежде всего, ведущие специалисты и управленцы высшего звена, которым легко найти новую работу. Вместе с уволившимися работниками компания теряет не только профессионалов своего дела, но и, возможно, часть лояльных клиентов, которые связаны с сотрудниками многолетними взаимоотношениями и симпатиями. Также у предприятия возникают и дополнительные затраты на найм и обучение вновь принятых специалистов.

Итак, отношение работников предприятий к слиянию или поглощению существенно влияет и на экономические показатели его работы, и на эффективность реализации объединения в целом. Положительные или негативные сложились условия для слияния или поглощения предприятий, можно установить, рассчитав коэффициент, который показывает отношение сотрудников к объединению предприятий [12].

где  $C_{общ}$  – общее количество сотрудников объединяющихся предприятий, человек;  $C_{отр}$ ,  $C_{нейтр}$ ,  $C_{пол}$  – часть сотрудников, которые относятся к объединению: отрицательно,

$$K_{\text{отн.с.}} = 1 - \frac{C_{\text{отр}} + C_{\text{нейтр}} + 2C_{\text{пол}}}{2C_{\text{общ}}}$$

нейтрально и положительно соответственно. Возможные варианты значений показателя и их интерпретация приведены в таблице 2.

**Таблица 2. Варианты значений коэффициента  $K_{\text{отн.с.}}$  [12]**  
**Table 2. Variants of the  $K_{\text{отн.с.}}$  indicator [12]**

Диапазон значений	Ситуация для объединения предприятий
0,0–0,1	в целом благоприятная ситуация
0,11–0,2	в большей степени благоприятная, чем нет
0,21–0,3	нейтральная ситуация
0,31–0,4	в большей степени неблагоприятная, чем благоприятная
более 0,4	чрезвычайно неблагоприятная

С целью формирования положительного отношения работников к объединению необходимо привлекать их к разработке стратегии объединения, показывать перспективы развития, настраивать на долгосрочное сотрудничество, создавать открытую и поддерживающую атмосферу в коллективе. Привязывать положительные результаты интеграции к повышению заработной платы и карьерному росту сотрудников, т. е. разработать действенную программу мотивации персонала.

Целесообразно вовремя информировать весь коллектив об изменениях в направлениях деятельности и организационной структуре новой компании. Также важно запланировать конкретные мероприятия по объединению нового коллектива и созданию благоприятной атмосферы для командной работы в рамках новой корпоративной культуры.

Процесс кадровых перестановок может занять длительный период от нескольких месяцев до года, поэтому восстановление мотивации сотрудников является первоочередным. От этого зависит результат проекта по слиянию или поглощению в целом.

### Выводы

Достичь положительных результатов в управлении персоналом при слиянии и поглощении возможно при реализации следующих мероприятий:

- оповещение персонала о целях интеграции;
- встречи и открытое регулярное обсуждение текущей ситуации;
- обучение менеджеров изменениям;

### Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Каритцки О. Этические аспекты управления слиянием предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 110–116.
3. Галпин Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. М.: Вильямс, 2005. 237 с.

- подробные программы для адаптации новичков; разъяснение новой организационной структуры, взаимосвязей;
- в случае необходимости переобучение и повышение квалификации;
- разработка программ поддержки для уволенных работников. Компании, которая дорожит своей репутацией в долгосрочной перспективе, обязательно нужно предусмотреть программу помощи уволенным сотрудникам в трудоустройстве.

Конечно, слияния и поглощения не следует считать средством улучшения методов управления в компании. Существует риск переоценки возможностей управлять более сложной организацией и иметь дело с сотрудниками разных корпоративных культур.

Для успешного создания эффективной совместной корпоративной культуры рекомендуется:

- связать образ будущей культуры с целями и задачами данной стратегии развития;
- создать у сотрудников чувство необходимости в изменениях;
- поддерживать участников перемен, вовлекать в процесс как можно больше людей;
- корпоративная культура – это принципы действия организации, обладающие некими ценностями, поэтому изменение культуры должно происходить в соответствии с этими ценностями;
- построить облегчающие механизмы: система вознаграждений, планирование и управление по поддержанию новых моделей культуры;
- вовлечь весь коллектив; изменением корпоративной культуры должны заниматься все менеджеры без исключения, а не только отдел персонала.

В условиях жесткой конкуренции основным вопросом для менеджеров становится поиск новых направлений роста. Необходимость ускоренного развития побуждает компании рассматривать возможности, которые дает интеграция предприятий. Различные формы объединений в виде ассоциаций, корпораций, консорциумов, совместных предприятий и стратегических альянсов позволяют быстрее и эффективнее реагировать на внешние изменения макросреды, действия конкурентов, развитие научно-технического прогресса и т. д. От эффективности управления персоналом в процессе слияний и поглощений зависит результативность всей сделки. Сотрудники, заинтересованные в результатах, разбирающиеся в целях долгосрочной стратегии объединенной компании являются неоспоримым двигателем ее развития.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-128-134

4. Myers S. C. Introduction: A framework for evaluating mergers // *Modern Developments in Financial Management*. N. Y.: Praeger Publishers, 1976. P. 633–645.
5. Myers S. C., Majluf N. S. Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have // *Journal of Financial Economics*. 1984. Vol. 13. Iss. 2. P. 187–221.
6. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями / пер. с англ. В. О. Шагоян. Днепропетровск: Баланс Бизнес Брукс, 2005. 276 с.
7. Євдокимов Ф. І., Розумна Н. В. Стратегічне управління інтеграцією промислових підприємств // *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая*. 2011. Т. 2. № 39. С. 127–134.
8. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2001. 244 с.
9. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов. М.: Знание, 2008. 455 с.
10. Рудык Н. Б., Семенкова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы с долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000. 454 с.
11. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 5. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/5/1051.html> (дата обращения: 02.04.2018).
12. Євдокимов Ф. І., Розумна Н. В. До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств // *Економіка промисловості*. 2007. № 1. С. 139–145.

## Features of Personnel Management in the Process of Mergers and Acquisitions

Natalia V. Rozumnaya <sup>a, @</sup>

<sup>a</sup> St. Petersburg State Institute of Technology (Technical University), 26, Moskovsky Ave., Saint-Petersburg, Russia, 190013

<sup>@</sup> rozumnaya.natalya@yandex.ru

Received 14.11.2018. Accepted 17.01.2019.

**Abstract:** The research features personnel management in the process of mergers and acquisitions. The author analyzed the theoretical basis for personnel management in the process of integration and developed a number of practical recommendations. The analysis was based on the following methods: analytical, synthetic, inductive-probabilistic, statistical, and mathematical. The article deals with the theoretical aspects of transactions on the unification of enterprises. It describes the current state of the fast-developing Russian market of mergers and acquisitions, as well as the dynamics of transactions in terms of value and quantity. The study revealed the structure of transactions by sectors in 2017. It also included an analysis of foreign and domestic experience in the management of human resources in the process of merger or acquisition of enterprises. The author describes the main problems of personnel management in the process of unification of companies, as well as various existing methods of labor relations regulation in the process of integration. The conclusion features some recommendations for implementation in practice of the Russian companies.

**Keywords:** enterprise integration, corporate culture, integration strategy, employee qualifications, management quality, remuneration, staff outflow

**For citation:** Rozumnaya N. V. Features of Personnel Management in the Process of Mergers and Acquisitions. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(1): 128–134. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-128-134

## References

1. Ansoff I. *New corporate strategy*. Saint-Petersburg: Piter, 1999, 416. (In Russ.)
2. Karittski O. Ethical aspects of management of amalgamation of business. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 2003, (6): 110–116. (In Russ.)
3. Galpin T. J., Herndon M. *A comprehensive guide to mergers and acquisitions of companies: methods and procedures for integration at all levels of the organizational hierarchy*. Moscow: Viliams, 2005, 237. (In Russ.)
4. Myers S. C. Introduction: A framework for evaluating mergers. *Modern Developments in Financial Management*. N. Y.: Praeger Publishers, 1976, 633–645.
5. Myers S. C., Majluf N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 1984, 13(2): 187–221.

6. Morosini P., Steger U. *Management of complex merges*, transl. Shagoian V. O. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Bruks, 2005, 276. (In Russ.)
7. Evdokimov F. I., Rozumna N. V. Strategic management of integration of the industrial enterprises. *Nauchnye trudy Donetskogo natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: ekonomicheskaja*, 2011, 2(39): 127–134. (In Ukr.)
8. Ivanov Iu. V. *Merges, absorption, and division of the companies: strategy and tactics of transformation of business*. Moscow: Al'pina Publisher, 2001, 244. (In Russ.)
9. Rudyk N. B. *Conglomerative mergers and acquisitions: a book about the benefits and harms of non-core assets*. Moscow: Znanie, 2008, 455. (In Russ.)
10. Rudyk N. B., Semenkova E. V. *Market of corporate control: merges, tough absorption and repayments to debt financing*. Moscow: Finansy i statistika, 2000, 454. (In Russ.)
11. Savchuk S. V. The analysis of the main motives of merges and absorption. *Management in Russia and abroad*, 2002, (5). Available at: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/5/1051.html> (accessed 02.04.2018). (In Russ.)
12. Evdokimov F. I., Rozumna N. V. Problem of assessment of efficiency of integration of the industrial enterprises. *Economy of Industry*, 2007, (1): 139–146. (In Ukr.)