

Literature

1. Басовский Л.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Максютлов А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет. – М.: Приор-издат, 2003.
3. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002.
4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и сервис, 2001.

УДК 519.68

В статті розглянуто концептуальний аналіз глобалізації організаційних структур шляхом їх злиття і поглинання – як конкурентний інструмент соціально-економічного розвитку об'єднаних суб'єктів підприємницької діяльності

Ключові слова: концептуальний аналіз, глобалізація, процеси злиття, поглинання, суб'єкт підприємницької діяльності

В статье рассмотрен концептуальный анализ глобализации организационных структур путем их слияния и поглощения – как конкурентный инструмент социально-экономического развития объединенных субъектов предпринимательской деятельности

Ключевые слова: концептуальный анализ, глобализация, процессы слияния, поглощения, субъект предпринимательской деятельности

In article the conceptual analysis of globalization of organizational structures is considered by their merge and absorption – as the competitive tool of social and economic development of the incorporated subjects of enterprise activity

Keywords: the conceptual analysis, globalization, processes of merge, absorption, the subject of enterprise activity

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПУТЕМ ИХ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Д. К. Станков

Заместитель начальника

Центр технической эксплуатации сетей передачи данных

ОФ ОАО «Укртелеком»

ул. Коблевская, 39, Одесса, 65005

Контактный тел.: 091-114-43-13

E-mail: dstankov@ukrpost.ua

1. Введение

Одним из важнейших направлений развития предприятий на данном этапе, этапе всеобщей глобализации является развитие при помощи процессов слияния и поглощения, определяющих условия роста конкурентных преимуществ, эффективности и производительности, перспективы развития объединённых субъектов предпринимательской деятельности, а, следовательно, и рост социально-экономического развития. Инструмент слияния и поглощения становится обычным явлением деловой жизни бизнеса и предпринимательства.

2. Постановка проблемы в общем виде

За последние годы количество таких сделок возросло примерно на 30%. Более 80% компаний, которые прошли процедуру слияния, связывают свой дальнейший рост именно с этим процессом. Одной из причин увеличения размера сделок является ожидание достижения значительных выгод за счёт увеличения сфер влияния и их масштабов. Удачно реализованное слияние или поглощение может вывести организацию на качественно новую ступень развития. Вместе с тем, провал в таком проекте мгновенно может поставить ее на грань банкротства. Глобальные исследования пока-

зывают, что примерно в половине слияний не удаётся добиться поставленных целей и как следствие приводит попыткам избавиться от своих приобретений.

3. Цель и задачи исследований

Целью данных исследований является концептуальный анализ развития предприятий путем их глобализации через процессы слияния и поглощения субъектов предпринимательской деятельности.

4. Изложение основного материала

По данным последних исследований одной из главных причин столь неутешительной статистики является низкая эффективность управления слияниями и поглощениями. Это ведёт к тому, что, большая ответственность ложится на команду занимающуюся процессом слияния, так как, по сути, в её руках находится жизнеспособность партнёров по сделке, т.е. она вынуждена применять не только интеграционные стратегии, но и управлять функционированием небывалого масштаба. При этом методологическую основу её деятельности должна обеспечить современная концепция управления проектами, которая на практике многократно доказала свою эффективность и сегодня является всемирно признанной методологией проектно-ориентированного управления. Ведь известно, что качество управления процессами слияния и поглощения и дефицит высокопрофессиональных управленческих кадров – основное условие неэффективности сделок.

Любые слияния связаны со значительными изменениями. Независимо от внешних факторов изменения сопряжены с рисками.

В этом свете компания должна оценить свое положение на рынке, свои сильные и слабые позиции, найти такие направления своей деятельности, согласно которым она добьется максимальных конкурентных преимуществ. Исходя из этого, компанией могут быть выбраны следующие основные стратегии, своего развития:

- Усиление основных направлений своей деятельности;
- Диверсификация деятельности;
- Отказ (продажа) от неосновных направлений деятельности.

Согласно представленным выше направлениям деятельности по слияниям и поглощениям предполагает не только объединение хозяйствующих субъектов, но и выделение структурных подразделений. Поэтому можно разделить все слияния и поглощения на две группы – расширение бизнеса и выделение бизнеса.

Основным принципом, лежащим в основе теории слияний, является синергетический эффект от слияния. Стоимость компании, образованной в результате слияния, превышает сумму стоимостей ее составляющих частей, т.е. $2+2=5$.

В процесс слияния и поглощения проходят следующие основные этапы, – разработка стратегии и изучение возможности партнёров, собственно переговоры и заключение сделки и интеграция после слияния. На сегодняшний день достаточно хорошо освещены

правовые и финансовые аспекты слияний и поглощений, несомненно, имеющие большое значение для обеспечения сделок. Поэтому остановимся подробнее на основных двух этапах.

1. Разработка концепции или стратегии слияния, и изучение возможности партнёров.

Осуществление процесса слияния начинается с ответа на следующие основные вопросы:

- в чем цель объединения компаний;
- какие выгоды (так называемый синергетический эффект) можно извлечь из процесса укрупнения;
- какова должна быть оптимальная организационно-правовая форма процесса слияния.

Команде управления необходимо провести всесторонний тщательный анализ ожидаемых трудностей, определить все возможные риски, охватывающие не только финансовые аспекты, но и вопросы стратегии управления после объединения. Необходимо составить прогноз того, насколько может повыситься финансовая устойчивость вновь образуемой компании. Провести анализ прогнозируемых данных. Анализ проводится по таким направлениям, как изменение финансового состояния и эффективности деятельности на момент слияния, так и изменении тех же показателей при условии реструктуризации системы менеджмента компании после слияния. Проводится SWOT– анализ, по результатам которого формулируется бизнес-план развития объединенной компании на кратко- и среднесрочную перспективу. SWOT– анализ фокусируется на тех факторах деятельности объединения, которые могут дать синергетический эффект.

По результатам подробного анализа производится:

- выбор оптимального варианта объединения;
- разработки модели управления компанией в процессе слияний и поглощений;
- разработка организационного плана-графика реорганизации, включая систему управления на переходный период.

2. Структура интеграционных процессов слияния.

Структура интеграционных процессов слияния включает в себя реструктуризацию системы управления, интеграцию человеческих и других ресурсов, интеграцию активов.

После юридического оформления (учреждения) объединенной компании проводится реорганизация системы управления в рамках вновь созданной структуры. И здесь необходимо приложить немало усилий, чтобы объединить две или большее число компаний после того, как они стали единой собственностью.

Основными направлениями реорганизации системы управления являются:

- проведение мероприятий по изменению перечня, функций и регламента управленческих служб и созданию единой дирекции (аппарата управления) объединенной компании;
- проведение мероприятий по унификации управленческих технологий объединившихся компаний;
- реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота;
- приведение в соответствие изменившимся условиям положений о подразделениях и должностных инструкций персонала. Создание внутренней нормативной базы объединенной компании.[1].

По сути, слияние можно представить как объединение всех ресурсов, процессов и обязанностей сливаемых компаний. Тут необходимо отметить, что существуют человеческие ресурсы – менеджмент и обеспечивающие структуры, финансовые, материальные и нематериальные ресурсы. Процесс интеграции способен оказать влияние на качество ресурсов, усиливая сильные стороны, компенсируя слабые, увеличение эффективности процессов, сокращение избыточности. Необходимо, чтобы у каждого члена недавно объединенной компании было ощущение причастности к общей цели. Осознание её может помочь работникам скорее пойти навстречу нововведениям, чем сопротивляться изменениям.

Мировой опыт показывает, что в реструктуризации можно достичь успеха, вовлекая в процесс всю организацию, не ограничиваясь одним подразделением или каким либо отдельным уровнем. Для достижения успеха необходимо также подготовить план интеграции – документ, чётко очерчивающий, когда и как основные ресурсы процессы и обязательства сливаемых компаний будут объединены для достижения стратегических целей. В данном плане должны обязательно присутствовать три основных элемента: цели компании, модель интеграции ресурсов и собственно график интеграции. Подготавливая план интеграции можно опереться на контрольный лист Джорджа Стейнера, тем самым проверить правильность своего пути.

1. Соответствуют ли планы внутренней логике сделки?

2. Уточняется ли в планах, каким образом компания будет оплачивать сделку?

3. Существуют ли письменно оформленные планы, охватывающие одновременно краткосрочный период (до 5 лет) и долгосрочный (5 лет и более)?

4. Согласуются ли кратко- и долгосрочные планы между собой?

5. Участвуют ли в процессе планирования топ-менеджеры и те работники, чьи интересы особенно затрагивают планы интеграции?

6. Учитываются ли в планах операционные и культурные реалии, характерные для обеих компаний?

7. Проверены ли документы планирования топ-менеджерами?

8. Следуют ли топ-менеджеры плану, принимая решения?

9. Поддерживаются ли планы соответствующей политикой?

10. Поддерживаются ли планы адекватными ресурсами?

11. Указываются ли в планах критерии оценки и целевые показатели?

12. Кто несёт ответственность за выполнение планов?

13. Представлены ли планы соответствующим сторонам?

14. Существует ли программа информирования о планах внутри компании?

15. Есть ли программа представления информации о планах за пределами компании?

Соответственно становится ясным, что осуществить планирование слияния, как и само слияние, под силу только грамотно подобранной команде управления интеграцией. Членами команды должны быть участники, заинтересованные в долгосрочном успехе слияния: генеральные директора, топ-менеджеры и ключевые служащие, в том числе и временные руководители, привлечённые для разработки плана и для его осуществления.

Кроме того привлекаются консультанты: инвестиционные банкиры, бухгалтеры, юристы, профессионалы содействующие принятию решений.

Любой план, подготовленный заинтересованными лицами, а также рассмотренный квалифицированными экспертами и одобренный советом директоров должен успешно служить будущему копанию.[2].

Выводы

Из выше изложенного можно сделать вывод о том, что успешность интеграции компаний, как инструмент развития, определяется следующими видами деятельности:

- Слияние должно быть принято и поддержано на всех уровнях компании, от высшего руководства до рядовых сотрудников. И чем раньше это будет достигнуто, тем лучше;

- Персонал должен быть хорошо информирован и ориентирован таким образом, чтобы все сотрудники в своей деятельности руководствовались видением и основной целью процедуры слияния. Для успешного развития новая компания нуждается в четком общем направлении движения с первого же дня создания.

- Все ожидания – как внутри, так и за пределами компании – должны контролироваться и использоваться в соответствии с интересами компании. Это означает – честность и открытость информации еще до начала слияния и постоянное широкое освещение процесса интеграции после слияния.

Литература

1. Щиборщ К.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятий России. – М.: Дело и сервис. – 2003. – С. 102-110.
2. Стенли Фостер Рид, Александра Рид Лажу. Искусство слияний и поглощений. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – С. 595-598.