

ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Б. Алхатиб

Минский филиал Московского государственного университета экономики,
статистики и информатики, abalhatib@mesi.ru

В условиях настоящего мирового финансового кризиса увеличивается число слияний и поглощений, так как покупка и объединение компаний — один из наиболее распространенных сценариев развития бизнеса в кризисной ситуации. Одной из основных причин, которая подталкивает средние компании продать свой бизнес инвесторам, является проблема с финансированием. Многие фирмы живут и развиваются за счет заемных средств, а в условиях нынешнего кризиса получить кредиты становится все проблематичнее. Единственная возможность сохранить бизнес — продать его крупному инвестору.

В связи с этим становится все актуальнее тема управления поглощенной компанией. В настоящий момент существует множество новых методов по выявлению и достижению потенциальных синергетических эффектов при слиянии компаний. Однако, несмотря на появление более совершенных и искусных методик, управление объединенной компанией остается непростой задачей. Формирование управленческой команды является критическим вопросом для компании, проходя-

щей через процессы изменений, и служит необходимым условием для успешного проведения реструктуризации и возврата инвестиций. Во всем процессе приобретения и дальнейшей интеграции компании очень важным является определение роли топ-менеджеров [1, с.6].

Если речь идет об объединении компаний, то концепция сделки должна быть разработана руководителями. Отдельные бизнес-единицы или сотрудники не смогут сами подготовить и провести интеграцию. Таким образом, сплоченность команды менеджмента оказывается решающим условием достижения успеха. От этого зависит, будут ли они сразу же решать важные задачи или отложат их на потом, удастся ли им избежать неудачных компромиссов, смогут ли они четко формулировать и излагать свои планы. Даже продвинутые интеграторы должны действовать быстрее в процессе объединения компаний и создавать команду управленцев до формального завершения сделки. Если с самого начала не определено, кто будет командовать процессом, нет матрицы ролей и ответственности и представления, насколько хорошо будет работать команда интеграции, — шансы на успех минимальны [2, с.125].

Вместе с тем, одного своевременного выбора команды управленцев недостаточно. Множество компаний довольствуется поверхностным осуществлением процесса интеграции, который допускает нерешенные проблемы с обеих сторон (поглощаемой и поглощающей компании). Как сказал один из менеджеров: «Несколько месяцев мы были двумя командами и знали, чем заниматься. Но мы не хотели работать друг с другом».

Корпоративная культура новой объединенной компании должна соответствовать существу ее работы и качествам людей, которых она хочет привлечь и удержать. Несмотря на то что разные фирмы обладают своими особенностями, у всех у них есть что-то общее. Правильным будет использовать организационные изменения в составе руководства компании как возможность усилить положительные стороны новой корпоративной культуры. К сожалению, даже если важность корпоративной культуры осознана, не все согласны с тем, как ее формировать [3, с.103].

При такой реорганизации необходимо учитывать следующие моменты: во-первых, в начале процесса реструктуризации целесообразно разработать организационный дизайн новой компании и определить имеющиеся в нем роли для руководителей высшего звена; во-вторых, провести оценку текущего состава руководителей реструктурируемых компаний в целях выявления сотрудников, отвечающих потребностям вновь образующейся структуры; в-третьих, провести анализ вероятности ухода топ-менеджеров интегрируемых компаний. В такой ситуации как слияние и поглощение требуется разработка специальных программ адаптации топ-менеджеров, сфокусированных на решении конкретных задач. Под адаптацией персонала мы понимаем процесс, который обеспечивает максимальное раскрытие и доведение уровня компетентности работника до корпоративного стандарта, а также поддержание его на требуемом уровне при изменяющихся условиях ведения бизнеса.

Руководители уровня топ-менеджмента имеют, как правило, высокопрофессиональные знания, сформировались как управленческие лидеры, обладают большим практическим навыком работы. Однако эти, несомненно, положительные характеристики с точки зрения решения адаптационных вопросов создают подчас дополнительные проблемы. Исследования «Mellon Financial Corp.» показывают, что время, необходимое для того, чтобы руководитель уровня топ-менеджмента начал работать в полную силу, составляет более 26 недель, в то время как для менеджеров младшего звена этот срок равен 8 неделям, а среднего звена — 20 неделям.

Адаптация сотрудников высшего звена зачастую осложняется негативным отношением самого сотрудника к этому процессу. Это проявляется в нежелании активно участвовать как в составлении индивидуального плана адаптации, так и в его реализации. С началом работы в новой организации любой сотрудник сталкивается со сложностями интеграции в корпоративную культуру компании, такими, как ознакомление и принятие гласных и негласных правил, по которым живет новая организация [2, с.209].

Для скорейшей адаптации руководителей подразделений поглощаемой организации применяется практика привлечения в качестве наставников руководителей соответствующих отделов компании, проводящей интеграцию.

Для сотрудников высшего звена рекомендуется привлекать наряду с внутренним дополнительно «внешнего» наставника. Это может быть консультант профессионального агентства, способный оказать консультации в различных областях бизнеса, помочь правильно построить процесс принятия решений, выбрать эффективный управленческий стиль и т.д. Основным преимуществом «внешнего» наставника перед «внутренним» является возможность дать объективную оценку со

стороны, а недостатком — слабая осведомленность о корпоративной культуре и негласных правилах компании.

Таким образом, наличие продуманной программы адаптации укрепляет бренд компании, подчеркивает ее заботу и особое внимание к сотрудникам и повышает ее конкурентоспособность на рынке труда.

Список использованных источников:

1. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний [Текст] / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – с. 5–7.
2. Гвардин С.В. Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России [Текст] / С.В. Гвардин, И. Чекун – С.–Петербург: «Питер», 2007. – 258с.
3. Лупашко С.В. Слияния и поглощения компаний на российском рынке [Текст] / С.В. Лупашко – Москва: «МАКС пресс», 2007. – 194с.