

4. How to remember 50 BABOK Techniques [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adaptiveus.com/blog/babok-v3-techniques>. – Дата доступа: 07.02.2022.

5. Agile Extension to the BABOK Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/agile-extension>. – Дата доступа: 07.02.2022.

(Дата подачи: 25.02.2022 г.)

*Е. Г. Богданович, И. Н. Кандричина*

Белорусский национальный технический университет, Минск

*E. G. Bogdanovich, I. N. Kandrichina*

Belarusian National Technical University, Minsk

УДК 338:242

## **РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ КОМПАНИЙ**

## **THE ROLE OF HR-MANAGEMENT IN INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS OF COMPANIES**

*В статье рассматривается роль кадрового менеджмента при международных слияниях и поглощениях компаний. Основное внимание уделено особенностям форм и методов работы HR-специалистов на различных этапах процесса: при планировании, интеграции и реализации. Акцент сделан на анализ используемых эффективных HR-практик.*

*Ключевые слова: международные слияния и поглощения компаний; кадровый менеджмент; консолидация лидерства; кадровая стратегия.*

*The article discusses the role of personnel management in international mergers and acquisitions of companies (IM&As). The main attention is paid to the peculiarities of the forms and methods of work of HR specialists at various stages of the process: in planning, integration and implementation. The emphasis is placed on the analysis of effective HR practices used.*

*Keywords: international mergers and acquisitions of companies (IM&A); HR management; leadership consolidation; HR strategy.*

В последние десятилетия трансграничные слияния и поглощения стали одним из эффективнейших способов выхода компаний на зарубежные рынки, достижения ими корпоративного роста, конкурентного преимущества и синергии, завоевания дополнительных сегментов рынка, внедрения инноваций, преодоления торговых барьеров, поиска деловых возможностей в других странах, доступа к новым ресурсам для развития бизнеса.

В связи с быстрым ростом числа компаний, образованных в результате международных слияний и поглощений, оценка эффективности синергетического эффекта и кадровых последствий приобретает особую важность для теории и практики управления.

Традиционно финансовые, юридические и технические факторы считаются решающими факторами успеха процесса слияний и поглощений. В то же время многочисленные эмпирические исследования свидетельствуют о том, что более чем в 50 % случаев слияний и поглощений не происходит желаемого роста прибыльности компаний. С нашей точки зрения, во многих случаях неполучение ожидаемых результатов связано с недостаточно эффективным управлением человеческими ресурсами.

В процессе слияния и поглощения компаний можно выделить три основных этапа: планирование, интеграция и реализация.

*Стадия планирования* является одним из наиболее важных этапов принятия решения о целесообразности заключения сделки по слиянию или поглощению и состоит из логически взаимосвязанных процедур, образующих плановый цикл: определение цели, постановка задач, разработка плана и реализация плановых решений. Эта стадия начинается с возникновения интереса к возможному слиянию или поглощению другой компании в качестве варианта стратегического развития организации. Далее происходит выбор объекта слияния или поглощения, анализ внешних и внутренних факторов, обуславливающих проведение сделки, определение формы и вида операции по слиянию и поглощению, возможных конкурентных преимуществ, рисков и потерь, к которым может привести консолидация имеющихся ресурсов, активов и обязательств компаний, проведение предварительных переговоров. Основным результатом завершения этапа планирования выступает стратегия слияния или поглощения и соответствующий ей план действия.

*Этап интеграции* – это процесс слияния двух или более фирм в единую структуру после заключения соглашения и осуществления сделки по слиянию или поглощению. Эффективность объединения организаций определяется степенью взаимодействия и координации между двумя и более компаниями, участвующими в слияниях и поглощениях. Как правило, непосредственное осуществление интеграционных преобразований считается ключевым процессом данного этапа.

*Этап реализации* – период после организационной интеграции, характеризующийся, как правило, сокращением штата сотрудников и высоким уровнем текучести кадров, конфликтами интересов и борьбой за власть, добровольными увольнениями сотрудников и абсентеизмом. Особое значение здесь имеет достижение синергетического эффекта и, как следствие, получение большей прибыли объединенной компании за счет экономии и сокращения издержек, объединения ресурсов и устранения дублирования функций, увеличения доли рынка и снижения уровня конкуренции.

Многие авторы сосредоточили свои исследования на первых двух этапах, например, Б. В. Лин, Н. Ч. Шанг [1] и А. Бхаскар [2] на стадии планирования, а Р. Ларссон и С. Финкельштейн [3] на стадии интеграции. В то

же время комплексных исследований управленческих процессов на стадии реализации явно недостаточно, особенно тех, которые акцентируют внимание на проблемном поле кадрового менеджмента компаний, образованных вследствие трансграничных слияний и поглощений.

Можно выделить ряд контекстуальных факторов, влияющих на процесс успешного интегрирования фирм: существующие организационные структуры и корпоративные культуры, давление со стороны акционеров и нормативно-правовая среда на национальном и международном уровнях, интересы и авторитет различных групп сотрудников внутри образованной слиянием компании [4].

Осуществляемая интеграция различных организационных структур и культур, систем управления персоналом, управленческих точек зрения и других аспектов организационной жизни может привести к острому межорганизационному конфликту, а процесс интеграции персонала в новый организационный контекст может оказывать дисфункциональное воздействие на отдельных членов компании. П. Боксолл и Дж. Перселл [5] утверждают, что негативные эффекты слияний и поглощений проявляются в большей степени на стадии реализации, поскольку трудности достижения организационного соответствия, особенно при смешении культур или стилей управления, наиболее отчетливо видны в период объединения фирм, который сопровождается потерей автономности. Эти проблемы возникают как при международных слияниях и поглощениях, так и при внутренних.

Двумя ключевыми аспектами международных слияний компаний, которые следует рассматривать как результат взаимодействия рыночных и институциональных непредвиденных обстоятельств, являются интеграция кадровых стратегий и рационализация, происходящая после слияния. Характер их взаимодействия варьируется в зависимости от ранее существовавших особенностей и типов управленческих стратегий каждой из сторон слияния.

Систематизация различных концепций и мнений о роли HR-менеджмента в процессе международного объединения двух и более компаний позволила выделить его ключевые аспекты и сгруппировать их в четыре категории: консолидация лидерства; кадровое обеспечение и планирование потребности в персонале; организационная структура, кадровая стратегия и корпоративная культура; контроллинг процесса слияний и поглощений.

1. *Консолидация лидерства.* Как только персонал обеих фирм интегрируется в новую структуру, начинается процесс совместной жизнедеятельности. Факторы, реализуемые на этапе интеграции, такие как новая организационная структура, новые процессы и культурные модификации, начинают действовать, и лидерство должно быть проактивным, ориентированным на выявление возможных проблем, недопущение их развития и поиск оптимальных управленческих решений.

Консолидация лидерства достигается посредством открытого и внимательного отношения к подчиненным, нахождения и поддержания баланса власти и партнерства в созданной организации. Это устраняет коммуникационные барьеры, которые традиционно возникают между различными иерархическими уровнями. Персонал должен доверять своему руководителю, представляя предложения и делясь актуальной информацией. Неопределенность относительно протекания процесса слияния должна быть устранена. Оценка уровня тревожности, напряженности и благонадежности персонала способствует выявлению основных барьеров принятия инноваций.

Чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество, материнская компания должна сохранить персонал из целевой компании, обладающей выдающимися навыками и талантами, в целях наращивания кадрового потенциала. Д. К. Хэмбрик и А. А. Каннелла [6] обнаружили, что при сохранении высокого статуса менеджеров верхнего и среднего уровней компании – объекта слияния и поглощения и свободы принятия ими управленческих решений в рамках своих должностных обязанностей и компетенций, в течение двенадцати месяцев после объединения фирм наблюдается снижение уровня текучести кадров. В реальности материнские компании, как правило, снижают статус и уровень независимости, усиливают контроль и иерархию, что деморализует управленцев дочерней компании и приводит к росту увольнений в первые годы совместной жизнедеятельности.

Отношение персонала к компании, созданной в результате слияний и поглощений, трудовое поведение и мотивация могут постепенно меняться в соответствии с преобразованиями, связанными со становлением и функционированием новой фирмы. В этих условиях кадровый менеджмент должен ориентироваться на то, чтобы по прошествии некоторого времени персонал, который изначально был против изменений, пришел к пониманию процесса слияний и поглощений как стратегически важного и необходимого.

Наиболее ценными личностными характеристиками и качествами лидеров, участвующих в процессе международных слияний и поглощений, являются коммуникативные навыки, проактивное и гибкое отношение к персоналу, самостоятельность в принятии решений, высокая мотивация, целеустремленность, опыт и способность к обучению. Цель эффективного руководства – консолидировать вновь интегрированную структуру и завоевать доверие персонала обеих компаний.

*2. Кадровое обеспечение и планирование потребности в персонале.* Эффективное управление новыми процессами на стадии внедрения позволит избежать таких проблем, как снижение производительности труда, апатия персонала и напряженность среди работников [7]. Соответственно одним из основных направлений кадровой деятельности является планирование

персонала, обеспечение потребности в персонале и контроль за уровнем его текучести. Постоянство кадрового состава способствует передаче знаний и имеет жизненно важное значение для успеха слияний и поглощений. Основные проблемы, возникающие на этапе реализации, связаны с необходимостью сокращения персонала из-за дублирования рабочих мест и появления дисфункционального поведения у некоторых сотрудников. Потеря работы оказывает разрушительное воздействие на людей, и они, скорее всего, могут испытывать приступы депрессии, тревоги, страха за будущее. Это может усугубляться финансовыми проблемами и необходимостью прохождения процесса *аутплейсмента*, представляющего собой процедуру освобождения от должности работника с предоставлением ему нового места работы. Он включает в себя информационную и консультационную помощь по вопросам трудоустройства, психологическую поддержку, оценку уровня образования, навыков и качеств. В то же время при аутплейсментах, как показывает практика, в 40 % случаев имеет место снижение заработной платы на 30 %, а в 20 % случаев – на 50 % [1]. Это означает, что установление справедливых критериев и их четкое разъяснение персоналу необходимо для того, чтобы избежать судебных разбирательств по поводу несправедливых увольнений, плохого общественного имиджа и/или недоверия тех, кто продолжает работать в компании [8].

Проблема обеспеченности организации необходимым кадровым составом в процессах слияний и поглощений особенно актуальна. Однако потери персонала неизбежны, особенно на завершающих стадиях процесса. В этом случае необходимо предусмотреть два типа мер: минимизирующие влияние процесса на персонал, который должен покинуть компанию, и гарантирующие персоналу, остающемуся в штате компании, становление благоприятного социально-психологического климата, комфортных условий труда и открытых каналов прямой и обратной связи. В качестве первых мер используют стимулирующие выплаты, программы переподготовки и аутплейсмента, а в роли вторых выступают медицинское страхование, пенсионные соглашения и компенсационные выплаты и пакеты. Это позволяет сохранить позитивное отношение к компании и избежать распространения отрицательной информации, негативно отражающейся на имидже организации.

3. *Организационная структура, кадровая стратегия и корпоративная культура.* На стадии реализации международных объединений происходит формирование кадровой стратегии, организационной структуры и корпоративной культуры новой организации. Комплексная оценка результативности данного процесса может быть проведена по прошествии не менее двух лет после интеграции. Особую роль здесь могут сыграть внутренние аудиты. Кроме того, необходимо уделять должное внимание внедрению новых административных процедур, ведь для полной инте-

грации персонала в новую компанию может потребоваться значительное время: от 5 до 10 лет. Организационная модель должна быть адаптирована к социально-культурным условиям страны, функционирования компании, поэтому сохранение местного руководящего состава, знакомого с данными условиями, способствует достижению эффекта синергии и недопущению межкультурных конфликтов.

Становление организации, созданной посредством слияния или поглощения, неразрывно связано с процессами реструктуризации и реорганизации, необходимыми в связи с изменениями в содержании работы и в компетенциях персонала. Эти проблемы будут иметь разную степень интенсивности в зависимости от характера проводимых слияний и поглощений. Слияния и поглощения могут вызвать напряженность из-за несовместимости ожиданий работников обеих компаний относительно их будущего в новой структуре [9]. А. Ф. Буоно и Дж. Л. Боудич [10] утверждали, что после начала процесса интеграции должно пройти не менее 3 лет, чтобы можно было оценить изменения, внесенные персоналом в новые организационные и управленческие структуры, стратегию и корпоративную культуру, а также выявить проблемы или последствия функционирования новых структур.

Новая культура в сочетании с новой стратегией и структурой должна быть ориентирована на такие цели, как экономия затрат, управленческая гибкость, вовлеченность и лояльность персонала. По мнению А. А. Люпины-Вегенеры [9], в то время как при дружественном слиянии и поглощении требуется всего 5 лет, чтобы персонал почувствовал себя интегрированным и идентифицировал себя с новой организацией, в случае принудительного слияния и поглощения это может занять до 10 лет.

4. *Контролинг процесса слияний и поглощений.* Процесс слияний и поглощений не заканчивается заключением сделки и подписанием договора. Последующие за этим процессы интеграции также нуждаются в эффективном менеджменте. Информация, полученная в ходе оценки эффективности консолидации компаний, является отправной точкой процесса управления. Технический прогресс и рост сектора консалтинга позволяют организациям управлять большими объемами информации, доступной для принятия решений, а вовлечение персонала в процессы принятия управленческих решений является эффективным мотивирующим инструментом, дающим реальный и долговременный позитивный эффект как для работников, так и для организации в целом. Контроль за процессом международных слияний и поглощений необходим для оценки качества управленческих процессов, административных процедур, диагностики уровня удовлетворенности персонала, анализа имиджа компании и т. д.

На этапе реализации слияний и поглощений менеджеры материнской компании должны ответить на два вопроса:

1. Должны ли директора лично участвовать в процессе согласования различных управленческих подходов, организационных структур, процессов, культур и систем?

2. Каким образом должен быть осуществлен переход двух организаций к интегрированному образованию?

Управление высвобождением персонала, вызванным дублированием должностей, личностными характеристиками, несовместимыми с организацией, или выходом на пенсию, затрагивает два аспекта: во-первых, как минимизировать влияние увольнений на имидж и репутацию компании, во-вторых, как минимизировать их влияние на мотивацию, лояльность и безопасность персонала, остающегося в компании. Коммуникационные процессы имеют решающее значение для обеспечения доверия персонала, остающегося в организации. Установление справедливых критериев и четких руководящих принципов необходимо для того, чтобы избежать судебных споров, связанных с несправедливыми увольнениями, негативным общественным имиджем и/или оправданным недоверием к сотрудникам, которые остаются работать в компании.

Практика международных слияний и поглощений может послужить стимулом для развития новых направлений HR-менеджмента. Одна из возможностей заключается в использовании процесса реструктуризации в качестве основы для переосмысления кадровой стратегии компании, например, с помощью бенчмаркинга, и разработки новой, например, посредством интеграции идей рыночного, институционального и микрополитического подходов. Другое направление совершенствования системы управления персоналом фокусируется на разработке плана рационализации, направленного на повышение общей эффективности объединенной фирмы посредством оптимизации дублирующих функций. Также кадровая служба может использовать слияние для укрепления своего положения в организационной структуре компании, например, подчеркивая свою значимость в качестве уникального источника экспертных знаний по таким вопросам, как культурная интеграция и соблюдение трудового законодательства.

Несмотря на то, что представленные возможности сопровождаются рядом ограничений, модификация и гибридизация стратегии управления и кадровой политики наряду с оценкой синергетического эффекта являются базовыми задачами при реструктуризации бизнеса в форме слияния и/или поглощения.

Таким образом, в условиях масштабных организационных изменений, таких как международные слияния и поглощения, роль менеджеров по персоналу особенно возрастает, поскольку им, с одной стороны, необходимо интегрировать существующие методы управления персоналом, а с другой – разработать и внедрить принципиально новые HR-процессы и процедуры.

### Список использованных источников

1. *Lin, B.-W.* Mergers and acquisitions as a human resource strategy: Evidence from US banking firms / Lin Bou-Wen, Shih-Chang Hung, Po-Chien Li // *International Journal of Manpower*. – 2006. – № 27. – P. 126–142.
2. *Bhaskar, A.* HR as business partner during mergers and acquisitions: The key to success is to get / A. Bhaskar // *Human Resource Management International Digest*. – 2012. – № 20. – P. 22–23.
3. *Larsson, R.* 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization / R. Larsson, S. Finkelstein // *Organization Science*. – № 10. – P. 1–26.
4. *Aguilera, R.* The role of human resource management in cross-border mergers / R. Aguilera, J. Dencker // *International Journal of Human Resource Management*. – 2016. – № 15(8). – P. 1355–1370.
5. *Boxall, P.* Strategy and Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell // *Basingstoke Review*. – 2003. – № 52. – P. 124–136.
6. *Hambrick, D. C.* Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives / D. C. Hambrick, A. A. Cannella // *Academy of Management Journal*. – 2003. – № 36. – P. 733–62.
7. *Schlechter, A.* Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers / A. Schlechter, N. C. Thompson, M. Bussin // *An Experimental Investigation. Employee Relations*. – 2015. – № 37. – P. 274–95.
8. *Maheshwari, S.* Identifying critical HR practice impacting employee perception and commitment during organization change / S. Maheshwari, V. Veena // *Journal of Organizational Change Management*. – 2015. – № 28. – P. 872–894.
9. *Lupina-Wegener, A. A.* Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: Evidence from Poland / A. A. Lupina-Wegener // *Journal of Organizational Change Management*. – 2013. – № 26. – P. 286–304.
10. *Buono, A. F.* The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures and organizations / A. F. Buono, J. L. Bowditch // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. – 1991. – № 8. – P. 220–221.

(Дата подачи: 11.02.2022 г.)