**Кадровая политика в условиях слияния и поглощения компаний**

Содержание

[Введение 3](#_Toc280727046)

[Глава 1. Общая характеристика кадровой политики компании 5](#_Toc280727047)

[1.1.Сущность, понятие и особенности кадровой политики компании 5](#_Toc280727048)

[1.1.1. Этапы построения кадровой политики компании 5](#_Toc280727049)

[1.2.Типы кадровой политики компании 10](#_Toc280727050)

[1.3.Взаимосвязь процесса формирования кадровой политики и этапов реорганизации 11](#_Toc280727051)

[Глава 2. Слияние и поглощение компаний как фактор воздействия на кадровую политику 14](#_Toc280727052)

[2.1.Теоретические основы слияния и поглощения компаний 14](#_Toc280727053)

[2.1.1.Классификация основных типов слияния и поглощения компаний 14](#_Toc280727054)

[2.1.2.Основные мотивы слияния и поглощения компаний 17](#_Toc280727055)

[2.1.3. Механизм слияния и поглощения компаний 20](#_Toc280727056)

[2.1.4.Последствия слияния и поглощения компаний 24](#_Toc280727057)

[2.2. Формирования кадровой политики в условиях реорганизации (слияния и поглощения) компании 26](#_Toc280727058)

[2.3. Воздействие слияний и поглощений компаний на кадровую политику 32](#_Toc280727059)

[Заключение 36](#_Toc280727060)

[Список литературы 37](#_Toc280727061)

# Введение

Инвестиции в человека оказались делом не только прибыльным, но и стратегически оправданным в условиях конкуренции как между организациями, так и между странами. Фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе, которые страна может достичь или увеличить, - отмечают известные зарубежные специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, - представляют собой ее человеческие ресурсы, т.е. люди, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, их творческие и новаторские способности. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост, благосостояние и безопасность страны.

Актуальность. В современных условиях сложившейся рыночной экономики произошли коренные изменения в отношении требовании к человеку как к члену производственной структуры, открылись новые перспективы управления персоналом на предприятиях Российской Федерации.

Проблемам кадровой политики и кадровой работы уделяют серьезное внимание такие известные российские ученые, как В.Г. Игнатов, А.В. Понеделков, Г.П. Зинченко, А.И. Радченко, В.Д. Лысенко, В.А. Гневко, Е.В. Охотский и др.

Теоретическим проблемам управления персоналом в современной экономической науке были посвящены работы ученых: И. Бетеля, Б. Шнайдер, Лари Стаут, М. Вудкока, М.В. Грачева, И.Н. Герчикова, Д. Гелбрейта, С. Иванова, А.Н. и многих других. Практический аспект проблемы управления персоналом рассматривались в научных трудах ученых: К.А. Аникиной, В.А.Бегомоловой, Е.А. Воробьевой, С.М. Галкина. А.К. Ершова, Б.З. Зельдэвича, Л.А. Злобиной, М.Е. Исаковой. В.К. Кондрашовой, В.В. Лукашевича, Л.Н. Макаровой, Е.М. Мерзликиной, С.Н. Мирзояна, Э.В.

И все же, несмотря на значимость и актуальность кадровых вопросов, определенные подвижки в теоретическом и практическом разрешении обозначенной проблемы, до окончательного завершения работы в данной области еще довольно далеко. Среди недостаточно освещенных направлений кадровой работы остаются новые подходы к формированию персонала, особенно методы и средства изучения личности при подборе и расстановке кадров, не систематизирован в полной мере опыт оценки и продвижения персонала.

Цель работы. Кадровая политика в условиях слияния и поглощения компаний.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

**-** дать сущность, понятие и особенности кадровой политики компании, этапы построения и условия разработки кадровой политики

- описать типы кадровой политики компании

- показать взаимосвязь процесса формирования кадровой политики и этапов реорганизации

- раскрыть теоретические основы слияния и поглощения компаний

- рассмотреть формирования кадровой политики в условиях реорганизации (слияния и поглощения) компании

- показать воздействие слияний и поглощений компаний на кадровую политику.

# Глава 1. Общая характеристика кадровой политики компании

# 1.1.Сущность, понятие и особенности кадровой политики компании

# 1.1.1. Этапы построения кадровой политики компании

Исследованию проблем формирования кадровой политики, ее роли в стабильном и эффективном развитии отдельной организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как: М. Базаров, М.Грачев, Дж. Иванцевич, Э.Старобипский, В.Травин, С.Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами. Второе направление исследований - это анализ различных, в основном социально-психологических, аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций. Подобные вопросы рассмотрены в работах, в основном, зарубежных авторов: Дж.Джонсон, У. Мастенбрук, Дж. Пфеффер, Д.Пью. Из работ российских специалистов, пожалуй, можно выделить работы А.Демина и А.Пригожина.

В специальной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия кадровая политика (авторы Л.С.Бляхман, Р.Э.Мартанкус, И.Б.Скоробогатова, Н.В.Сулицкий, И.В,Бизюков и др.). Различные определения можно свести в три группы.

Кадровая политика в работах вышеуказанных авторов трактуется как:[10]

-подбор и расстановка работников, занятых в системе управления;

-подбор, расстановка и использование всех без исключения работников;

-процесс социального управления производственным коллективом и его

профессиональными группами для решения поставленных перед ними задач.

Обращает на себя внимание так же тот факт, что в специальной литературе нет единого мнения о месте кадровой политики в кадровом менеджменте. Некоторые признанные специалисты в области управления персоналом определяют кадровую политику как основу стратегии управления персоналом. [7, с. 184-194])

Но автор разделяет точку зрения Травина, которая сводится к тому, что кадровая политика в целом определяет подходы к различным процедурам и функциям управления персоналом, она выступает как промежуточное звено между миссией организации и стратегией управления персоналом, с одной стороны, и повседневной деятельностью по управлению персоналом, с другой. [9, с. 19-20])

Исходя из данного подхода, назначение кадровой политики – в своевременном формулировании целей управления персоналом в соответствии с миссией, стратегией развития организации и вытекающей из них стратегией управления персонала, постановке проблем и задач, нахождении способов и организации достижения целей. Кадровая политика формирует требования к рабочей силе на стадии ее найма, отношение руководства к "капиталовложениям" в рабочую силу, к стабилизации коллектива, к характеру подготовки и переподготовки персонала, к внутрифирменному движению кадров и т.д.

В специальной литературе можно встретить еще ряд определений кадровой политики, более приближенных к истине, чем вышерассмотренные,

но наиболее полным представляется определение, данное Базаровым.

Кадровая политика- это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. [15, с. 20]

Процесс согласования интересов вызывает к жизни особый механизм перераспределения трудовых ресурсов, использующий методы как экономического, так и прямого управления. С точки зрения Ширенко В. Б., этот механизм должен выполнять следующие функции:

- согласовывать интересы страны, регионов, отраслей, форм хозяйствования по поводу привлечения и использования трудовых ресурсов;

- обеспечивать общественную целесообразность движения, трудовых ресурсов и эффективность трудозатрат в различных секторах экономики;

- способствовать сбалансированности рабочих мест и рабочей силы [1].

Управление кадрами на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров предприятия; определении кадрового потенциала предприятия и потребности его в персонале. А. З. Дадашев отмечает, что управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и потребления кадрового потенциала, которое обеспечивает потребности национальной экономики необходимой рабочей силой и на этой основе - гармоничное развитие личности и повышение производительности труда. [7, с. 120]

Предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия. В связи с этим Г. В. Щекин отмечает, что основная цель управления кадрами в современных условиях - сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня.

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления и нельзя выработать универсальную кадровую политику.

Реальная политика- это творческий процесс, каждая организации разрабатывает для себя уникальную политику, используя как научные разработки, так и основываясь на опыте и знаниях кадровых и линейных менеджеров, руководства.

Если организация заинтересована в том, чтобы кадровая политика носила активный и осознанный характер, то необходимо осуществить следующие этапы по ее проектированию. [8, с. 154]

1) Нормирование. Цель- согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этаном ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

2) Программирование. Цель- разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и

мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах.

Второй этап можно разбить на несколько подэтапов:

A) разработка количественных и качественных требований к персоналу и основных принципов кадровой политики по каждому из направлений управления персоналом;

Б) определение основных форм и методов управления персоналом, выбор научно- методического инструментария для разработки и внедрения кадровых мероприятий;

B) разработка плана кадровых мероприятий со сроками и ответственными.

3) Мониторинг персонала. Цель- разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

# 1.1.2. Условия разработки кадровой политики

При разработке кадровой политики должны быть учтены следующие

важные моменты: [3, с. 147]:

- кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегическими целями и текущими задачами организации; в этом смысле она представляет собой кадровое обеспечение реализации стратегии организации, тем самым обеспечивая устойчивость развитию предприятия;

- кадровая политика должна вырабатываться в результате обсуждения и консультаций на различных уровнях организации;

- кадровая политика должна быть четно и ясно сформулирована, желательно- в письменном виде, и охватывать все основные направления работы с персоналом;

- следует предусмотреть пути и механизмы доведения утвержденной кадровой политики до всех сотрудников организации;

- кадровая политика должна быть обеспечена необходимыми ресурсами;

- поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными расходами, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

- кадровая политика должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации;

- кадровая политика должна быть взаимонепротиворсчивой и взаимодополнимой, т.е. отдельные элементы (направления) кадровой политики должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга;

- кадровая политика должна опираться на такие основополагающие принципы, как демократизм управления, от которого зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей;

- соблюдение законодательства; справедливость, последовательность и

исключение любой дискриминации.

Целевые задачи кадровой политики могут быть решены по-разному, и

выбор альтернативных вариантов достаточно широк.

Разработка кадровой политики должна осуществляться на основе тщательного анализа большого количества факторов: экономических, социальных, правовых, национальных, и оценки альтернативных вариантов.

Поскольку кадровая политика ориентируется на тенденции и планы развития

предприятия, она во многом зависит от факторов, свойственных внешней и

внутренней среде предприятия.

Кадровая политика в целом, содержание и специфика конкретных программ и кадровых мероприятий разрабатываются в рамках ограничений и возможностей, установленных внешним воздействием на организацию, и определяются состоянием внутренних факторов.

# 1.2.Типы кадровой политики компании

Анализируя существующие в конкретных организациях виды кадровой

политики, на выбор которых непосредственно влияют внешние и внутренние факторы, можно выделить два основания для их группировки.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к спонтанной ликвидации негативных

кадровых ситуаций, зачастую без попыток понять причины их возникновения.

Реактивная кадровая политика характеризуется осознанной ликвидацией негативных кадровых ситуаций с наличием контроля за состоянием работы с персоналом и пониманием причин кризисных ситуаций посредством использования различных средств диагностики.

Превентивная кадровая политика характеризуется уже не только наличием средств диагностики, но и обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, которые позволяют предвосхищать и своевременно реагировать на негативные кадровые ситуации, однако при этом отсутствуют

средства и возможности предварительного влияния на ситуацию в целях ее кардинального изменения или недопущения. [4]

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства не только прогноза возникновения и развития ситуации на кратко-, средне- и долгосрочный период, но и средств воздействия на нее. Кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в

соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

# 1.3.Взаимосвязь процесса формирования кадровой политики и этапов реорганизации

Кадровая политика выполняет принципиально важную роль при реорганизации, так как практически любые организационные преобразования могут быть осуществимы лишь в том случае, если в конечном итоге работники (все или отдельные группы) будут мыслить и работать по новому, если кадровый потенциал предприятий будет соответствовать специфике решаемых задач. Успешность сделок по слиянию и поглощению в значительной степени зависит от усилий менеджеров, направленных на решение определенных задач, которые можно объединить в две группы.

К первой группе относятся задачи, в центре которых находятся вопросы человеческих взаимоотношений: интеграция организационных культур объединяющихся компаний, формирование команды менеджеров новой объединенной компании, осуществление активного коммуникационного плана.

Ко второй группе относятся задачи, связанные с другими управленческими аспектами сделки: проведение предварительной финансовой оценки «синергического» эффекта от сделки; оценка репутации (due diligence) приобретаемой компании - исследование рыночной среды, оценка рисков, оценка компетентности менеджеров и т.п.; разработка плана проведения реорганизации.

Задачи первой и второй групп не следует рассматривать в изоляции друг от друга, так как наилучших результатов добиваются те участвующие в реорганизации компании, которые признают важность решения задач обеих категорий. Так, в тех случаях, когда приоритетное внимание уделялось подбору команды менеджеров и разработке плана проведения реорганизации, вероятность успеха повышалась на 66%; в тех случаях, когда приоритет отдавался проблемам коммуникации и оценке синергии, - на 45%.

На кадровую политику в целом и содержание конкретных программ управления персоналом оказывают влияние факторы внешней среды (законодательное регулирование трудовых отношений, состояние рынка труда) и внутренние факторы (цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудовых коллективов.)

В разработке кадровой политики в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работ :[9]

•сбор и анализ информации о персонале;

•проверка информации о персонале на соответствие ее целям изменений;

•разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

•формирование организационно-штатной политики: планирование потребности в человеческих ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

•формирование информационной политики: создание и поддержка системы движения кадровой информации;

•формирование финансовой политики: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

•формирования политики развития и обучения персонала;

•оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе.

Основной недостаток организационно-культурного подхода в период проведения организационных изменений заключается в его высокой трудоемкости и значительного временного интервала между вводом управляющих воздействий и получением планируемых результатов. Также наблюдается недостаточная степень изученности явления организационной культуры и способов ее изменения.

Наконец, при реорганизации важно учитывать как экономические, так и социальные аспекты деятельности предприятия. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение сотрудников, а также с конкурентными издержками на выпуск продукции, финансовыми ограничениями и т. п. Социальные аспекты обусловлены, в частности, системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих реорганизации персонала, даже если этого требует экономическая ситуация.

# Глава 2. Слияние и поглощение компаний как фактор воздействия на кадровую политику

# 2.1.Теоретические основы слияния и поглощения компаний

# 2.1.1.Классификация основных типов слияния и поглощения компаний

Процессы слияния и поглощения в работе понимаются, как приобретение компанией (группой компаний) контроля над другой (внешней) компанией при согласии сторон.

В условиях мирового финансового кризиса многие компании вынуждены оперативно пересматривать свои краткосрочные и долгосрочные планы развития, чтобы уменьшить негативные последствия или даже сохранить свой бизнес, либо наоборот — воспользоваться моментом для укрепления своих рыночных позиций.

В связи с увеличением количества и масштабов сделок по слиянию и поглощению, возрастает необходимость в определении и систематизации существующих форм слияния или поглощения. На основе материалов отечественной и зарубежной литературы на рисунке 1 схематически представлены и определены существующие формы слияний компаний. [1]

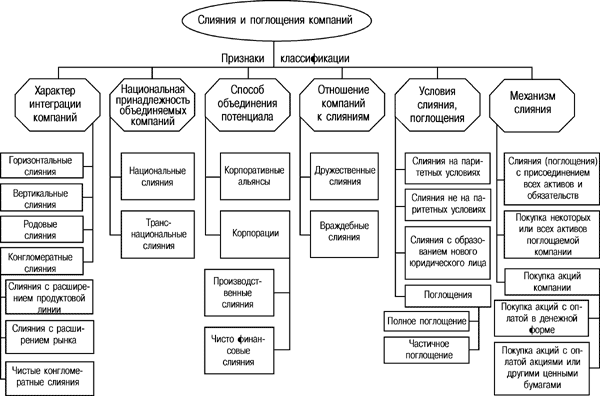


Рис. 1 Классификация типов слияний и поглощений компаний

В наибольшей степени целям долгосрочного корпоративного развития, основанного на механизмах слияния и поглощения компаний, соответствуют жесткие организационные формы интеграции компаний. Выбор конкретной организационной формы должен также осуществляться в соответствии с современными и постоянно меняющимися внутренними и внешними условиями функционирования корпоративных структур.

Положения о реорганизации юридических лиц и порядке ее осуществления, предусмотренны Гражданским кодексом Российской федерации и федеральным законом об Акционерных обществах. В них рассматривается пять форм реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование, что отражено на рисунке 2.[2]



Рис. 2 Виды интеграционных процессов

В последнее время вопросам регулирования слияний и поглощений уделяется все большее внимание, причем на самых разных уровнях государственного управления и в деловой среде.

Любые компании проходят определенные стадии в своем развитии, универсальные для организаций любых размеров и форм при этом переход от одной стадии к другой является предсказуемым, а не случайным.

На основе анализа экономической литературы и публикаций российских и зарубежных экономистов разработана зависимость активности участия компании в сделках по слиянию и поглощению от стадии ее жизненного цикла, а также ее возможная роль в этих сделках. Компания чаще всего становится объектом поглощения на этапе создания, роста и упадка. В связи с тем, что этап зрелости характеризуется разработанностью стратегии развития компании и необходимостью расширения рынков компания становится активным участником рынка слияний и поглощений в качестве приобретателя.

Нестабильная ситуация на мировом рынке и финансовый кризис вынуждают компании тщательно анализировать свою бизнес-стратегию и деятельность. В результате продавцы / акционеры могут рассматривать возможность продажи, например, непрофильных или убыточных активов в целях реструктуризации своей задолженности и стабилизации финансового положения компании.

На настоящий момент долговые рынки практически закрыты, сделки слияния и поглощения зачастую остаются единственным способом привлечения средств для рефинансирования или поддержки запланированного развития.

Финансовый кризис и тяжелые экономические условия также предоставляют компаниям возможности приобретать активы по выгодным ценам или воспользоваться преимуществом широкомасштабных слияний промышленных предприятий по некоторым видам деятельности. Для агрессивных платежеспособных ТНК – или тех, которые находятся в странах с высоким доходом – поглощение обесцененных активов может вызвать интерес, как в развитых, так и в развивающихся странах, в зависимости от условий и возможностей. Значительные колебания валютных ставок и падения цен акций может привести к целому ряду выгодных сделок по поглощений активов в разных странах, и возможно к волне слияний в некоторых индустриях (нефтяная и газовая отрасли, добыча металлов, финансовые услуги).

Таким образом, слияние и поглощение – один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают в настоящее время даже очень успешные компании. Этот процесс в рыночных условиях становится явлением обычным, практически повседневным. В этих условиях очень важно уметь ориентироваться в типах слияний компаний, выявлять основные цели, которые преследуют стороны при заключении сделки слияния или поглощения компаний, оценивать эффективность такой сделки и ее возможные последствия.

# 2.1.2.Основные мотивы слияния и поглощения компаний

Следует признать, что в теории и практике слияний и поглощений существует ещё достаточное число загадок, требующих научного решения. Одно из первых серьёзных исследований мотивации слияний и поглощений осуществлено консалтинговой фирмой Arthur D.Little, которая ещё в 1978 г.

выделила такие основные мотивы слияний и поглощений [6, с.16]:

• увеличение масштаба деятельности для получения синергетического эффекта;

• диверсификация бизнеса через запуск новых продуктов и выход на новые рынки;

• увеличение рыночной доли;

• стратегическая перегруппировка под воздействием изменений в технологиях и законодательстве;

• покупка недооценённых активов;

• налоговые выгоды;

• стремление менеджеров компании самоутвердиться через совершение больших и успешных сделок;

• стратегия выхода из бизнеса.

Более поздние исследования известной аудиторской компании KPMG

показали несколько иные цели компаний, проводивших сделки по слияниям и поглощениям [8, с.16]:

• 31% компаний заявили о необходимости увеличения рыночной доли;

• 26% ставили во главу угла выход на новые географические рынки;

• 15% считали одной из важнейших задач диверсификацию бизнеса;

• и только 6% говорили об экономии на масштабе деятельности.

При этом 22% компаний не назвали конкретных обстоятельств, побудивших их осуществить слияния и поглощения.

Как видим, во втором случае перечень мотивов слияний и поглощений

существенно сужен, а некоторые мотивы вообще не расшифрованы, что делает проведённые исследования трудно сопоставимыми и вносит путаницу в понимание мотивации данных процессов. Есть все основания полагать, что многими компаниями, принимающими решения о слияниях и поглощениях, реальные мотивы не всегда осознаются либо скрываются. Поэтому установление мотивов слияний и поглощений только на основе анализа практического опыта отдельных компаний неизбежно имеет выборочный, фрагментарный характер и не даёт достаточной объективной информации.

Некоторые современные исследователи проблем слияний и поглощений в России пытаются систематизировать разные подходы к объяснению мотивов слияний и поглощений. Так, например, Савчук С.В. делит все мотивы слияний и поглощений на три большие группы [3]:

• мотивы уменьшения оттока ресурсов;

• мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов;

• нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

В обобщённом виде классификация мотивов по указанным группам

представлена ниже (рис. 3).

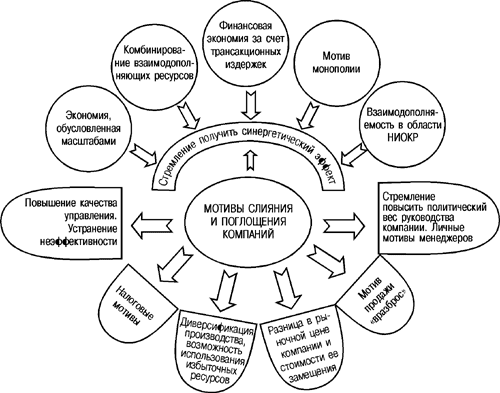


Рис. 3. Основные мотивы слияний и поглощений компаний.

Другим примером развёрнутой характеристики мотивов слияний и поглощений является классификация Игнатишина Ю.В. [4, с. 47]. Его позиция отличается выделением четырёх групп мотивов слияний и поглощений: операционных, финансовых, инвестиционных и стратегических.

Группировка мотивов осуществляется данным автором по видам деятельности предприятий, что, несомненно, придаёт ей более структурированный, чем в предыдущем случае, характер. Заслуга Игнатишина Ю.В. состоит также в том, что он дополнил традиционный перечень мотивов слияний и поглощений группой стратегических мотивов.

Классификация мотивов слияний и поглощений, разработанная Игнатишиным Ю.В., имеет ещё одну характерную особенность. В её основу

положена обобщённая синергетическая теория процессов интеграции (по терминологии Игнатишина Ю.В.). Дело в том, что большинство зарубежных и российских исследователей слияний и поглощений опираются в своих суждениях о мотивах этих процессов на так называемую синергическую теорию. Сущность данной теории состоит в том, что слияния и поглощения порождают особый эффект новой добавленной стоимости, получивший название синергического эффекта (от греч. Synergeia — сотрудничество, содружество). В этой связи считается, что основная экономическая цель слияний и поглощений заключается именно в получении синергического эффекта, т.е. в увеличении стоимости объединяющихся компаний не за счёт простого суммирования их стоимостей, а путём добавления к ней новой стоимости. Синергическая теория получила известность благодаря правилу ″2 + 2 = 5″ или ″1 + 1 > 2", впервые сформулированному Бредли М., Десаи А. и Ким Е. в 1983 г. [5].

# 2.1.3. Механизм слияния и поглощения компаний

Осуществление слияний и поглощений можно рассматривать в тактическом и стратегическом аспектах. В тактическом аспекте финансирование слияний/поглощений является одним из основных вариантов использования прибыли. При этом компании должны выбирать различные варианты вложений нераспределенной прибыли с целью максимизации полученного на эти вложения дохода.

Особенность финансирования сделок по слиянию/поглощению в России обусловлена механизмами перехода корпоративного контроля. Большинство российских компаний были образованы в процессе приватизации и акционирования. Приватизация компаний происходила путем их выделения из государственных структур и их передачи частным владельцам. Это позволяет рассматривать приобретение компаний в процессе приватизации как первый механизм реализации стратегии слияний и поглощений, который продолжает иметь большое значение и в современных российских условиях.

Вторым механизмом перехода корпоративного контроля, характерным для России, можно считать аккумулирование долгов поглощаемой компании и конвертацию их в акции компании в процессе банкротства. При проведении процедуры банкротства возможно подписание мирового соглашения, по которому кредитор получает свой долг акциями предприятия. При определенной заинтересованности в поглощении, можно легко возбудить процедуру банкротства практически любой компании, учитывая значительную обремененность большинства российских компаний долгами, а затем конвертировать долги в акции. Для избежания банкротства многие компании готовы продать имеющиеся в их собственности контрольные пакеты акций других предприятий, либо заключить мировое соглашение.

Еще несколько лет назад нередким было применение третьего механизма перехода корпоративного контроля, который заключается в использовании возможностей участия в корпоративном управлении компании-цели. Если контроль над компанией-целью не мог быть установлен при помощи участия в ее акционерном капитале, то в состав ее руководства внедрялся ряд лиц, лояльных компании или группе, предпринимающей поглощение. Путем некоторых управленческих решений, юридическая чистота которых остается под вопросом, основные производственные фонды данного предприятия за символические суммы передавались специально созданным юридическим лицам. Далее, в зависимости от вероятности судебного разбирательства и решения о возврате основных средств, данные основные средства (или акции их собственника) перепродавались или закладывались в залог. В результате этого, в рамках одного и того же производства сосуществовало два юридических лица - одно старое предприятие, в активах которого числилась безнадежная дебиторская задолженность за выведенное оборудование и, нередко, настолько же безнадежная крупная кредиторская задолженность, и новое предприятие со значительными активами, входящее в ту или иную корпоративную группу.

Перечисленные три механизма перехода корпоративного контроля имеют нерыночный характер. Четвертый механизм перехода корпоративного контроля - приобретение долей в уставном капитале - является вполне рыночным механизмом, и он наиболее распространен в западных странах, а в последнее время и в Российской Федерации.

В практике слияний и поглощений компаний можно выделить следующие формы финансирования слияний и поглощений: денежными средствами, простыми акциями, облигациями (или привилегированными акциями), конвертируемыми ценными бумагами и гибридными (или производными) ценными бумагами. Кроме того, возможна комбинированная форма финансирования, использующая несколько вышеуказанных способов оплаты, и форма финансирования `с рассрочкой`, когда определенная сумма выплачивается при осуществлении слияния или поглощения, а оставшаяся часть после наступления оговоренного события, например, достижения определенного темпа роста производства.

С целью привлечения финансирования посредством увеличения акционерного капитала могут использоваться следующие механизмы: публичные предложения, частное размещение и полочная регистрация. Иллюстрацию места и роли данных механизмов можно рассмотреть на рис.4

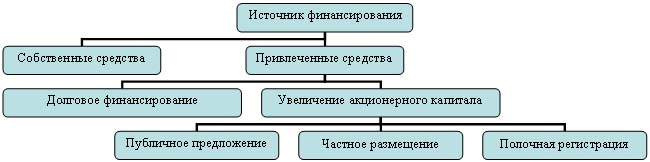


Рис.4. Типы механизмов привлечения источников финансирования.

Первоначальное публичное предложение (IPO) - это первичное предложение акций компании широкой публике, сопровождающееся достаточно сложной процедурой регистрации. Частное размещение заключается в продаже ценных бумаг компании ограниченному кругу лиц, которыми, как правило, выступают инвесторы. Полочная регистрация - это промежуточный этап перед публичным предложением. Полочной регистрацией выпуска облигаций является государственная регистрация самого выпуска, а также информации про выпуск облигаций с отложенным размещением (от выражения `положить на полку` зарегистрированные документы). К полочной регистрации эмитенты прибегают с целью сэкономить время и усилия по выпуску облигаций в случаях, когда неизвестно точное время необходимого привлечения денежных средств.

Создание холдинговых компаний в форме ОАО осуществляется двумя способами в соответствии с Федеральным законом "Об акционерных обществах": слиянием (присоединением) или скупкой холдинговой компанией акций дочерних обществ. На сегодняшний день примером таких компаний являются ОАО "РКК "Энергия" им. С.П. Королева" и ОАО "НПО "Сатурн", ОАО «БЭТО», Башлеспромхолдинг.[26]

Холдингом в соответствии с действующими законодательно-правовыми нормами признается сочетание основного и дочернего (дочерних) обществ. В настоящий момент порядок участия государства в холдинговых компаниях (управляющих компаниях холдингов) определен в статье 25 Федерального закона "О приватизации государственного и муниципального имущества".

Процесс создания холдинга с участием государства схематично можно представить в следующем виде, изображенном на рисунке 4, где в качестве основного (материнского) общества выступает АО из числа объединенных компаний. При формировании инновационного производственного холдинга в роли основной (материнской) компании целесообразно «использовать» компанию, занимающуюся инновационной деятельностью (НИОКР), т.е. НИИ, НПО и т.д.[15]

АО №2

с контрольным пакетом у гос-ва

АО №1

с контрольным пакетом у гос-ва

АО №3

с 100% акций у государства

АО №4

с 100% акций у государства

Дочернее АО №3

Дочернее АО №4

Дочернее АО №1

Дочернее АО №2

АО из числа объединенных предприятий

или специально созданное основное общество

Рис. 5 Схема создания интегрированной структуры типа холдинга с участием государства.

Данная схема создания интегрированной структуры типа холдинга с государственным участием может служить шаблоном при формировании инновационного промышленного холдинга.

# 2.1.4.Последствия слияния и поглощения компаний

Основой для нынешнего бума слияний стало сочетание нескольких факторов. С одной стороны, беспрецедентный рост фондового рынка США в последнем десятилетии ХХ века позволил американским фирмам достаточно легко получить денежные средства через дополнительное размещение своих акций (если сделка слияния/поглощения оплачивается наличными) или договориться с акционерами другой фирмы о приемлемом коэффициенте обмена, если сделка происходит путем обмена акций одной фирмы на акции другой. С другой стороны, мировой финансовый кризис поставил многие фирмы (не только азиатские и латиноамериканские, но и американские и европейские, которые были тесно связаны с emerging markets) в тяжелое положение, и их акционеры и менеджеры готовы были присоединиться к более успешному конкуренту, чтобы избежать возможного банкротства.

В Европе также действуют две тенденции. С одной стороны, единый европейский рынок позволяет использовать эффект масштаба, что дает мощный дополнительный импульс к укрупнению фирм. С другой стороны, по мере становления единого экономического пространства чувствуется усиление конкуренции, что вынуждает многие европейские конгломераты отказываться от непрофильного бизнеса, чтобы сосредоточиться на основном. Данные тенденции дополняются притоком денег от институциональных инвесторов, прежде всего американских.

Процесс слияний обладает также способностью к самоускорению. Во-первых, он дает толчок росту аутсорсинга из-за неудачных попыток слияния. Во-вторых, вырастает число консультантов, специализирующихся на оказании содействия процессу слияния, которые в свою очередь раскручивают популярность слияний подобно маркетинговой кампании — тем самым обеспечивая себе будущее.

Огромную роль в нынешней волне слияний играют прогрессирующая глобализация мировой экономики и ускорение технического прогресса, особенно на отдельных участках экономической деятельности.

Российский рынок слияний и поглощений менее развит, чем в Западной Европе, Японии и Америке, что связано как с относительной молодостью рыночной экономики в России, так и с общей экономической и политической нестабильностью в стране. Для проведения слияний/поглощений требуется привлечение значительных денежных средств, что под силу лишь крупнейшим предприятиям, количество которых в России невелико.

Слияния для российских компаний представляют собой один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. Такой тип слияний обеспечивает достижение конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками данного конкретного сегмента рынка за счет экономии от масштаба и наращивания капитала. Данный тип слияния обеспечивает повышение технологической экономичности производства, снижению трансакционных издержек (участники таких вертикально интегрированных схем поставляют друг другу объект промежуточного производства по гораздо меньшим ценам или вообще бесплатно), лучший обмен информацией в пределах объединенной компании, что в итоге приводит к значительному снижению промежуточных затрат и, в конце концов, совокупных затрат производства конечной продукции. Другими словами, основным отличием данного вида сделок от остальных сделок по слияниям состоит в том, что акции компании выкупаются небольшой группой инвесторов и перестают котироваться на фондовом рынке.

Подводя итогможно сделать следующий вывод, что реализация стратегии объединения предприятий, работающих в рамках одной раздробленной отрасти, сегодня является эффективной, по меньшей мере, для объединившихся предприятий. Хотя любое объединение компаний снижает их собственную самостоятельность, у них все же есть выбор.

# 2.2. Формирование кадровой политики в условиях реорганизации (слияния и поглощения) компании

Концептуальной моделью процесса организационных изменений может быть схема "размораживание" - "изменение" - "замораживание". При слиянии или поглощении первая стадия происходит автоматически, но дальнейшие требуют значительных усилий. На стадии "изменения" необходимо четко обозначить желаемые преобразования, а на этапе "замораживания" - ввести серьезные стимулы для следования новым принципам.

Среди основных практических задач кадровой политики, которые должны быть решены на этих двух этапах, построение единой команды (включая проведение сокращения, если таковое требуется), проведение информационной компании (обеспечивающей, помимо прочего, и эмоциональную поддержку персонала) и дополнительное обучение сотрудников. Остановимся на них подробнее.

Успешно проведенный интеграционный процесс начинается с продуманной информационной компании, запускаемой еще до начала преобразований. Только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в ней, как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги, фрустрации сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании “прозрачным” для каждого работника, что позволяет снять психологическое напряжение, а также позволяет получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.[7]

Поэтому информационная компания должна быть всеохватывающей, подробной, и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный, и т.д. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей слияния или поглощения, кажется, уже знают все. Кроме того, специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют "читать" стиль общения и поведение своего начальства, и трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах сделки для каждого.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная компания при слиянии должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал. Одним из полезных мероприятий может быть “вентилирующее” собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимое специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет “вентиляции” эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания.[12] Соответственно, привлекая работников обеих компаний-партнеров к участию в таком мероприятии, его можно использовать для “естественного” построения новых команд и неформальных групп.

Построение команды, которая способна успешно провести организационные изменения – одна из самых сложных задач при слияниях и поглощениях. Эта команда должна пронизывать всю организационную структуру компании и состоять как минимум из трех уровней – высшего руководящего совета, “менеджеров изменений” и “целевых групп”. На первом уровне должны приниматься стратегические решения относительно интеграции, в то время как “менеджеры изменений” должны координировать выполнение этих решений в организации и обеспечивать обратную связь. “Целевые группы” должны работать над сбором необходимой информации и выработкой альтернатив по более узким направлениям. Состоящие из нескольких талантливых менеджеров среднего звена, такие группы могут привлекать к своей работе огромное количество сотрудников различных уровней, обеспечивая таким образом вовлечение широкого круга работников в принятие решений. Такая схема позволяет как донести важную информацию до всех сотрудников, так и постоянно поддерживать обратную связь с ними. [14]

При формировании интеграционной команды, а также при назначении на различные должности в новой структуре, для успеха организационных изменений очень важны два параметра: воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и быстрота, с которой они происходят (при их затягивании из-за неопределенности сильно повышается уровень стресса в организации). Существуют четыре основных метода, которыми может воспользоваться руководство, и следует хорошо понимать их преимущества и недостатки.

Первый, и самый простой – назначение нового лидера на каждый участок ответственности, который должен сам набрать себе команду. Это очень быстрое решение, однако, скорее всего, такой менеджер при формировании команды отдаст предпочтение сотрудникам из своей организации, просто потому, что он больше о них знает, и в результате окажутся невостребованными ценные кадры другого партнера.

Второй вариант – на каждую ключевую позицию назначить двух специалистов-представителей обеих объединившихся компаний. В этом случае проблемы обратные – хотя такой “дует” менеджеров будет иметь полное представление о подходящих кандидатурах в их команду из обеих организаций, но внутри него могут быть трения, процесс принятия решений может затянуться или привести к компромиссным, не самым эффективным решениям.

Третий метод – оценка менеджеров независимой третьей стороной, например, рекрутинговой или консалтинговой компанией, предлагает наиболее эффективные и объективные кадровые решения, хотя, естественно, он требует большего времени для осуществления. И последний способ – распространить по всей компании объявление о новый вакансиях. Это позволяет обнаружить талантливых и активных менеджеров, которые заинтересованы в успехе интеграции. Однако такой метод также требует времени на обработку всех внутренних заявок на вакансии, и, кроме того, он может противоречить принятой в конкретной компании политике продвижения сотрудников.[15]

Таким образом, руководству компании необходимо выбрать принцип формирования команды в зависимости от конкретных целей и возможностей, и, что не менее важно, прежде чем начинать кадровые перестановки, донести этот принцип до всех сотрудников. То же самое касается не только перемещений, но и увольнения сотрудников. Остановимся на этом отдельно.

Волна сокращений, обычно следующая за принятием программ по снижению издержек и повышению эффективности и особенно часто встречающаяся при горизонтальных слияниях, оказывает сильное влияние на сотрудников организации, и отнюдь не только на тех, кто выбывает из компании. Те, кто остается в ней работать, сталкиваются с увеличением рабочей нагрузки и испытывают чувство неуверенности в стабильности своего рабочего места (вытекающей из общего сокращения), что часто приводит к серьезным стрессовым ситуациям. В результате в организациях, наряду с ростом абсентеизма и текучести кадров, происходит замедление производственных процессов.

Тем не менее, существует ряд принципов, следование которым позволяет сгладить решения о сокращении. При этом необходимо сделать акцент на том, что почти все эти правила не требуют дополнительных финансовых вложений от организации. Итак:[13]

прежде чем приступить к сокращению, следует рассмотреть возможные альтернативы, по возможности привлекая к этому персонал;

любое сокращение должно проводится по справедливой, заранее установленной и продуманной схеме;

работникам должны быть разъяснены причины, цели, основные принципы и временны’е сроки планируемого сокращения;

следует помнить, что восприятие “справедливости” может различаться у руководства и персонала, и постараться минимизировать этот разрыв;

необходимо провести хотя бы минимальную подготовку менеджеров, которые непосредственно будут вовлечены в работу по сокращению;

следует продемонстрировать (т.е. не только оказать, но и сделать явной) поддержку выбывающему персоналу;

в процессе сокращения внимание должно уделяться как выбывающему, так и остающемуся персоналу;

при этом следует акцентировать внимание работников на вещах, которые остаются неизменными, а также на положительных аспектах и результатах проводимых изменений.

Дополнительное обучение позволяет работникам всех уровней преодолеть страх перед новыми требованиями к ним, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям (ведь новые знания – хотя бы одно позитивное последствие слияния для конкретного сотрудника, а также сам факт внимания к нему со стороны руководства) и широко распространить необходимые нововведения в организации. Это может быть как обучение новым профессиональным навыкам, так и, например, тренинги по коммуникативным навыкам, построению команды или усиливающие понимание происходящих в компании психологических процессов, преодолению стресса и т.д., в зависимости от потребностей компании.

На предварительном этапе, еще до начала реализации интеграционного процесса, особое внимание следует уделить обучению менеджеров. Ключевые фигуры, которые будут стоять “у руля” интеграционного процесса, должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение с момента запуска преобразований будет трактоваться внутри организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять декларируемые новые принципы и демонстрировать желаемое поведение для всех сотрудников. Руководителей среднего звена, которым придется каждый день сталкиваться с негативными реакциями подчиненных, необходимо научить справляться с ними, терпеливо демонстрируя понимание и поддержку.

Итак, сотпротивление сотрудников серьезным организационным изменениям, в особенности при слияниях и поглощениях, значительно снижает планируемую эффективность этих сделок. Это естественная реакция людей на изменение важных составляющих их жизни, поэтому избежать их полностью практически невозможно. Тем не менее, мы попытались показать, что руководство может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных перед сделкой целей.

# 2.3. Воздействие слияний и поглощений компаний на кадровую политику

Слияние компаний почти всегда связано с возникновением кадровой проблемы. Это прежде всего вопросы администрирования нового штата, уровня профессионализма линейных сотрудников объединяемых компаний и т.д.

Как правило, такая проблема чаще возникает у крупных компаний. В наши дни, во время концентрации капитала, слияние различных компаний стало обыденным событием. Постоянно образуются новые холдинги, корпорации, наконец, просто покупаются производственные мощности конкурентной компании либо компании, обеспечивающей производство. Как правило, основные изменения в данном случае касаются руководящего звена. В первую очередь, топменеджеров. Это связано с тем, что любой руководитель стремится создать крепкую команду и главным фактором становятся доверие и надежность ближайшего окружения.

При покупке одной компании другой неминуемо встает вопрос о персонале. Естественно, процессы слияния компаний всегда сопровождаются ротацией, перестановками и увольнением части сотрудников. Уровень масштабности этих процессов определяется прежде всего причинами и целями слияния. Можно отметить три наиболее распространенных варианта слияния компаний: объединение, дружественное поглощение в результате добровольной продажи компании либо ее контрольного пакета акций, а также недружественное поглощение компании как результат целенаправленного захвата.

Понятно, что при каждом из этих видов слияния наблюдается своя кадровая политика. Так, если слияние произошло в результате объединения, то в этом случае кадровые изменения происходят в основном на уровне среднего и высшего звеньев управления. Следствием объединения являются оптимизация структуры управления, сокращение управленческого персонала высшего и среднего звеньев, сокращение издержек на управление, увеличение зарплаты оставшимся управленцам. На уровне низших звеньев, функциональных и производственных структур изменения, как правило, минимальны.[11]

Дружественное поглощение является обычно следствием приобретения сильной компанией слабой, обанкротившейся или близкой к банкротству. Результатом такого поглощения может быть частичная или полная ликвидация слабых производственных и управленческих структур поглощенной компании, реструктуризация и усиление оставшихся структур. Эти изменения сопровождаются увольнением большей части управленческого персонала, а также персонала ликвидированных структур. [15]

Недружественное поглощение в большинстве случаев является результатом поглощения одной компанией другой, вполне благополучной, но более слабой. Здесь, включая два предыдущих варианта, возможна ликвидация поглощенной компании конкурента с последующей распродажей ее наиболее ценных активов.

Кадровый вопрос обычно решается так же, как и при любых других процессах объединения бизнесов: ведущие специалисты ликвидированной компании переходят в штат новой, а остальные увольняются.

Однако все чаще персонал нового объединенного предприятия формируется не просто из числа сотрудников поглощающей компании, а из специалистов обеих организаций. И главным фактором отбора здесь становится уровень профессионализма кандидатов.

Прежде чем заниматься кадровой политикой, необходимо понять, какой будет стратегия изменившегося после слияния и поглощения бизнеса, какие перемены произойдут в бизнеспроцессах, чем будут заниматься люди: Поняв стратегию и определив место, а также функции сотрудников, необходимо определить наиболее ценных работников в обеих участвующих в сделке компаниях. Избежать «бегства» кадров помогут меры по разъяснению ситуации, донесению до сотрудников их новых перспектив и задач, удержанию ключевых людей. Кроме того, необходимо формировать и кадровый резерв, способный «подстраховать» компанию в случае ухода работников по всем ключевым направлениям.[13]

Естественно, персонал не всегда подвергается процедуре сокращения. Как правило, каждый сотрудник нового штата оценивается, и если он соответствует требованиям, переучивается специфике работы в новой организации.

Кадровая служба в данной ситуации играет большую роль. Переход компании в новый статус всегда сопровождается стрессом для персонала. Каждый работник заботится о своем уровне и стабильности своего положения. В этой ситуации отдел по работе с персоналом должен провести работу с сотрудниками компании. Персонал должен быть в курсе текущих событий и нововведений, замотивирован в изменениях и реструктуризации. Самое главное в данном процессе – сделать так, чтобы личное благополучие каждого сотрудника ни в коем случае не ухудшилось. Для этого каждого оставшегося в компании человека обучают работе по новым правилам, а для уволенных сотрудников иногда проводится процедура аутплейсмента, которая представляет собой содействие уволенным сотрудникам в поиске нового рабочего места, когда (в идеале) уволенный сотрудник устраивается на работу в новую компанию с помощью уволившей его компании. Не секрет, что основные проблемы, связанные с формированием эффективного коллектива при слиянии компаний, возникают из-за отсутствия у нового руководства четких, детальных планов предстоящих изменений. Планирование в этом случае занимает особое место в подготовительных процессах. С другой стороны, бывает, новый руководитель приходит с готовым пониманием того, как он хочет организовать работу, т.е. у него уже есть собственный взгляд на процесс объединения, как правило, принесенный с прежнего места работы. В этом случае проблемы могут появиться на этапе внедрения из-за возможной потери, ухода ведущих специалистов. Поэтому руководителю с самого начала стоит продумать новую стратегию выстраивания отношений в коллективе. В такой ситуации важную роль может играть грамотный «персональщик», способный адекватно соотнести цели и задачи сотрудников с планами руководства, управлять климатом отношений в коллективе. [12]

Дабы избежать всех этих трудностей, новому руководству компании, по мнению большинства специалистов, необходимо тщательно продумать кадровую политику, формировать персонал согласно профессиональным качествам специалистов, особое внимание уделить укреплению корпоративной культуры, задуматься о судьбе уволенных сотрудников. Ведь во времена перемен тяжело всем – и инициаторам, и исполнителям.

# 

# Заключение

По результат сделаныследующие выводы.

Суть кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных специалистов, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования предприятия.

Теоретический фундамент кадровой политики включает огромный массив знаний, позволяющих планировать на основе изучения управленческого труда, к примеру, возникновение новых профессий и специальностей, определять тенденции развития систем профессионального образования, упреждающей переподготовки и повышения квалификации специалистов, структуру всего образовательного комплекса и различных форм профессионального развития человека. Важными базовыми элементами кадровой политики являются психология профессиональной деятельности, экономика труда, экономическая социология, теория управления, и т.д.

Во второй гаве выявлены особенности кадровой поитики в условиях слияния и поглащения.

Слияние и поглощение – один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают в настоящее время даже очень успешные компании. Этот процесс в рыночных условиях становится явлением обычным, практически повседневным. В этих условиях очень важно уметь ориентироваться в типах слияний компаний, выявлять основные цели, которые преследуют стороны при заключении сделки слияния или поглощения компаний, оценивать эффективность такой сделки и ее возможные последствия.

# Список литературы

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления: Курс лекций. Новосибирск: ИГАЭ и У; Н.: ИНФРАН, 2007. 150 с.
2. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. С-Пб.: Питер 2004. 560 с.
3. Донцов А.И. Психология коллектива. М. Изд-во МГУ 2004. 246 с.
4. Друкер П. Эффективный управляющий. М. 2004.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород.: НИМБ, 2007. 607 с.
6. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л. 1991.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Под ред. Шеметова П.В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. 312 с.
8. Поляков В.А. Технология карьеры. М. 2005. с.126.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. - М.: Олимп-Бизнес, 2007
10. Зусманович К.А.. Покупка, поглощение и слияние компаний: основы // www.GAAP.ru
11. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2005.
12. Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. - М.: Финансы и статистика, 2006.
13. Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом №5 / 2007
14. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний// Менеджмент в России и за рубежом №1 / 2008
15. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.