**УДК 334.758.2**

**ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**РОССИЙСКОГО РЫНКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ**

М.В. Самошкина, канд.экон.наук, доцент

Технологический университет, г. Королев,

Кафедра финансов и бухгалтерского учета

И.П. Салманова, канд.экон.наук

Технологический университет, г. Королев,

Кафедра финансов и бухгалтерского учета

*Статья посвящена вопросам сущности, особенностей развития, состояния и прогнозирования рынка слияний и поглощений в России. Выявлена динамика сделок на российском рынке слияний,,*

*Ключевые слова: слияния, поглощения, синергия, реструктуризация.*

Среди самых распространенных приемов развития компаний в настоящее время выступают процессы слияний. Движущей силой экономики России и индикатором ее развития выступают сделки по объединению предприятий.

Слияние – один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают даже очень успешные компании. Слияния и поглощения (*Merger and acquisitions* (М & A)) – это сделки, для которых характерна передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами. Данное сочетание терминов подразумевает: реорганизацию предприятий в форме слияний и присоединений, поглощения, продажу и приобретение компаний, выкупы долговым финансированием, враждебное поглощение и все другие сделки, которые подразумевают передачу корпоративного контроля из рук одних собственникам другим.

Число сделок по слияниям и поглощениям (M&A) в первые годы 21 века росло как во всем мире, так и в России. Причина этому - стремление предприятий укрупнять свой капитал, улучшить положение компании в конкурентной среде, повысить ее устойчивость и прибыльность, сделать бизнес более конкурентоспособным. Под словосочетанием «слияния и поглощения» традиционно понимается передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами.

Опыт организации слияния компаний в экономически развитых странах и в России свидетельствует об экономической эффективности такой реструктуризации. Кроме того, очевиден рост масштабов слияний и поглощений во всем мире, поскольку, чтобы быстро увеличить свои размеры и получить выгоду, большое количество фирм ищет партнера для слияния или поглощения.

Существуют несколько разных групп целей, которые ставят и достигают компании, используя сделки слияний и поглощений: защитные, инвестиционные, конкурентные или информационно-технологические. Путем слияний предприятия могут значительно увеличить эффективность своей деятельности за счет экономии издержек, оптимизации управления и повышения конкурентоспособности предприятия. Основной мотив слияний и поглощений кроется в стремлении получить эффект синергии, который может возникнуть благодаря: экономии издержек, обусловленной увеличением масштаба производства, комбинирования взаимодополняющих ресурсов, взаимодополняемости в области НИОКР.

Родиной процессов слияний и поглощений являются США. Экономика США пережила пять больших периодов (этапов) слияний, каждому из которых соответствовал определенный тип слияний (горизонтальные, вертикальные, конгломератные, мега-слияния). (1)

Возраст российского рынка слияний и поглощений составляет более 15 лет. Первые сделки были зафиксированы в конце 90-х годов прошлого столетия. В нашей стране объем сделок по слияниям и поглощениям еще не приобрел тех же масштабов, что и за рубежом. Однако очевидно, что российским компаниям не удастся избежать тенденции укрупнения капитала для повышения конкурентоспособности на локальном и на международном уровне.

Россия переживает уже третью волну слияний: первая – это начало сделок (конец 90-х годов 20 века), вторая волна, именуемая «эра жадности», для которой присуще большинство враждебных поглощений (начало 21 столетия) и третья – период снижения активности сделок, обусловленное влиянием мирового финансового кризиса (2008-2015 гг.). Безусловно, следует полагаться на опыт западных стран при подготовке и совершении сделок, но необходимо учитывать особенности российской национальной экономики.

В начале 21 столетия во всем мире было отмечено общее снижение активности на рынке слияний и поглощений. Но в России этот процесс получил широкое распространение. Российский рынок имел значительный потенциал роста. (4)

Среди самых активных «поглотителей» - Консорциум «Альфа-групп», группа МДМ, «Сибирский алюминий», нефтяные гиганты – НК «ЛУКОЙЛ» и НК «ЮКОС», лидер пищевой отрасли – Wimm-Bill-Dann, в розничной торговле – «Перекресток».

Согласно проведенным исследованиям, в 2003 году Россия занимала 28-е место в мире по количеству сделок слияний и поглощений. Сделки с российскими компаниями составили 2/3 от общего числа сделок в странах Центральной и Восточной Европы. На протяжении нескольких лет (2003-2007 гг.) Россия демонстрировала активный рост, как по количеству сделок, так и по объему их стоимости. Россия была признана бесспорным лидером в Центральной и Восточной Европе в 2003 году.

Статистические данные по динамике российского рынка слияний и поглощений приведены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика российского рынка M&A

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  (1 полу-годие) |
| Кол-во  сделок | 435 | 540 | 693 | 1 228 | 1 387 | 1 442 | 1 350 | 1 252 | 730 | 528 | 614 | 427 | 320 | 595 | 217 |
| Объем млн $ | 12 398 | 18 501 | 32 350 | 26 989 | 60 405 | 61 932 | 127 692 | 117889 | 56 175 | 64620 | 76183 | 139100 | 108400 | 71100 | 22200 |

Отраслевая структура рынка слияний по годам не одинакова. В 2003 году наибольшая активизация наблюдалась в промышленном производстве, в т.ч. нефтяной, металлургической, а также в отраслях: производство продуктов питания, финансовые услуги и энергетическая отрасли.

2007 год стал переломным для российского рынка слияний и поглощений - на фоне более чем двукратного роста рынка по сравнению с предыдущим годом, объём совершенных сделок достиг 10 % ВВП, что превышает значения аналогичного показателя во многих развитых странах.

Объем сделок и на мировом рынке слияний и поглощений в 2008 году снизился на треть из-за глобального финансового кризиса. На рынке США было проведено на 86 процентов меньше слияний и поглощений. Объем европейского рынка M&A снизился на 66 процентов.

В 2009 году в России было отмечено 730 заключенных сделок, что сопоставимо с итогами 2003 года. Одним из факторов снижения стало сокращение сделок в рамках приватизации государственных пакетов акций. Кроме того, средние компании переориентировались на стратегию роста за счет мероприятий по оптимизации производства и реструктуризации.

По данным объема сделок рынка M&A стоит отметить, что в 2008 преобладали сделки горизонтального направления (в общем количестве - 423 сделки), значительная доля пришлась также на конгломератные интеграции. А в 2009 большая доля сделок была по вертикальным слияниям. (4)

По прогнозам экспертов предполагалось, что 2009 год продемонстрирует много сделок купли-продажи финансовых учреждений. Предположения основывались на том, что в условиях дефицита денег банки решат консолидировать активы и сообща противостоять кризису. Однако этого не случилось. Наибольшая активность пришлась на энергетический и телекоммуникационный секторы — по количеству сделок они заняли 52 и 19 % рынка.

Причины падения рынка слияний в 2009 году различны. С одной стороны, потенциальным покупателям было сложно найти финансирование для покупок. С другой — продавцы не спешили расставаться со своими активами по причине их низкой стоимости. Считается, что лучше подождать, когда рынок наберет оборот, и выручить больше денег. Также свою роль сыграла и господдержка экономики в кризис. Компаниям было выгоднее получить финансирование от государства и сохранить бизнес, чем дешево продать свои активы.

По прогнозам на 2010 год рынок слияний и поглощений в России должен начать восстанавливаться после падения и достигнуть порога 70 млрд. долл. США. Но ожидания экспертов не оправдались. В целом, по итогам 2010 года было совершено 528 сделок на общую сумму 64,6 млрд. долл. США. Объектом самого пристального внимания инвесторов стала отрасль связи (сделки по слиянию «Вымпелкома» и «Киевстара», «Мегафона» и «Синтерры»). Эта отрасль по итогам года признана лидирующей. На 2 месте по общей сумме сделок – химическая и нефтехимическая промышленность (сделки по приобретению «Уралкалия» и «СИБУРа»). Третье место занял топливно-энергетический комплекс (главный «игрок» в отрасли - компания НОВАТЭК). На 4 месте – пищевая промышленность (слияние «Юнимилка» и Groupe Danone, покупка «Вимм-Биль-Данна» компанией PepsiCo). (рис. 5) Общее количество сделок в 2010 г. не превысило данные прошедшего года, а стоимостный объем рынка стал выше на 15 %, превысив итоги 2005 и 2006 гг. Однако, от наибольшей стоимости 2007 года рынок отстает на 25-30 %.

На 2010 год возлагались большие ожидания, которые не принес 2009 год, и он стал «годом возрождения» Результаты прошедшего 2010 года подготовили почву для продолжения роста рынка в ближайшие месяцы 2011 года.

2012 год стал поворотным для российского рынка слияний и поглощений – его можно назвать историческим годом. Общая сумма сделок по слияниям и поглощениям в России увеличилась более чем вдвое, достигнув 139,1 млрд. долл. США.

Для российского рынка слияний и поглощений 2012 год был рекордным за счет мегасделки по приобретению «Роснефтью» компании ТНК-ВР – крупнейшей сделки за всю историю рынка M&A в России. В 2013 году, как и в предыдущие годы на рынке доминировали внутренние сделки, что объясняется сокращением суммы сделок с зарубежными активами. Общая сумма 320 сделок составила 108,4 млрд. дол. США, что говорит о небольшом снижении по сравнению с 2012 годом.

Сектор энергетики и природных ресурсов вновь возглавил рынок слияний (61 % от общей суммы сделок), как и в 2012 году.

Благодаря покупке Банком ВТБ и ОАО «АБ «Россия»» компании Теle2 на рынке появился четвертый национальный оператор мобильной связи. Таким образом, на крупнейшем европейском рынке мобильной связи ожидается усиление конкуренции и активизация инвестиций.

В 2013 году Россия занимала 8-е место в глобальном списке наиболее привлекательных стран, а в 2014 году опустилась на 24 место.

В 2014 г. – впервые с 2011 г. – на российском рынке слияний и поглощений отсутствовали мегасделки. Крупнейшей сделкой года стало создание в апреле 2014 г. совместного предприятия «ННК-Актив» между Alliance Group и «Независимой нефтяной компанией» с объемом инвестиций в 6,0 млрд долл.

В 2014 г. активность на рынке слияний и поглощений в количественном выражении – несмотря на снижение суммы сделок – возросла почти вдвое (было объявлено о 595 сделках, в 2013 г. – о 316 сделках).

В 2014 г. наиболее активным сегментом рынка M&A по числу сделок оставался сектор недвижимости и строительства (153 объявленные сделки, в 2013 г. – 63 сделки), на него пришлось 26% от общего количества сделок на российском рынке (в 2013 г. – 20%).

В 2014 году политический и экономический кризис сказался драматическим образом на российском рынке M&A. Введение санкций в связи с событиями на Украине, уже начиная с марта, привело к резкому уменьшению объема сделок по приобретению иностранными компаниями российских активов, а в четвертом квартале, на фоне падения цен на нефть и обесценения рубля буквально обвалился сегмент внутренних сделок.

Точкой отсчета активного роста рынка слияний и поглощений в России можно считать 2003 году, когда общая сумма объявленных сделок достигла 18,5 млрд. долл. США. Крупнейшей из этих сделок стала сделка на сумму 6,4 млрд. долл. США по объединению активов Тюменской нефтяной компании и активов British Petroleum в России и на Украине, по результатам которого была образована ТНК-BP. До этого момента рынок находился на этапе становления: сумма сделок, объявлявшихся в период с 1997 по 2002 гг., составляла в среднем 5,0 млрд. долл. США в год. К 2005 г., когда на российском рынке M&A была зафиксирована первая мега- сделка – покупка «Газпромом» 73% «Сибнефти» за 13,1 млрд долл. США, – годовая сумма сделок выросла более чем вдвое до 40,5 млрд долл. США. Первая волна бума российского M&A, как и мирового, достигла максимума в 2007 г., после чего на фоне начавшегося глобального финансового кризиса на протяжении двух лет происходило стремительное снижение пиковых значений. Вторая фаза роста M&A больше напоминала американские горки: в 2012 г. был установлен новый рекорд стоимости, когда «Роснефть» купила TНK-BP за 56 млрд. долл. США. Эта сделка стала второй крупнейшей сделкой года в мире. В 2015 г. впервые за время существования российского M&A было зафиксировано продолжающееся три года подряд снижение сумм и количества сделок. В связи с этим возникает закономерный вопрос о том, восстановится ли рынок в 2016 г.

За последние десять лет на российском рынке M&A произошли серьезные изменения, и, хотя в 2014 г., как и годом ранее, суммы сделок продолжали снижаться, у рынка есть безусловный потенциал для возобновления роста и успешного развития в ближайшие несколько лет.

В мире активность слияний компаний в целом и банковского сектора приходилась на последнее десятилетие ХХ века. За период с 1992 по 2000 г. на мировом рынке шел интенсивный процесс слияний и поглощений финансовых институтов. В 2001-2002 гг. в связи с кризисом на мировом финансовом рынке количество слияний финансовых институтов резко уменьшилось. Однако с осени 2003 г. начался резкий рост сделок по слиянию и поглощению банков. К концу 2004 г. общий объем этих сделок составил 500-520 млрд. долл. США.

В России заметная интенсификация процессов слияний и поглощений банков в России наблюдается с 2000 г. Это стало следствием необходимости укрупнения банковского капитала для обеспечения удовлетворения потребностей реального сектора экономики и человека. Происходит образование ОАО Банк ВТБ, крупных частных коммерческих банков (ОАО "МДМ-Банк", Альфа-банк, ОАО АКБ "Росбанк").

В период кризиса с 2008 года по 2010 российский банковский сектор продолжал сохранять стабильные показатели развития и в этом смысле является привлекательной сферой для внешних инвестиций.

Финансовый сектор был абсолютным лидером в 2008 году, оставив на втором месте электроэнергетику и пищевую промышленность. В нем произошло 54 сделки на общую сумму $22,21 млрд.  Причиной этому стал мировой финансовый кризис.

Самым крупным слиянием в финансовом секторе в России считается объединение МДМ Банка и Урса Банка, завершившееся в 2009 году. Результатом реорганизации является создание ОАО «МДМ Банк» с новой генеральной банковской лицензией и ликвидация существовавших ранее [юридических лиц](http://www.banki.ru/wikibank/%DE%F0%E8%E4%E8%F7%E5%F1%EA%EE%E5+%EB%E8%F6%EE/).

В 2010 году финансовый сектор несколько сдал свои позиции и не вошел в первую шестерку лидеров.

Среди отраслей в 2011 году по суммарной стоимости сделок на рынке M&A с участием российских компаний лидировала химическая промышленность и топливно-энергетический комплекс. Финансовый сектор находился на третьем месте, где произошло 43 сделки на $9,3 млрд. Крупнейшей стало приобретение банком ВТБ контроля в Банке Москвы, на что было затрачено $3,99 млрд.

И в 2012 году на третье место по сумме сделок выходит финансовый сектор, где произошло 42 сделки на $6395,7 млн. Крупнейшая из них стала также крупнейшей сделкой года — покупка Сбербанком турецкого Denizbank за $3,8 млрд.

Объединение и стабилизация банковского сектора происходит на фоне создания прозрачной и стабильной экономической среды, в которой банкам будет выгодно объединять активы, а также в условиях усиления конкуренции. А усиление конкуренции, как со стороны отечественных, так и иностранных финансовых институтов, является важным фактором банковских слияний в развитых странах и в российской финансовой системе.

Особенности российского рынка слияний и поглощений финансового сектора проявляются в следующем:

1. На фоне снижения активности мирового рынка слияний российский рынок демонстрирует стабильность в годы мирового финансового кризиса.
2. Большинство российских банковских слияний являются горизонтальными. Однако встречается и несколько сделок конгломератного типа, когда происходит объединение коммерческих банков с инвестиционными институтами и страховыми компаниями.
3. Большая часть сделок носит характер поглощения, лишь несколько сделок зафиксированы как слияния.
4. Сделки в банковском секторе могут проходить только в форме реорганизации, предусматривающую ликвидацию предприятия с передачей его активов другой поглощающей компании. Преобладание сделок такой формы связано с особенностями российского законодательства, которое строго регулирует процедуры «слияние» и «присоединение» и не выделяет отдельно «поглощение» как форму реорганизации.
5. Привлекательность банков при совершении сделок определяют следующие факторы: предоставление финансовой отчетности по международным стандартам, наличие корреспондентских счетов в западных банках, большая филиальная сеть, значительное количество клиентов.
6. Эффект синергии при осуществлении консолидации банков проявляется в увеличении показателей объединенной организации.
7. Важным фактором проведения слияний банков является диверсификация бизнеса, то есть расширение региональной банковской сети и увеличение предложения небанковских продуктов и услуг.
8. Частой причиной роста количества слияний является желание банков расширить свою филиальную сеть.
9. Результатом сделки становится, как правило, либо преобразование купленного банка (например, регионального) в филиал, либо продолжение работы как дочернего банка в рамках единой банковской структуры.
10. Фактором, способствующим активизации слияний и поглощений банков в России, является экономическая политика Центрального банка РФ. Его действия по укрупнению кредитных организаций и повышению финансовой устойчивости и прозрачности всей банковской системы в целом отражены в Законе «О банках и банковской деятельности».

Слияния и поглощения банков имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в Европе идет поглощение мелких и средних банков, в США происходят, прежде всего, слияния или поглощения крупных банков, в России имеет место поглощение мелких и средних банков и единичные случаи поглощения крупных банков.

При исследовании рынка М&A в общее число сделок включаются также сделки по купле и продаже готового бизнеса (собственности). Учитывая опыт зарубежных и российских слияний, разработана методика и последовательность проведения сделок такого рода (продажа и приобретение компании). Процесс проведения сделок состоит из нескольких этапов, каждому из которых соответствуют определенные работы и реализуемые задачи.

1 этап - Выработка стратегии развития.

На этом этапе главное определить, каков мотив планируемой сделки. Следует помнить, что предметом сделки являются не активы, а весь бизнес: персонал, нематериальные активы, клиентская база, связи предприятия.

2 этап - Поиск объектов, выставленных на продажу, просмотр предложений и выбор оптимального объекта для покупки.

Следует собрать самую полную информацию о продавце, объекте, о деятельности фирмы, контрактах, лицензиях, патентах, обязанностях и т.д. Большое значение имеют такие вопросы, как местоположение объекта, его юридический адрес, состояние имущественного комплекса, репутация. Продавец предприятия одновременно собирает те же сведения относительно покупателя и его интересов.

3 этап – Предварительный анализ и оценка объекта.

Этап включает оценку стоимости бизнеса (с использованием сравнительного подхода), оценку преференций и рисков от покупки.

4 этап – Переговоры с собственниками потенциального объекта для покупки. Решаются вопросы определения взаимных интересов, согласование первоначальной цены сделки, заключение предварительного договора, разработка плана-графика мероприятий.

5 этап – Структурирование сделки. Этапу соответствует разработка финансовой стратегии, исследование налоговых последствия для сторон, условий подготовки и совершения сделки, выбор банка, через который будут осуществлены финансовые операции.

6 этап – Полная финансовая оценка и проверка компании-объекта (Due diligence). На этом этапе проводятся юридическая и финансовая экспертиза. Потенциальный покупатель получает возможность более подробного изучения деятельности компании, организуется встреча с менеджментом с предоставлением помещения и доступом к фактической информации о предприятии.

7 этап – Исполнение сделки. Проведение платежей с участием банка в качестве платежного агента. В российской практике банк принимает на себя ответственность за расчеты и хранение договора о продаже компании.

8 этап (заключительный) – Интеграция после сделки. Интегрированию должны быть подвержены человеческие ресурсы, финансовые, материальные и нематериальные ресурсы, бизнес-процессы и обязательства. Этап включает разработку мероприятий по встраиванию приобретенной компании в бизнес-структуру основной компании.

Между двумя сторонами сделки должно быть третье лицо - посредник, который компетентно ответит на все вопросы. Это могут быть бизнес-брокеры, аудиторы, консультанты, инвестиционные банки. С их помощью можно подобрать оптимальный вариант, сориентироваться по поводу цены приобретаемого бизнеса, провести переговоры и зарегистрировать сделку.

В «дешевых» сделках чаще всего в качестве посредника выступают консалтинговые компании, риэлтерские агентства и др. Если стоимость сделки превышает $ 50 млн., то принимают участие инвестиционные банки. Инвестбанк организует процесс, выступает в роли координатора всех привлекаемых к работе консультантов на 6 этапе (юрист, аудитор, финансовый консультант, эксперт по персоналу).

Процедура передачи «собственности на бизнес» достаточно сложный процесс. Существуют несколько форм покупки-продажи бизнеса.

Первый и достаточно простой способ – замена учредителей в ООО (общество с ограниченной ответственностью) либо ЗАО (закрытое акционерное общество). Такие изменения в составе учредителей следует зарегистрировать в налоговой инспекции. Преимущество этого способа заключается в том, что замена учредителей не требует получение пакета разрешительной документации. Недостатком является следующее: даже при смене учредителей сохраняется старая кредитная история компании.

Второй способ (также простой, но не лишенный недостатков) – создание нового юридического лица и передача ему всех активов (бизнеса). Недостатки этого способа – возникновение налогов при продаже имущества и необходимость заново получать весь комплект разрешительной документации и лицензии новому юридическому лицу (если требуются).

Третий способ (редко встречающийся) - продажа предприятия как имущественного комплекса. Этот способ достаточно приемлемый, так как в нем отсутствуют все недостатки, описанные ранее в других способах.

Первые три способа приемлемы для предприятий развивающихся, стабильных и нормально функционирующих.

Четвертый способ – продажа предприятия через ликвидацию. После предварительной договоренности продавец инициирует процедуру ликвидации предприятия, его имущество описывают, продают на торгах, где его и приобретает покупатель (заранее известный).

Применение предложенного механизма и последовательности проведения сделок позволяет принимать экономически обоснованные и эффективные решения на каждом этапе, а также своевременно вносить коррективы при организации и реализации сделок, что существенно повышает вероятность успешного завершения процесса по купле-продаже бизнеса.

В процессе слияния руководство решает множество неотложных юридических, организационных и других вопросов, и на общение с персоналом, и рассмотрение такого вопроса, как человеческий фактор в слияниях, не остается ни сил, ни времени. Но умные руководители знают, что в современной экономике стоимость, создаваемая в результате объединения, напрямую зависит от человеческого фактора.

Конкуренты понимают, что все сотрудники предприятий, участвующих в слиянии, находятся в подвешенном состоянии – ни один человек не знает, уволят его или нет, в какой структуре новой компании он будет работать, как приживется там, и сколько будет получать за свой труд. Исследования показывают, что предложения о новой работе ключевым (ценным) сотрудникам поступают от конкурентов в течение первых 5 дней после объявления о слиянии, кода на все мучающие вопросы еще нет ответов.

Часто слияния оказываются неудачными из-за недооценки человеческого фактора, и необходимо сделать все, чтобы как можно больше ценных сотрудников осталось в компании к концу реорганизации. Для этого нужно отобрать именно тех, кто действительно незаменим на каждом этапе предстоящего слияния.

Как бы разумно и четко ни проводилось слияние, сотрудники все равно будут волноваться - одни больше, другие меньше. Поэтому в идеале ключевые сотрудники должны знать о своих перспективах до завершения слияния, а лучше всего - еще до объявления о предстоящей сделке.

Подписание договора о слиянии ведет к изменениям в организации, структуре и руководстве ею. Наступает момент создания новой организации, назначения новых руководителей, ухода прежних руководителей и заботы об удержании ключевых специалистов. В этом случае необходимо справиться с «синдромом слияния». «Синдром слияния» - процесс адаптации сотрудников компании к изменениям, происходящим в результате объединения, которые откладывают отпечаток на психологический климат коллектива, на поведение сотрудников, эмоциональное состояние персонала. Как бы хорошо ни было продумано и спланировано предстоящее объединение (слияние), «синдром слияния» присутствует всегда. Это является всего лишь подтверждением того факта, что любые изменения вызывают стресс в коллективе.

Члены организации, ставшей объектом поглощения, неизбежно чувствуют себя проигравшими. Их реакция сродни потрясению, что в свою очередь порождает гнев, попытки извлечь выгоду из ситуации или проявить упорство, за чем, наконец, следует смирение. Вышеназванный синдром неизбежен и требует к себе особого внимания.

При слияниях продуманное проведение интеграционного процесса – залог достижения поставленных целей.

Таким образом, для преодоления «синдрома слияния» в процессе слияния еще до окончания процесса слияния руководствами объединяющихся компаний должна быть разработана «Программа интеграции человеческих ресурсов», которая включает следующие вопросы:

1. Формирование команды, ответственной за интеграционные процессы.

2. Разработка новой организационной структуры.

3. Информирование сотрудников.

4. Сохранение квалифицированных сотрудников.

5. Интеграция корпоративных культур.

1. Формирование команды, ответственной за интеграционные процессы.

На период проведения реорганизации и последующий период в течение 1-2 месяца после завершения реорганизации создается команда специалистов, которая имеет четко очерченный круг обязанностей, установленные цели, несет ответственность за определенную область. Члены этой команды: специалисты отдела кадров, юрист, менеджеры, коммерческий директор и другие. Члены команды – представители всех сторон.

2 Разработка новой организационной структуры.

В результате слияния формируется новая организационная структура компании, которая разрабатывается сформированной командой. При формировании структуры нового юридического лица должны быть учтены все ключевые подразделения обеих компаний, объединены функции и обязанности некоторых должностей, могут быть предусмотрены новые отделы, отсутствующие у обоих партнеров или сокращение существующих подразделений. Возможно перераспределение должностей и функциональных обязанностей некоторых специалистов. Преимущества систем управления у компаний до объединения должны быть учтены при создании новой организационной структуры.

3. Информирование сотрудников о необходимости и выгоде процесса слияния будет достигнуто путем проведения мастер-классов (заседаний, совещаний, собраний) с сотрудниками, во время которых:

а) дается полная информация о планируемых мероприятиях во время сделки,

б) идет процесс вовлечения сотрудников в процесс объединения,

в) поднимается дух и настроение персонала идеей, что это создание лучшей организации, которой суждено стать «лидером»,

г) персонал может вслух высказать и выразить свою обеспокоенность и тревогу, и получить у руководства ответы на все волнующие их вопросы.

4. Сохранение квалифицированных сотрудников

а) Командой, ответственной за процессы интеграции, должен быть проведен аналитический обзор всех сотрудников с целью выявления наиболее квалифицированных, талантливых и ключевых, на которых держится бизнес. Главные критерии отбора – способности человека, компетентность, квалификация, опыт, знания, практические навыки.

б) Отбор сотрудников следует проводить из обеих компаний одновременно, не давая предпочтение какой-либо из них.

в) Нельзя принимать решение, основываясь на предпочтениях начальства.

д) Спорные вопросы должен разбирать комитет в составе генерального директора, специалиста отдела кадров и других менеджеров. При отборе сотрудников на руководящие должности могут быть применены различные варианты, например: будет приглашена независимая внешняя организация (консалтинговая фирма), которая будет проводить интервью с кандидатами, проводить оценку их профессиональных качеств и рекомендовать ответственным за принятие решения руководителям тех или иных сотрудников. Такой вариант отбора сотрудников возможен, учитывая стабильное финансовое состояние одной из компаний, так как потребуются затраты на оплату услуг консультантов. Независимая оценка будет служить залогом, что сотрудники будут набраны в компанию на руководящие должности не по знакомству, а объективно. Могут быть применены и другие варианты отбора сотрудников (без помощи внешних консультантов). Например, назначается один руководитель направления, и он формирует команду из сотрудников обеих компаний. Или обе компании выдвигают по кандидату на должность руководителя каждого подразделения, и они вместе подбирают команду.

5. Интеграция корпоративных культур.

Компании, участвующие в слиянии, имеют свою корпоративную культуру, то есть свои ценности, традиции, ритуалы, лозунги, бренды и т.д. Команде, ответственной за интеграцию, следует внимательно рассмотреть и проанализировать все положительные моменты и преимущества культур каждой компании и разработать план интеграции культур.

На предварительном этапе, еще до начала реализации «Программы интеграции», особое внимание также следует уделить обучению менеджеров. Ключевые фигуры, которые будут координировать интеграционный процесс, должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение с момента начала преобразований будет трактоваться внутри организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять 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 поддержку и понимание.

Сопротивление сотрудников переменам, характерным 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, руководство может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных перед сделкой целей.

Правильный подход к вопросу интеграции человеческих ресурсов при слиянии, тщательно разработанная «Программа интеграции», внимательное отношение руководства к сотрудникам являются исходной предпосылкой и гарантом положительного результата совершения сделки, успешного объединения бизнесов.

С точки зрения отношения руководства к предстоящей сделке можно выделить два типа сделок, а именно: дружественные слияния и враждебные поглощения.

Враждебными поглощениями называют процессы, при которых руководство компании-цели не согласно с предстоящей, готовящейся сделкой и осуществляет противозахватные мероприятия с целью предотвращения захвата.

В начале 21 века рынок слияний и поглощений в России демонстрирует наибольшее количество сделок по враждебным захватам. В 2002 году из общего числа сделок большую долю (76 %) составляют враждебные поглощения.

Иначе враждебные поглощения называются рейдерство. Рейдерство – изначально англоязычное понятие (raider – налетчик, захватчик). В российском законодательстве не определены ни термин рейдерство, ни враждебное поглощение. В качестве рейдера выступает юридическое или физическое лицо, являющееся организатором и (или) исполнителем захвата компании-мишени.

Компания-мишень – юридическое лицо, в отношении которого предпринимаются противоправные действия с целью завладения имуществом.

Рейдерство может осуществляться вполне законными способами, например, путем приобретения контрольного пакета акций или путем продажи бизнеса и его интеграции в более сильную структуру. Рейдерство может быть и абсолютно незаконным. И самым распространенным способом поглощения является оспаривание прав собственности (подделка документов – подложные протоколы решения собраний учредителей, предоставляемых для регистрации).

В настоящее время рейдерство принято делить на 3 группы:

Законное («белое») – полностью соответствует всем нормам права,

Неявное («серое») – соответствующее закону, но не подразумевающее добровольное участие в сделке одной из сторон,

Незаконное («черное») – силовой, незаконный захват собственности, нарушающий права, интересы и желания одного из участников.

Целью рейдеров являются любые предприятие независимо от организационно-правовой формы, как в небольших, так и в крупных городах.

Наибольший интерес для рейдеров представляют следующие объекты: предприятия, которые приносят высокий доход, обладают ценными активами, и предприятия малого и среднего бизнеса (т.к. меньше риска, поскольку собственники бизнеса не могут обеспечить себе квалифицированную защиту из-за нехватки средств или незнания, как и куда обратиться за помощью).

В мировой практике известна целая система противозахватных мер, которые применяют менеджеры компании-мишени, чтобы противостоять нежелательным сделкам. Российский рынок слияний и поглощений перенимает опыт борьбы с силовыми захватами от других стран. Все известные способы защиты можно разделить на две группы: превентивные (стратегические) и оперативные (тактические).

К превентивным мерам относятся: «Внесение изменений в устав корпорации», «Ядовитая пилюля», «Компенсационные парашюты».

К оперативным мерам – «Защита Пэкмена», «Судебные тяжбы», «Реструктуризация активов», «Слияние с «белым рыцарем», «Реорганизация общества».

Некоторые из методов защиты применяются в российской практике. В частности, не противоречит российскому законодательству использование «золотых, серебряных и оловянных парашютов». Для этого в трудовые контракты менеджеров и рядовых сотрудников включают условия, гарантирующие значительные выплаты в случае поглощения и потери рабочего места. Самым распространенным способом защиты является судебное разбирательство против захватчика.

Уголовный Кодекс РФ преследует действия по враждебному захвату. В 2010 году вступил в действие ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс РФ и в статью 151 Уголовно-Процессуального кодекса РФ», который предусматривает неправомерный захват фирм, то есть действия, нарушающие закон и интересы владельцев поглощаемого бизнеса. Все эти действия, в зависимости от их тяжести, наказываются либо лишением свободы, либо штрафом (от 100 до 500 тысяч рублей), либо лишением лица права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

С 2002 года успешно функционирует Управление Правительства Москвы по экономической безопасности г. Москвы, в центре внимания, которого проблемы слияний и поглощений, силовых захватов. В 2008 году в Москве создан антирейдерский штаб, в задачу которого входит – предотвращение рейдерства по отношению к малому бизнесу. Введенные в Москве способы борьбы с рейдерством перенимаются другими регионами.

Основным и главным способом предотвращения рейдерского захвата является соблюдение предприятием всех норм российского законодательства: правильное ведение бухгалтерского учета и делопроизводства, соблюдение техники безопасности на предприятии и правил хранения документации. В качестве рекомендаций для противостояния враждебного поглощения компаниям следует предложить:

1. Проведение правовой и экономической оценки привлекательности своей компании как «объекта атаки». Руководству компании необходимо быть готовым к защите от враждебного поглощения в любой момент.
2. Наличие компетентных специалистов - консультантов: бухгалтеров, аудиторов, юристов. Своевременная реакция профессионалов поможет эффективно либо ликвидировать проблему захвата, либо облегчить и ускорить выход из создавшейся ситуации.
3. Защиту своих прав в государственных структурах: налоговых органах, прокуратуре, суде и т.д. Нужно активно заявлять о нарушении своих прав и бороться с рейдерами на уровне государственных органов.
4. Постоянное отслеживание новостей в СМИ, связанных с корпоративными конфликтами.

В последние годы в России возникла проблема противостояния враждебным поглощениям (рейдерству), которая решается в рамках государства. Полностью рейдерства «истребить» не удастся, но его масштабы можно уменьшить, если внесенные дополнения и поправки в законодательства, будут «реально работать», и предприниматель, готовый бороться за свой бизнес, сможет защитить свои права и отстоять свое имущество.

Особенности развития российского рынка слияний и поглощений проявляются в следующем:

1. Первые годы 21 века рынок демонстрирует активный рост, как по количеству, так и по стоимости сделок.
2. Снижение объема и числа сделок в 2008, 2009 гг. произошло под влиянием мирового финансового кризиса.
3. Структура рынка слияний на протяжении 15 лет непостоянна.
4. Ситуация на российском рынке слияний кардинально отличается от тенденций мирового рынка
5. В последние три года наблюдается тенденция к повышению прозрачности рынка слияний
6. На российском рынке доминируют внутренние сделки
7. Российский рынок M&A отстает от рынков M&A развитых стран: его доля на мировом рынке слияний и поглощений составляет всего 2,2% (в 2005 г. – 1,7%), при этом процесс сделки часто занимает более года
8. При проведении сделок российские участники рынка пытаются обходиться без вовлечения финансовой экспертизы
9. Недостаточность финансовых ресурсов и ограниченный доступ к финансированию
10. Неудовлетворительное качество финансовой информации тормозит процесс и затрудняет возможность провести действительно выгодную сделку

Реорганизация предприятий в форме слияний в России является очень эффективным инструментом реструктуризации компаний. С помощью этого пути развития компания обеспечивает достижение целей в соответствие своей выбранной стратегии. Серьезной проблемой при проведении процедуры слияния является достижение эффективности сделок, имеющей место при достижении конкурентных преимуществ. На это обращается особое внимание, так как в последнее время велика доля неудачных, приводящих к распаду компании сделок. (2)

Роль государства в ближайшее время будет только усиливаться. Однако это несет в себе и положительные моменты, такие как совершенствование корпоративного законодательства, что в свою очередь должно сказаться на сокращении корпоративных конфликтов по поводу собственности на капитал.

Следует отметить, что, несмотря на текущие трудности, рынок M&A в России имеет большой потенциал роста и остается весьма привлекательным для местных и иностранных инвесторов. Кроме благоприятной экономической конъюнктуры на внутреннем рынке и высоких цен на минеральные ресурсы, росту сделок M&A в России будут способствовать международные рынки капитала.

Российская экономика будет и дальше предоставлять инвесторам возможности для реализации потенциала M&A в долгосрочной перспективе. Несмотря на то что на протяжении последних десяти лет российский рынок M&A постоянно совершенствовался и становился более цивилизованным, все же остается огромное количество возможностей для его дальнейшего развития, что позволит повысить результативность сделок и в конечном итоге извлечь из них максимальную выгоду.

Список используемой литературы:

1. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний/ Патрик А.Гохан; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, - 741 с.
2. Информационно-аналитический бюллетень «Рынок слияний и поглощений». Информационное агентство АК & М.
3. Ежемесячный аналитический журнал "Слияния & поглощения" URL: <http://www.ma-journal.ru> / (дата обращения 17.11.2013)"