УДК 045.62

РОЛЬ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

О.А. ВОРОТИЛОВА,
кандидат экономических наук,
профессор кафедры
экономики и финансов предприятий
Тел. 8-904-770-94-35

Ю.Ю. КАЗАКОВ,
магистрант кафедры
экономики и менеджмента
E-mail: ANTIKILLERvectro@yandex.ru
Волгоградский государственный
технический университет

Предмет/тема. *Предмет статьи − роль слияния и поглощения в корпоративном управлении организации. Тема работы − преимущества названных слияний и поглощений.*

Цели/задачи. *Исследование имеет целью выяснить, какое значение для организации имеет процесс слияния и поглощения. Актуальность статьи заключается в том, что указанные процессы в различных отраслях экономики в последние годы стали объектом пристального внимания не только делового российского сообщества и государственных структур, но и широкой общественности. Развитие российского бизнеса, усиление конкуренции, в том числе с западными компаниями, вынуждают предприятия выбирать наиболее эффективные стратегии деятельности. Приобретение внешних структур позволяет создать конкурентные преимущества, диверсифицировать бизнес и увеличить долю компании на рынке, сократить издержки и усовершенствовать управленческие технологии. Задачи статьи – анализ отечественного опыта слияний и поглощений; исследование названных процессов в российской действительности с учетом эффекта экономии; изучение процедуры управления внутри корпорации после ее слияния с информационным агентством.*

Выводы*. Среди отечественных компаний не наблюдалось циклической закономерности слияний и поглощений. Это связано с бурным развитием рынка до кризиса 2008–2009 гг. После этого положение рынка стабилизировалось, и количество объединений резко увеличилось. Показано, что в результате слияния организаций в корпоративном управлении должен вступить в силу эффект экономии на масштабе, который позволит повысить финансовую активность корпорации, т.е. она сможет привлечь большее количество финансовых ресурсов. Авторы пришли к умозаключению: при слиянии организации с маркетинговым агентством между ними возникают переплетающиеся директораты, что упрощает управление внутри структуры корпорации.*

Ключевые слова: *слияние, поглощение, финансовый механизм, стратегическая цель, организационная система*

Отсутствие примеров, проверенных временем, незнание методов и стратегий приобретения бизнеса, непрозрачность российских компаний затрудняли процесс сравнения и выбора, осложняли на рынке взаимодействие организаций с потенциальными инвесторами. Такое положение определило характер развития российского рынка слияний и поглощений, где первоначально сделки проходили только в форме приватизации, а впоследствии – чаще всего в форме недружественного поглощения, да еще и с правовыми нарушениями.

Слиянием компаний признается создание нового предприятия с передачей ему всех прав и обязанностей двух или нескольких составляющих и прекращением деятельности последних. Реорганизация в форме слияния считается завершенной с момента государственной регистрации вновь возникшего предприятия-правопреемника. С этого времени создавшие его компании считаются прекратившими свое существование.

Чтобы рассмотреть преимущества и недостатки слияний и поглощений, проанализируем отечественный и зарубежный опыт (см. рисунок и таблицу).

Изучаемый рынок в каждой стране имеет свои особенности, что обусловливается степенью развитости экономики, законодательства, финансовых рынков и другими факторами. Есть специфика и в России: отечественный рынок по своим характеристикам сильно отличается от рынков США или Европы, поскольку сформировался он не так давно.

Уникальность российского рынка в том, что всего за несколько лет он прошел путь развития от локальных сделок к большим, трансграничным. Но на этом фоне не наблюдается циклической закономерности. От года к году происходило одновременное увеличение количества заключенных сделок и суммарных объемов. Это можно объяснить так: развитие рынка шло по нарастающей, что во многом было определено приватизацией, ставшей толчком к бурному развитию процесса. Однако кризис 2008–2009 гг. привел рынок слияний и поглощений к сильному сокращению числа сделок и их стоимости, но уже в 2010 г. положение стабилизировалось.

На российском рынке слияний и поглощений в 2012 г. по-прежнему заключались преимущественно внутренние сделки, однако количество объявленных трансграничных сделок выросло на 11% (до 125), а общий объем увеличился на 27% (до 33,3 млрд долл.), что составляет 40% от всего объема российского рынка. В 2011 г. этот показатель составлял 38%. Общая сумма сделок по покупке российских активов иностранными компаниями в 2012 г. составила 17,1 млрд долл., увеличившись на 24% по сравнению с 2011 г.

Сейчас в развитых странах строго определены основы системы отношений между действующими лицами корпораций – акционерами, менеджерами, директорами, кредиторами, сотрудниками, поставщиками, покупателями, государственными чиновниками, местными жителями. Такая система создана для решения трех основных задач: обеспечение максимальной эффективности предприятий, привлечение инвестиций, исполнение юридических и социальных обязательств.

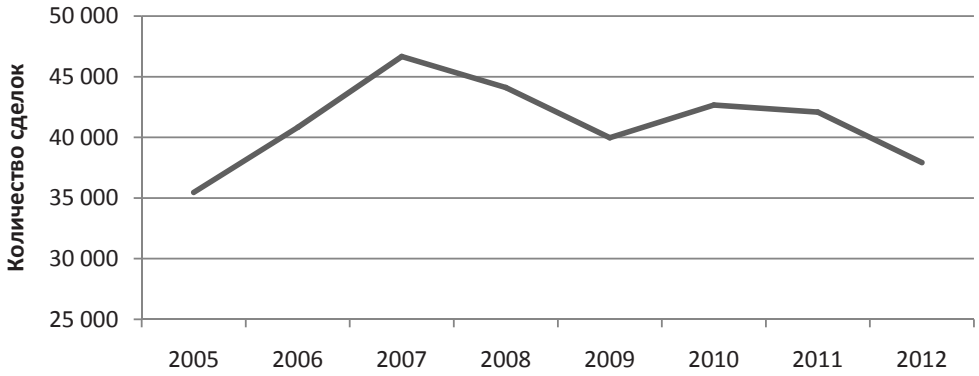
Проведем исследование процесса слияния в корпоративном управлении и выясним его значимость для организации. Для этого введем такие понятия:

– корпорация-источник – корпорация, которая вступает в процесс слияния с другой корпорацией;

– корпорация-результат – получающаяся в результате слияния единая корпорация (конгломерат).

В данной работе авторов не интересуют механизм и законность проводимой сделки. Полагается, что эти аспекты удовлетворяют стандартным требованиям, в том числе действующего законодательства России. При этом слияние понимается как процесс организационного объединения двух систем управления корпорациями, элементами которых являются узлы (модули) управления.

Основной фактор слияния может быть описан системой условий. Единственное уточнение состоит в том, что использование модуля в принципе диктуется критерием эффективности корпо-



Мировой рынок слияний и поглощений в 2005–2012 гг.

Данные российского рынка слияний и поглощений

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Количество сделок	505	817	867	688	214	375	381	427
Объем, млрд долл. США	40,5	63,6	154,9	122,4	48,8	77,5	68,7	83,1

рации-результата. Иначе говоря, если наличие определенного модуля нецелесообразно, то его исключают вообще. Например, перед слиянием в корпорации-источнике был отдел по работе с другой корпорацией-источником. После слияния функционирование этого подразделения нецелесообразно, поэтому оно ликвидируется.

В результате реализации механизма слияния появляется эффект экономии на масштабе, заключающийся в том, что происходит сокращение совокупных затрат на функционирование корпорации-результата по сравнению с суммой затрат корпораций-источников при увеличении выручки от реализации.

Накануне слияния перед организацией в первую очередь стоит задача добиться эффекта экономии, поскольку помимо затрат сокращаются ресурсы за счет элиминирования внутренних статей. В частности, сокращаются взаимные дебиторская и кредиторская задолженности.

При слиянии (поглощении) у корпорации-результата изменяются объем потребности в ресурсах, а также рыночная позиция. В этой связи предприятию необходимо оценивать средства, которые она может привлечь для реализации проектов. Для этого может использоваться балансовая модель финансирования деятельности корпорации. Эффект экономии также влияет и на финансовую активность организации, которая определяется прежде всего объемами привлекаемых средств.

Бывают случаи, когда управление столь сложной организационной системой, как корпорация, невозможно проводить одному лицу, и крупная компания может себе позволить поглотить некое информационное агентство, которое будет заниматься маркетинговыми исследованиями.

Акционеры корпорации привлекают для защиты своих интересов агентов, которые наделяются определенными контрольными полномочиями. Они не являются работниками корпорации и поэтому называются внешними, или независимыми, директорами. Предполагается, что они не будут связаны непосредственно с оперативным управлением корпорацией и становятся, таким образом, защитниками интересов собственников. Задача агентов – завоевать репутацию и значительно увеличить количество потребителей, пользующихся товарами либо услугами той или иной корпорации.

После того как агенты начнут выполнять свои полномочия, между агентством и компанией возникают переплетающиеся директораты – ситуация, когда члены совета директоров одной компании являются одновременно членами совета директоров другой компании. Это намного упрощает управление в самой структуре корпорации.

Сегодня конкуренция в сегменте маркетинговых компаний невелика. Это связано с тем, что спрос на услуги независимых маркетологов ограничен по объективным причинам. Многие предприниматели и даже руководители крупных компаний уверены, что они могут справиться с оценкой рынка самостоятельно, без посторонней помощи. Кроме того, фирмы, которые пользуются услугами подрядчиков, отдают предпочтение проверенным агентствам, имеющим долгую историю существования на рынке.

Сами маркетологи отмечают, что все чаще к услугам профессионалов обращаются средние и даже небольшие компании. Руководители таких предприятий понимают важность маркетинговых исследований и решаются прибегнуть к слиянию с информационным агентством.

В России существуют свыше полутора тысяч компаний, которые предлагают услуги по проведению маркетинговых исследований. Доход двадцати из них превышает 1 млн долл. в год. Около 150 российских агентств зарабатывают ежегодно от 500 тыс. до 1 млн долл. Выручка же остальных составляет в среднем 120–140 тыс. долл. в год на каждого.

По статистике около 40% рынка услуг по проведению маркетинговых исследований принадлежит десяти самым крупным российским агентствам. С одной стороны, это плюс. Новый игрок на рынке получает возможность добиться успеха, если качество его услуг очень высокое. С другой стороны, если у вас пока нет собственной клиентской базы, убедить заказчиков в том, что вы заслуживаете доверия, непросто.

По функционалу можно выделить два основных типа маркетинговых агентств. К первому относятся компании, которые непосредственно проводят исследования, разрабатывают инвестиционные планы, проекты, дают рекомендации по выводу нового продукта на рынок или по продвижению уже существующего товара. Список услуг таких агентств, как правило, включает в себя проведение количественных исследований (опросы, анкетирование, выявление общественного мнения, политические исследования, холл-тесты, телефонные опросы, интервью

различных групп респондентов), качественных исследований (фокус-группы, глубинные интервью, тестирование продуктов) и анализа конкурентов (выявление их сильных и слабых сторон).

Компании второго типа занимаются в большинстве своем размещением рекламы и проведением промо-мероприятий. Несмотря на название, это скорее рекламные агентства в чистом виде. Они предлагают клиентам также услуги по проведению маркетинговых исследований, но спрос на них, как правило, невысок.

В то же время эффективный контроль за деятельностью корпорации возможен лишь тогда, когда лицо, наделенное такими полномочиями, детально ознакомлено с работой корпорации. С самого начала лучше нанимать профессионалов – социологов, маркетологов, аналитиков с большим опытом работы, ведь только опытные люди, обладающие достаточными знаниями в данной сфере, смогут завоевать репутацию для корпорации. Судя по тому, сколько человек работают в вашем агентстве, где оно расположено и как долго существует на рынке, будет зависеть успех фирмы.

При подборе персонала стоит обратить внимание на то, чтобы все эти специалисты были знакомы с зарубежными стандартами проведения исследований (например, многие российские маркетологи работают в соответствии с Международным кодексом маркетинговых исследований). Ведь большая часть клиентов маркетинговых агентств в крупных городах –иностранные компании. Да и многие отечественные предприятия стали предъявлять высокие требования к работе маркетологов при аутсорсинге.

Таким образом, слияние организации с маркетинговым агентством выгодно не только для самой компании, но и для потребителя. Клиент будет информирован о товаре, станет получать более качественный товар за счет сотрудничества предприятия с рекламной структурой. В конечном счете слияние организации с информационным агентством в корпоративном управлении − это еще и одно из основных средств «захвата» клиентуры.

Список литературы

1. *Авдеев А.М., Павловец В.И.* Экономические показатели инвестиционных проектов в условиях инфляции // Экономика и коммерция. 1994. № 3.

2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1987. 327 с.

3. *Аникина И.Д.* Анализ факторов, определяющих активность российского рынка слияний и поглощений // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2008. № 8. С. 64–70.

4. *Бандурин В.В., Беленький Л.П., Блинов В.В.* Корпоративное управление в условиях рынка (на примере финансово-промышленных групп). М., Минобороны России, 1996. 118 с.

5. *Владимирова И.Г.* Слияния и поглощения компаний. URL: http://www.mevriz.ru/articles/1999/1/803.html.

6. *Гвардин С.В., Чекун И.Н.* Финансирование слияний и поглощений в России. М.: Бином, 2009. 200 с.

7. *Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е.* Экономический анализ слияний/поглощений компаний. М.: КноРус, 2008. 448 с.

8. *Зименков Р.* Процессы слияний и поглощений: опыт США и России // Инвестиции в России. 2010. № 10. С. 21–30.

9. *Зинатулин Л.Ф.* Корпоративное управление. М.: Нива России, 1997. 304 с.

10. *Игнатишин Ю.В.* Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. СПб: Питер, 2005. 208 с.

11. *Качурина О.* Тренды рынка M&A в кризис и в посткризисный период // Слияния и поглощения. 2010. № 12. С. 12–17.

12. *Константинов А.* Рынок слияний и поглощений: тенденции и перспективы // Финансовый менеджмент. 2010. № 7. С. 67–74.

13. *Косарев А.* Глобальный кризис: положение в различных странах // Экономическое развитие России. 2009. Т. 16. № 5. С. 33–44.

14. *Кривошапов О.* Обзор сделок M&A за март 2010 года // Слияния и поглощения. 2010. № 5. С. 87–88.

15. *Молотников А.Е.* Слияния и поглощения. Российский опыт. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вершина, 2007. 344 с.

16. *Пискунов А.И.* Характеристика сделок слияний и поглощений дружественного и недружественного происхождения // Экономические науки. 2010. № 1. С. 113–117.

17. *Рудык Н., Семенкова Е.* Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000. 344 с.

18. *Соколова М.И.* Корпоративная стратегия и корпоративное управление. URL: http://www.misbfm.

ru/content/korporativnaya-strategiya-i-korporativnoe-upravlenie.

19. *Шаленкова О.* Методика количественной оценки синергетического эффекта как ключевого фактора в принятии решения о проведении сделок M&A // Слияния и поглощения. 2008. № 1-2. С. 45.

20. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.* Анализ финансовых результатов деятельности предприятий // Финансовая газета. 1992. № 50. С. 37.

Financial Analytics: Science and Experience *Economic Policy*
ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

THE ROLE OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE ORGANIZATION'S CORPORATE GOVERNANCE

Ol'ga A. VOROTILOVA,
Yurii Yu. KAZAKOV

Abstract

Importance The paper's significance lies in studying the role of mergers and acquisitions in corporate governance of an entity. Its subject is the features of the benefits of mergers and acquisitions in corporate governance.

Objectives The article attempts to clarify the importance of mergers and acquisitions process in corporate governance of an organization. The relevance of the work is conditional on the fact that the process of mergers and acquisitions in various economic sectors in recent years comes under scrutiny not only of the Russian business community and the government agencies, but the general public as well. The business development in the Russian Federation, increased competition, including the Western companies' competition, makes the entities to select the most effective activity strategies. Acquisition of external structures enables to create a competitive advantage, to diversify its business and increase market share, to reduce costs, and also to improve management technologies.

Methods The paper aims to solve the following tasks: it analyses global and domestic experience of mergers and acquisitions; it studies mergers and acquisitions in the Russian reality taking into account the effect of saving; it researches the management process inside the corporation after its merger with an information agency. The paper concludes that among the domestic companies there were no cyclic consistent pattern of mergers and acquisitions. This is due to the rapid development of the market prior to the crisis of 2008–2009. After that, the market condition got stabilized, and the number of mergers has increased dramatically.

Results The paper shows that in response to the merger of organizations in corporate governance, the effect of economy of scale comes into operation, which will enable to enhance the corporation's financial activity. This kind of policy will enable to attract more financial resources.

Conclusions and Relevance The paper comes to a conclusion that during the merger of an organization by a marketing agency, they create "interlocking directorates" that simplify the internal corporation structure management.

Keywords: merger, acquisition, financial mechanism, strategic goal, organizational system

References

1. Avdeev A.M., Pavlovets V.I. Ekonomicheskie pokazateli investitsionnykh proektov v usloviyakh inflyatsii [Economic indicators of investment projects in the context of inflation]. *Ekonomika i kommertsiya = Economy and Commerce*, 1994, no. 3.

2. Anikina I.D. Analiz faktorov, opredelyayushchikh aktivnost' rossiiskogo rynka sliyanii i pogloshchenii [Analyzing the factors determining the activity of the Russian mergers and acquisitions market]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2008, no. 8, pp. 64–70.

3. Ackoff R.L. *Planirovanie budushchego korporatsii* [Creating the Corporate Future. Plan or to be planned for]. Moscow, Progress Publ., 1987, 327 p.

4. Bandurin V.V., Belen'kii L.P., Blinov V.V. *Korporativnoe upravlenie v usloviyakh rynka (na primere finansovo-promyshlennykh grupp)* [Corporate govern-

ance in the market conditions (a financial-industrial groups case)]. Moscow, Ministry of Defense of Russian Federation Publ., 1996, 118 p.

5. Vladimirova I.G. *Sliyaniya i pogloshcheniya kompanii* [Corporate mergers and acquisitions]. Available at: http://www.mevriz.ru/articles/1999/1/803.html. (In Russ.)

6. Gvardin S.V., Chekun I.N. *Finansirovanie sliyanii i pogloshchenii v Rossii* [Financing the Russian mergers and acquisitions]. Moscow, Binom Publ., 2009, 200 p.

7. Endovitskii D.A., Soboleva V.E. *Ekonomicheskii analiz sliyanii-pogloshchenii kompanii* [The economic analysis of corporate mergers and acquisitions]. Moscow, KnoRus Publ., 2008, 448 p.

8. Zimenkov R. Protsessy sliyanii i pogloshchenii: opyt SShA i Rossii [Mergers and acquisitions processes: the US and Russian experience]. *Investitsii v Rossii = Investment in Russia*, 2010, no. 10, pp. 21–30.

9. Zinatulin L.F. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate management]. Moscow, Niva Rossii Publ., 1997, 304 p.

10. Ignatishin Yu.V. *Sliyaniya i pogloshcheniya: strategiya, taktika, finansy* [Mergers and acquisitions: strategy, tactics, finance]. St. Petersburg, Piter Publ., 2005, 208 p.

11. Kachurina O. Trendy rynka M&A v krizis i v postkrizisnyi period [M&A market trends during the crisis and in the post-crisis period]. *Sliyaniya i pogloshcheniya = Mergers & Acquisitions*, 2010, no. 12, pp. 12–17.

12. Konstantinov A. Rynok sliyanii i pogloshchenii: tendentsii i perspektivy [The mergers and acquisitions market: trends and prospects]. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*, 2010, no. 7, pp. 67–74.

13. Kosarev A. Global'nyi krizis – polozhenie v razlichnykh stranakh [Global crisis: situation in different countries]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Russian Economic Development*, 2009, vol. 16, no. 5, pp. 33–44.

14. Krivoshapov O. Obzor sdelok M&A za mart 2010 goda [Overview of M&A transactions for March, 2010]. *Sliyaniya i pogloshcheniya = Mergers & Acquisitions*, 2010, no. 5, pp. 87–88.

15. Molotnikov A.E. *Sliyaniya i pogloshcheniya. Rossiiskii opyt* [Mergers and acquisitions. The Russian experience]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 344 p.

16. Piskunov A.I. Kharakteristika sdelok sliyanii i pogloshchenii druzhestvennogo i nedruzhestvennogo proiskhozhdeniya [Characteristics of friendly and hostile mergers and acquisitions transactions]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2010, no. 1, pp. 113–117.

17. Rudyk N., Semenkova E. *Rynok korporativnogo kontrolya: sliyaniya, zhestkie pogloshcheniya i vykupy dolgovym finansirovaniem* [Corporate governance market: mergers, hostile acquisitions, and leverage finance buyouts]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 2000, 344 p.

18. Sokolova M.I. *Korporativnaya strategiya i korporativnoe upravlenie* [Corporate strategy and corporate governance]. Available at: http://www.misbfm.ru/content/korporativnaya-strategiya-i-korporativnoe-upravlenie. (In Russ.)

19. Shalenkova O. Metodika kolichestvennoi otsenki sinergeticheskogo effekta kak klyuchevogo faktora v prinyatii resheniya o provedenii sdelok M&A [Methodology of quantification of the synergetic effect as a key factor during decision-making to conduct M&A transactions]. *Sliyaniya i pogloshcheniya = Mergers & Acquisitions*, 2008, no.1-2, p. 45.

20. Sheremet A.D., Saifulin R.S., Negashev E. Analiz finansovykh rezul'tatov deyatel'nosti predpriyatii [Analysis of the financial performance of enterprises]. *Finansovaya Gazeta*, 1992, no. 50, p. 37.

Ol'ga A. VOROTILOVA
Volgograd Institute of Technology, Volgograd, Russian Federation
tel. +7 904 770 9435

Yurii Yu. KAZAKOV
Volgograd Institute of Technology, Volgograd, Russian Federation
ANTIKILLERvectro@yandex.ru