

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Створення концепції підготовки відділу управління персоналом до  
інтеграції компаній при злитті і поглинанні

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП20/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Сковронська А.С.

Керівник к.е.н. Георгіаді А.Г.

Рецензент Сітнікова І.

Львів 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ</b> .....	6
1.1. Види та етапи процесу злиття і поглинання компаній.....	6
1.2. Стратегії інтеграції.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. HR ФУНКЦІЯ ПІД ЧАС ІНТЕГРАЦІЇ ПІСЛЯ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ</b> .....	18
2.1. Завдання відділу управління персоналом на етапі інтеграції.....	18
2.2. Інтеграція функції управління персоналом обох компаній.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИ ЗЛИТТІ І ПОГЛИНАННІ</b> .....	29
3.1. Розвиток ефективних лідерів для процесу інтеграції.....	29
3.2. Інтеграція організаційних культур.....	31
3.3. Внутрішні комунікації.....	35
3.4. Управління змінами.....	37
<b>РОЗДІЛ 4. КОНТЕКСТ І ОПИС ПРОЕКТУ</b> .....	40
4.1. Контекст проекту.....	40
4.2. Опис проекту.....	48
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	61

## ВСТУП

Ця робота надає огляд необхідних заходів для створення концепції підготовки відділу управління персоналом до інтеграції компаній при злитті і поглинанні.

Як зазначає SHRM, кількість глобальних угод злиття і поглинання зросла в 2021 році, і очікується, що і надалі зростатиме. Згідно зі звітом PwC Європа, Близький Схід та Африка продемонстрували найбільше зростання обсягів угод у порівнянні з попереднім роком, приріст на 34%, за ними йдуть Північна і Південна Америка з 22% і Азіатсько-Тихоокеанський регіон із 17%. Більшість угод відбулось у технологічному секторі [26].

«Дослідження показують, що проблеми, пов'язані із людським капіталом виникають на кількох фазах або етапах діяльності злиття та поглинання. Лише на етапі інтеграції процесу злиття і поглинання проблеми, пов'язані із людським капіталом включають: 1) утримання ключових працівників; 2) комунікації; 3) утримання ключових управлінців; та 4) інтеграцію корпоративних культур. З них впливають численні, більш детальні питання щодо персоналу, наприклад, оцінка та відбір персоналу із дублюючих управлінських функцій, щоб визначити, хто залишається, а хто покидає компанію після злиття або поглинання. У процесі інтеграції корпоративних культур цілі набори кадрових політик та практик обох компаній можуть підлягати оцінці, перегляду або заміні» [25, с. 243].

Типовими завданнями для функції управління персоналом при інтеграції після злиття, переважно йдеться про перших сто днів із початку інтеграції, є забезпечити готовність системи нарахувань та виплат компенсаційного пакету, узгодити бази даних IT і HR, гармонізувати систему винагород, HR політики і процеси, співставити кар'єрні рівні, назви посад, впровадити концепцію навчання та адаптації працівників із іншої компанії і збалансувати діяльність HR відділів обох компаній задля утримання ключових працівників [26].

У плануванні проекту інтеграції попередньо визначають ризики, з-поміж яких невідповідний чи порушений процес найму і адаптації нових працівників, висока плинність у перший рік після інтеграції, неякісна синхронізація даних [4] і невиправдані очікування працівників.

Саме для зменшення впливу цих ризиків менеджмент компанії скеровує запит до керівника HR функції, поряд із розробкою та втіленням інтеграції підготувати фахівців відділу управління персоналом, які не входять до проектною групи інтеграції. HR бізнес-партнери, які не беруть безпосередньої участі у реалізації проекту інтеграції, все ж повинні підтримувати профільні відділи і проектну групу інтеграції, надавати допомогу працівникам, а також лінійним керівникам обох компаній, які беруть участь у злитті і поглинанні, та сприяти плавному переходу до нової об'єднаної організації.

Ми отримали запит від керівника HR функції підготувати команду з управління персоналом до потенційних завдань під час інтеграції компаній у майбутньому. Виміри ефективності проекту – вищий показник задоволення працівників у опитуванні Glint після інтеграції, менша кількість працівників, які покинули компанію за перший рік після інтеграції, більший відсоток запитів від лінійних керівників, які вирішуються на рівні HR бізнес-партнерів і не передаються до HR менеджменту, нижчий відсоток плинності ключових працівників, тобто підвищення ефективності заходів із утримання працівників на 2%, скорочення кількості робочих годин, які фахівці відділу HR операцій витрачають на вирішення труднощів після ста днів інтеграції, а саме після завершення їхньої частини проекту та ефективніша внутрішня комунікація за результатами опитування Glint через рік після інтеграції. Усі показники детально описані у підрозділі 4.2.

Ми досліджували обізнаність фахівців відділу управління персоналом до теми у та поза межами компанії, переглянули наявні у відкритому доступі посібники, чек-листи від провідних компаній-консультантів, або фахівців із сфери управління процесом злиття і поглинання. В такий спосіб ми зібрали і проаналізували матеріали від Deloitte, Willis Tower Watson, Deal Room, Gartner,

Mercer, CareerMinds, EY, KornFerry, McKinsey, PwC переглянули відкриту інформацію про навчальні програми CIPD, SHRM, LinkedIn Learning, FutureLearn і Coursera.

У основі дослідження знаходяться пошук моделей і підходів до вирішення аналогічних проблем, аналіз наявних у відкритому доступі навчальних матеріалів, аналіз зацікавлених сторін, систематизований збір зворотного зв'язку, а згодом аналіз ефективності навчання.

Робота містить опис процесу злиття і поглинання, окреслює завдання для фахівців відділу управління персоналом до підписання угоди та під час інтеграції, визначає роль лідерства, містить рекомендації щодо планування і виконання проекту, включає інформацію про управління змінами та особливості інтеграції корпоративної культури.

Концепція створена для застосування у компанії Інфінеон (Infineon Technologies AG, німецька компанія, великий виробник мікросхем, галузь – напівпровідників, <https://www.infineon.com/>) [10], проте підходить для застосування у широкому колі підприємств, у яких виникає потреба підготувати фахівців відділу управління персоналом до етапу інтеграції під час злиття і поглинання.

## РОЗДІЛ 1

### ПРОЦЕС ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ

#### 1.1. Види та етапи процесу злиття і поглинання компаній

Злиття – це процес, при якому дві компанії формують одну юридичну особу. Очікується, що «комбінація із двох компаній буде ціннішою для усіх сторін» [8, с.212], в першу чергу для акціонерів, ніж ці компанії порізно. Поглинання відбувається за згоди цільової компанії. Взаємовигідне поглинання приносить переваги обом компаніям. Обидві компанії розробляють стратегію, щоб забезпечити придбання активів, готують фінансові звіти та інші оцінки будь-яких зобов'язань, що можуть виникнути разом із активами. Обидві сторони погоджують умови, правові положення і процедури оплати. Захоплення – не взаємовигідне, вороже поглинання, без погодження цільової компанії – можливе за умови, що покупець активно скуповує акції для здобуття контрольного пакету акцій.

Перший варіант поглинання – покупка акцій. Продавець забирає свою частку в капіталі та продає її покупцеві. Ціла компанія переходить у власність покупця, включно із зобов'язаннями. Процедура належної обачності суттєво складніша і дорожча в такому випадку. Другий варіант – продаж чи передача активів. Активи бізнесу деталізуються і передаються покупцеві. Активи можна вибрати, а зобов'язання залишити у продавця. У цьому випадку доведеться переуступити кожен контракт покупцеві.

«Складність сучасної компанії не піддається легкому аналізу; тому вхідні дані, що відповідають за (довгостроковий) успіх, може бути важко визначити і деякий час вони можуть бути переоцінені або недооцінені. Результат компанії буде відображатися у вищій прибутковості та цінах на акції, а не у ефективності витрат» [8, с.209].

З яких міркувань компанії вирішують укласти угоду про злиття і поглинання?

1. Задля збільшення частки на ринку. Придбання може забезпечити зростання частки ринку швидше, ніж за рахунок органічного зростання.
2. Задля вертикального розширення. Придбання може дозволити вийти на новий ринок або у іншу область технологій, де організація ідентифікується із необхідними співробітниками, технологією або структурою.
3. Задля доступу до людського капіталу. Отримання доступу до іншого кваліфікованого персоналу може бути досягнуто швидше шляхом придбання, ніж найму.
4. Задля отримання нової технології. Придбання компаній, які вже розробили та випробували нові технології, може бути швидшим і ефективнішим, ніж розробка власних технологій.
5. Задля підвищення конкурентоздатності. Викуп конкурента може сприяти зменшенню конкуренції та збільшенню прибутку.
6. Задля управління капіталом. Придбання може бути ефективним способом для організацій стабілізувати свої баланси [25, с.240]. Окрім усіх перерахованих можливих мотивів, «угоди злиття та поглинання можуть бути результатом поведінки менеджерів, що розбудовують імперію» [25, с.212].

У високотехнологічних компанія мотивом для побудови стратегії із використанням угод злиття і поглинання можуть бути здобуття нових технологій та залучення висококваліфікованого персоналу. «Результатом є значно вищий рівень інновацій зі злиттям, ніж без нього, а також значно вищу довгострокову вигоду для споживачів. ...Для того, щоб довгострокове зростання інновацій переважило короткострокову шкоду для споживачів, спричинену злиттям, витрати на угоду повинні бути низькими, обидві компанії-учасниці угоди повинні мати здатність швидко продукувати інновації, а ступінь горизонтальної диференціації продуктів має бути низьким. З іншого боку, коли учасники злиття можуть генерувати інновації безпосередньо, дозволяючи комбінувати свої

продукти, вони зазвичай приносять користь споживачам як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі» [9, с.1].

Якою б не була мета злиття і поглинання, про неї слід пам'ятати на кожному із подальших етапів укладання угоди та інтеграції. «Угоди злиття та поглинання стали найбільш драматичною демонстрацією бачення та стратегії в корпоративному світі. Одним кроком ви можете змінити курс вашої компанії, кар'єру ваших менеджерів і створити цінність для ваших акціонерів» [8, с.224].

Розглянемо етапи угоди злиття і поглинання.

1. Розробка стратегії. Визначення бізнес-обґрунтування для придбання.
2. Критерії пошуку. Визначення критеріїв пошуку цільової компанії (місце розташування, технології, рентабельність).
3. Визначення цілі. Пошук і оцінка потенційної цілі.
4. Планування поглинання. Ініціювання контакту з потенційною ціллю задля отримати інформації. Визначення можливості продажу.
5. Оціночний аналіз. Фінансові дані, надані цільовою компанією потенційному покупцеві. Покупець оцінює придатність для угоди.
6. Переговори. Покупець використовує оціночний аналіз для формування пропозиції і початку переговорів.
7. Due Diligence – належна обачність. Детальний огляд операційної діяльності цільової компанії. Після того, як сторона продажу прийме пропозицію, починається всебічна перевірка цілі. Вона включає аудит активів, операцій (включаючи співробітників, клієнтів, інтелектуальну власність та фінансові записи), юридичні питання та інше. Ми розглянемо згодом цей етап детальніше.
8. Покупка і договір купівлі-продажу. Підготовка остаточного варіанту договір купівлі-продажу. Процес належної обачності зазвичай призводить до деяких невеликих змін у договорі купівлі-продажу цінних паперів (SPA). Ці проблеми можуть варіюватися від додаткових положень, як-от «за умови вирішення цієї проблеми до...», до більш екстремальних випадків, таких як угода з пільговим періодом, коли дохід має зрости на узгоджену суму або покупець отримує



знижку. Слід пам'ятати, що чим більша зміна початкової пропозиції у листі про наміри, тим більша ймовірність, що вимоги покупця будуть розцінені як недобросовісні, тим більша ймовірність, що угода провалиться. Договір купівлі-продажу є обов'язковою угодою, яка зазвичай передбачає певну форму депозиту від імені покупця. Завдаток не повертається і призначений для демонстрації добросовісності між сторонами, які беруть участь у угоді.

9. Фінансування. Визначення остаточних варіантів фінансування.

10. Регуляторні (нормативні) погодження. Деякі угоди злиття і поглинання підлягають під (нормативні) погодження.

11. Завершення угоди та інтеграція. Компанії працюють разом над завершенням угоди та інтеграцією цілі. Після закриття попереду ще багато роботи. Інтеграція після злиття (PMI) – це процес об'єднання двох або більше компаній з метою максимізації синергії, щоб гарантувати, що угода відповідає прогнозованій вартості. Проходячи усі етапи злиття та поглинання, важливо фокусуватись на кінцевій меті – вигідній угоді, успішній не лише на папері, а й на практиці. Крім того, після завершення угоди компанії повинні розглянути ще один крок: ретроспективний або крок «вивчених уроків», який включає зворотній зв'язок від усіх команд керівництва, а також від широкого кола співробітників з обох сторін угоди. Інформація має бути організована та збережена таким чином, щоб вона була доступною для використання під час наступного процесу злиття і поглинання.

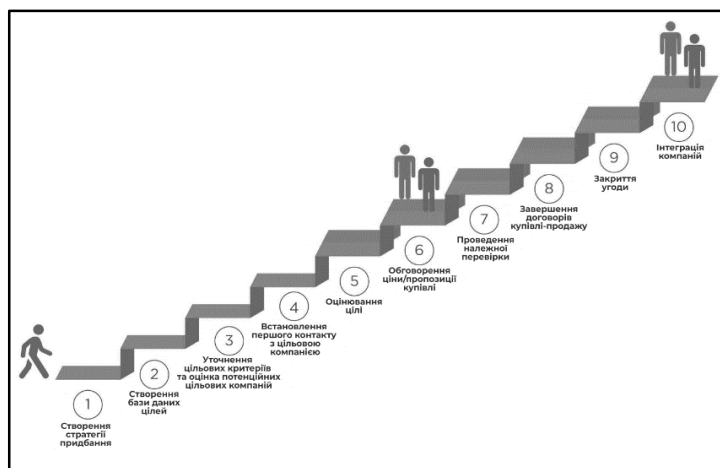


Рис. 1.1. Етапи злиття та поглинання за класифікацією deal room

Willis Towers Watson класифікує етапи процесу злиття і поглинання так: крок перший – до угоди (готовність до злиття і поглинання, визначення цілей, підготовка до продажу), крок другий – під час угоди (належна обачність, фінансові ризики, ризики в управлінні персоналом, операційні ризики, ризики транзакцій (страхування M&A), умови угоди, планування реалізації) та крок третій – після угоди (використання синергії, інтеграція персоналу, ризик і управління, вимірювання успіху, перехід до порядку денного). Експерти Willis Towers Watson наголошують, що успішні угоди мають дві спільні риси: ранній та інтенсивний акцент на питаннях управління персоналом і суворий підхід до управління ризиками [30].

Gartner визначають такі етапи угоди як формулювання стратегії поглинання, визначення цілі, належна обачність і оцінка, виконання угоди, інтеграція, аналіз результативності [7]. У своєму посібнику про процес злиття і поглинання Gartner акцентує увагу на завданнях керівників функції фінансів на кожному із етапів, проте успішну інтеграцію неможливо уявити без ефективної співпраці функцій управління персоналом та фінансів.

Due Diligence, належна обачність або належна ретельність – етап процесу злиття і поглинання, який настає після успішних переговорів та триває до моменту підписання угоди. Це спосіб перевірити, чи цільова компанія справді відповідає заявленим умовам продажу, і переконатися, що договір купівлі-продажу містить відповідне розкриття інформації, гарантії, відшкодування тощо. Потенційний покупець надсилає перелік запитів для отримання необхідної інформації. Окрім надіслання звітів відбуваються зустрічі із менеджментом та ключовими працівниками, щоб перевірити загальну відповідність корпоративної культури. Процес належної обачності може тривати кілька днів, тижнів чи навіть місяців. До етапу належної обачності залучені юридичний, фінансовий, IT, адміністративно-господарський відділи, а також відділ розвитку бізнесу та управління персоналом. Перевірка належної обачності під час попереднього планування та підготовки угоди важлива для покупця, щоб повністю реалізувати стратегічні очікування, викладені в початковій оцінці угоди, і є критичною для

продавця, щоб визначити, що покупець здатний виконати угоду. З огляду на те, що багато угод укладаються з метою отримання операційної економії, збільшення частки ринку, здобуття нових технологій або географічного розширення, комплексний аудит часто зосереджується на дотриманні нормативних вимог, результатів фінансової звітності та аналізу основних функцій бізнесу. На цьому етапі ретельної перевірки є значні чинники, пов'язані з людським капіталом, такі як аналіз фінансування пенсійних планів та належна оцінка планів медичного та соціального страхування. Перевірка належної обачності може виявити потенційних «вбивць угоди» у цих сферах, а також інші фактори, які можуть істотно перешкодити довгостроковому успіху угоди.

Відділ управління персоналом і старший менеджмент компанії-покупця повинні переглянути план розвитку цільової компанії та планування наступництва для вищого та середнього рівня керівників. Цей аналіз може визначити, чи існує значний ризик в управлінні бізнесом. Крім того, багато керівників мають положення про «зміну контролю» у своїх трудових контрактах, які можуть призвести до великих грошових витрат після завершення угоди. Також це допоможе проектній групі злиття і поглинання визначити пріоритети організаційних змін під час закриття угоди. Існує багато причин неузгодженості операційної моделі HR, будь-яка з яких може завадити успішному виконанню угоди. Покупець повинен оцінити проблеми та ризики на ранніх етапах, щоб визначити потенційну вартість невідповідності та завчасно розробити потужну дорожню карту інтеграції. Належна обачність також може висвітлити потенційні затримки у досягненні деяких стратегічних, операційних та фінансових цілей угоди та відповідно вплинути на загальну ціну угоди. Важливо, щоб відділ управління персоналом, зазвичай це завдання підвідділу управління пільгами та компенсаціями, був залучений до процесу належної перевірки злиття та поглинання якомога раніше. Під ретельний аналіз потрапляють такі пункти як суттєві відмінності у компенсаційних пакетах, особливості ринку праці, різниця вартості життя, наявність колективних договорів, їхні умови, незавершені судові

процеси тощо. Усі ці важливі витрати необхідно проаналізувати на предмет впливу та врахувати їх у фінансовому рівнянні під час підготовки до покупки.

Ризики, пов'язані з операційними HR процесами можуть значно вплинути на успіх угоди. Слід перевірити, чи немає у цільової компанії активних судових процесів щодо зайнятості і поточних перевірок. Важливо залучати внутрішнього або зовнішнього юрисконсульта з питань зайнятості під час перевірки належної обачності, щоб переконатися, що аналіз точний і відповідає всім правовим вимогам. «Процес перевірки належної обачності повинен проводитися потенційним покупцем і консультантами покупця перед придбанням бізнесу, але основну інформацію повинен зібрати продавець» [20, с.24]. Нарешті, члени проектної групи злиття і поглинання повинні визнати, що можливості та ризики щодо людського капіталу існують у кожній угоді, незалежно від її масштабу. Надання відділу управління персоналом активного голосу на ранній стадії та часто під час транзакції може призвести до значної економії витрат та зниження ризиків, пов'язаних із співробітниками. Багато виявлених невідповідностей не виправляються до першого дня інтеграції. Невідповідності розглядаються за пріоритетом. В першу чергу вирішують проблеми з високою вартістю і високим ризиком. Слід наголосити, що вкрай рідко трапляється, щоб не було виявлено жодної невідповідності. Перевірка належної обачності часто відбувається під тиском часу і зазвичай завершується конкурентною угодою.

«Різниця між HR due diligence та фінансовою чи юридичною належною обачністю полягає в тому, що для HR, хоча комплексна обачність починається до укладення угоди, вона може тривати і під час інтеграція. А фінансову та юридичну перевірку необхідно провести перед укладенням угоди. У сучасній літературі HR due diligence ще не визнається як окремий вид діяльності, такий же важливий, як фінансовий чи юридичний комплексний аналіз. Натомість це розглядається як практика, яка включає питання управління персоналом, але відбувається в рамках фінансової або юридичної перевірки. У дослідженні висвітлюється важливість та необхідність HR due diligence як окремого виду

діяльності та як зв'язкової ланки між етапами перевірки до угоди до інтеграції опісля» [5, с.25].

Слід пам'ятати про ризики для угоди про злиття і поглинання, пов'язані з управлінням персоналом. Витік інформації може призвести до таких проблем як: проблеми з регулятором, репутаційні ризики, різкі зміни вартості акцій, вплив на взаємовигоду від угоди, вплив на працівників, вплив на клієнтів, тривалість підготовки угоди і навіть загроза зриву угоди. Джордж Брукс у статті Forbes наголошує на важливості ролі, яку відіграє функція управління персоналом у процесі злиття і поглинаннях, і нагадує про деякі невдалі спроби M&A, коли відділ управління персоналом не був задіяний із самого початку процесу. «Однією з найбільших причин невдач є те, що найпростіше не помічається: людський капітал. Одним словом, люди. Напередодні угоди компанії майже завжди ігнорують проблеми, пов'язані зі своїми людьми, а саме культуру та лідерство»[1]. Потрібен абсолютно новий спосіб втілення злиття і поглинання з новим трансформаційним підходом. Ось три ключові елементи, які ведуть до успіху в сучасних транзакціях: визначення цільової культури компанії, вибір лідерів за їхнім мисленням, а не знаннями, технології в HR. Функція управління персоналом повинна сприяти формуванню мети, цінностей та поведінки, які необхідні при інтеграції у новій цільовій культурі. Злиття та поглинання є складним процесом і періодом стресу та невизначеності для співробітників. Завдяки ретельному плануванню та продуманому управлінню фахівці з управління людським капіталом можуть значно допомогти своїм організаціям у процесі та сприяти успіху угоди про злиття та поглинання.

За даними SHRM від 70 до 90 відсотків усіх угод із злиття і поглинання зазнають невдачі у фінансовому сенсі, і більшість компаній не досягають своїх цілей. Значною мірою це пов'язано з функцією управління персоналом, як-от: несумісні культури, стилі управління, погана мотивація, втрата ключових працівників, погана комунікація, втрата довіри, невизначеність [26]. «Іншими словами, проблеми, пов'язані з управлінням людським капіталом значною мірою впливають на рівень невдач угод злиття і поглинання» [3].

## 1.2. Стратегії інтеграції

Щойно організація починає процес злиття і поглинання, HR функція має допомагати важливою бізнес-інформацією та досвідом, які можуть вплинути на визначення потенційних партнерів, структуру угоди, ефективний термін прийняття ключових рішень і етапів, а також розробку стратегій для забезпечення безперебійної інтеграції. Керівництво HR також може керувати зусиллями організації щодо виявлення потенційних ризиків для бізнесу та людського капіталу, а також формування стратегії та плану інтеграції. Якщо управління персоналом відіграє провідну роль з самого початку процесу злиття і поглинання, більш ймовірно, що організація оптимізує фінансову та операційну синергію угоди. Кліф Менсфілд, старший менеджер Deloitte Consulting LLP запевняє, що компанії-покупці не можуть ні занадто сильно, ні занадто рано зосередитися на наслідках транзакції злиття і поглинання для людей. Вищий менеджмент із управління персоналом як керівники та функція управління людських капіталом в цілому відіграють важливу роль у визначенні того, чи реалізує потенційна угода свої стратегічні, фінансові та оперативні цілі. «Компанії часто недооцінюють як складність, так і справжню вартість інтеграції. Виходячи з досвіду Deloitte щодо реалізації проектів інтеграції після злиття, оцінили, що загальна вартість інтеграції становить у середньому 4-5% вартості угоди. Угоди злиття і поглинання надають корпоративному сектору платформу для зростання, але компаніям доведеться наполегливо працювати, щоб реалізувати синергію, щоб створити додану вартість для акціонерів. Ставки справді високі, і забезпечення успішної інтеграції угоди, ймовірно, буде в центрі порядку денного на багато місяців вперед» [19, с.10].

Який вигляд матиме майбутня «Нова компанія»? Немає двох однакових угод злиття і поглинання – стратегічні та пов'язані з управлінням персоналом цілі кожної транзакції можуть відрізнитися залежно від багатьох факторів. Загалом, більшість угод злиття і поглинання можна класифікувати за видом стратегії – трансформація, розширення, асиміляція та доповнення – відповідно до цілей угоди та відносних розмірів компанії-поглиначка та її цільової компанії.

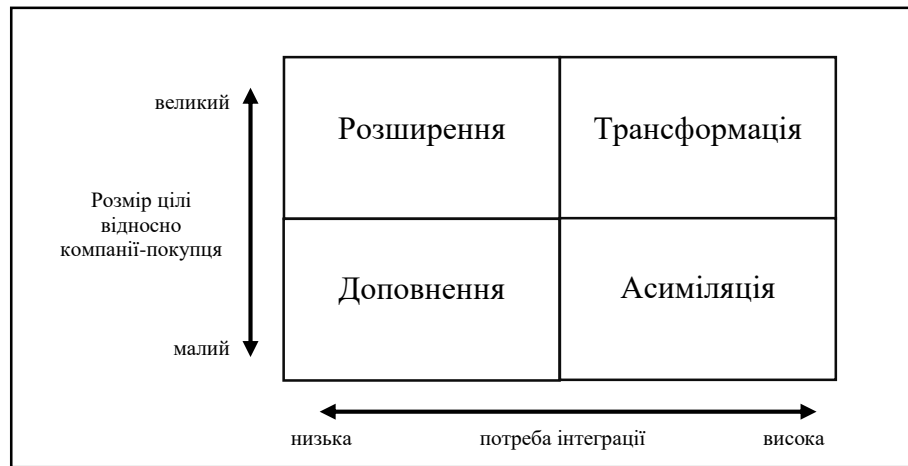


Рис. 1.2. Стратегії інтеграції

**Трансформація:** велика ціль з високими потребами в інтеграції (тобто злиття рівних). Під час трансформаційної інтеграції докладаються значні зусилля для консолідації HR систем, компенсаційних пакетів, програм і політик для нещодавно об'єднаної компанії («Нова компанія»). Як правило, керівники беруть найефективніші процеси та рішення від кожної організації або впроваджують нові, найкращі рішення для об'єднаної організації. Під час виконання масштабної інтеграції керівники відділу управління персоналом можуть стикнутися зі значними проблемами, такими як досягнення агресивних цілей синергії для систем, планів виплат та надлишкових ресурсів; узгодження організаційної структури та вирівнювання розрядів і посад; вирішення питань щодо залучення та утримання співробітників; і вирішення культурних відмінностей.

**Розширення:** велика ціль з низькими потребами в інтеграції (тобто велика ціль, яка підтримуватиме окремі системи та/або програми з обмеженою інтеграцією). У типовій транзакції, орієнтованій на розширення, покупець розширює свою глобальну присутність або додає окремий бізнес, який не буде повністю інтегрований в інший бізнес. Можуть знадобитися певні зусилля для досягнення цілей синергії для систем, планів пільг та надлишкових ресурсів, у тому числі вищого керівництва; однак за обмеженої інтеграції можливості синергії також можуть бути обмеженими. Наприклад, існуюча HR-організація може не володіти компетенцією для вирішення ризиків і потреб нових

підприємств та/або географічних регіонів. Крім того, розширеній організації потрібно буде переосмислити свою структуру керівництва, операційну модель та стратегії щодо розвитку талантів.

**Асиміляція:** менша ціль з високими потребами в інтеграції (наприклад, ціль асимілюється зі стратегічними планами, системами, програмами та культурою покупця). Злиття та поглинання, орієнтовані на асиміляцію, зазвичай включають агресивні цілі синергії для усунення певної частини цільових систем, планів виплат і зайвих ресурсів (включаючи старше керівництво). Транзакції асиміляції, як правило, створюють значні проблеми управління змінами та культурні проблеми для цільової організації. В цьому випадку не слід недооцінювати вплив угоди на компанію-поглиначу.

**Доповнення:** невелика ціль з низькими потребами в інтеграції (наприклад, ціль прикріплена до покупця з обмеженою інтеграцією). У типовій додатковій транзакції покупець намагається почати новий бізнес, який не буде повністю інтегрований в інший бізнес покупця. Ці транзакції, як правило, дуже швидкі, з вибірковою інтеграцією між організаціями. Важливо розуміти та планувати довгострокові цілі цих типів транзакцій, щоб визначити правильну стратегію людського капіталу для підтримки угоди.

Незалежно від структури угоди, вкрай важливо, щоб керівники HR функції були у проектній групі злиття і поглинання, яка визначає можливості синергії, оцінює потенційні фінансові та операційні ризики та розробляє умови угоди. Залучення HR на ранніх етапах життєвого циклу транзакції сприятиме досягненню таких цілей угоди: допоможе сплатити правильну ціну за придбаний бізнес, допоможе у проведенні належної перевірки, ідентифікації та кількісної оцінки ризиків інтеграції, допоможе зменшити виявлені ризики, допоможе врахувати витрати на інтеграцію, пов'язані з людьми задля досягнення цілей зростання та економії витрат, допоможе зберегти основні групи працівників, підтримати залученість співробітників і моральний дух, допоможе у кількісній оцінці одноразових витрат та поточної економії, допоможе увімкнути підвищення продуктивності та реструктурувати бізнес. «Часто труднощі



пов'язані з відсутністю цілісного, відпрацьованого плану переходу персоналу та недостатнім залученням фахівців із управління персоналом до планування та реалізації угоди. Менеджмент також має вирішувати «м'які» проблеми, такі як культура та комунікація, які важко відстежити за допомогою звичайних показників, але вони можуть мати вирішальне значення для стратегічного успіху. Успішна інтеграція передбачає детальне планування та виконання під час оцінки керівників, утримання ключових працівників, проектування організації, узгодження культур та ефективного спілкування» [23, с.18].

До того ж функції управління персоналом потрібно буде виконати стратегію інтеграції HR – і це починається з наведення ладу у власній організації. Покупець повинен не лише провести перевірку належної обачності щодо цілі, а й провести самооцінку, щоб зрозуміти проблеми та обмеження своїх власних систем і процесів управління персоналом: чи завершені попередні угоди успішною інтеграцією, чи є можливість масштабувати системи і процеси, чи можливо покращити поточні процеси під час інтеграції.

## РОЗДІЛ 2

### HR ФУНКЦІЯ ПІД ЧАС ІНТЕГРАЦІЇ ПІСЛЯ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ

#### 2.1. Завдання відділу управління персоналом на етапі інтеграції

Злиття та поглинання – складний процес, який впливає на всі аспекти організації, безумовно він впливає на працівників. Продуманий підхід до управління людським капіталом під час інтеграції вимагає партнерства менеджменту та HR команди. Завдяки ранньому, цілеспрямованому та постійному включенню в процеси оцінки, планування та інтеграції злиття та поглинання, HR функція може бути цінним джерелом інформації, стратегічного планування та управління змінами. Перед прийняттям рішення про угоду HR команда повинна бути залучена у аналіз на етапі належної перевірки та у аналіз поточної культури компанії-кандидата. Нерідко ці завдання виконують зовнішні консультанти, що доцільно при відсутності внутрішньої експертизи, якщо угоди злиття і поглинання трапляються рідко у конкретній галузі, або ж трапляються рідко, бо не є частиною стратегії компанії.

Рекомендуємо використовувати порівняння схожого та відмінного у обох компаніях (наприклад, структуру, демографічні показники, плани компенсацій і пільг, а також кадрові політики, системи та процеси), щоб розробити ефективну стратегію інтеграції. Виходячи з розміру та обсягу угоди, а також поточного стану компанії-покупця, проектна група злиття і поглинання повинна визначити, чи є можливість для трансформації людського капіталу. Угоди злиття і поглинання створюють передумови для оновлення або трансформації того, як HR підтримує бізнес загалом, наприклад через зміну культури, впровадження систем або гармонізації кадрової політики, процедур або планів виплат тощо. Це може включати в себе застосування практики управління персоналом компанії-покупця або цільової компанії; поєднання найкращих підходів кожної

організації; або повністю перепроєктувати HR системи та процедури. Стратегічний план впровадження повинен враховувати, серед іншого, передові практики для комбінованої організації (включаючи аналіз витрат) і розуміння супроводжуючої інфраструктури (наприклад, комунікації, культури, лідерства тощо). Розробляючи стратегію інтеграції, відділ управління персоналом повинен зважати на такі пріоритети як кадрові політики, управління талантами та HR процеси.

Таблиця 2.1

## HR пріоритети при плануванні стратегії інтеграції

Переробка або гармонізація кадрової політики та процедур	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переглянути всі існуючі плани пільг та компенсацій як для набувача, так і для цільової компанії, визначити ключові відмінності (компенсація, медичне і соціальне страхування, пенсійні плани, відпустки тощо).</li> <li>2. Визначити необхідність додаткових виплат і пільг на перехідний період для утримання персоналу (компенсація та вирівнювання посад співробітників, короткострокові і довгострокові заохочувальні програми).</li> <li>3. Визначити стратегію та майбутню філософію глобальної загальної винагороди.</li> <li>4. Розробити стратегію для гармонізації кадрової політики та процедур, включаючи управління ефективністю, навчання та розвиток.</li> <li>5. Розробити комунікаційну стратегію для зміни планів, політик і процедур компенсацій і пільг (наприклад, поширені запитання, зведені описи планів, посібники для співробітників, наповнення інтранет-сторінок тощо).</li> </ol>
Управління талантами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити детальну організаційну структуру майбутньої компанії у співпраці з керівниками бізнесу.</li> <li>2. Переглянути організаційну структуру майбутньої компанії та модель персоналу на основі стратегії угоди про злиття і поглинання та внести зміни, якщо необхідно.</li> <li>3. Проаналізувати поточний штат працівників у порівнянні з моделлю штату майбутньої компанії та організаційною структурою, щоб визначити, де існують прогалини, а де потрібне скорочення персоналу.</li> </ol>

## Продовження таблиці 2.1

## HR пріоритети при плануванні стратегії інтеграції

	<p>4. Визначити критерії оцінки та відбору талантів, враховуючи існуючі показники продуктивності.</p> <p>5. Оцінити процес відбору, включаючи процес узгодження назв/груп та можливості переміщення.</p> <p>6. Визначити потенційні скорочення персоналу, проаналізувати витрати на виплати при звільненні.</p> <p>7. Визначити стратегію переміщення, політику та витрати на переміщення працівників.</p> <p>8. Визначити необхідні HR ресурси для підтримки організаційного дизайну (наприклад, пріоритети управління талантами: розробка посади, управління продуктивністю, розвиток лідерства, навчання та розвиток, мапування кар'єри, планування наступності).</p>
<p>Гармонізація та/або трансформація HR процесів (системи нарахування заробітної плати та системи обліку, спільні центри надання послуг тощо)</p>	<p>1. Розробити аналіз поточних операційних процесів із нарахування заробітної плати, постачальників послуг, календарів оплати, управління даними персоналу та інструментів/систем обліку, включаючи системи обліку робочого часу й відвідуваності та структуру підтримки спільних послуг.</p> <p>2. Визначити вимоги до конфіденційності даних у певній країні, які впливають на функцію нарахування заробітної плати та управління персональними даними.</p> <p>3. Узгодити із юридичним, а також з фінансовим відділом вимоги щодо нарахування заробітної плати.</p> <p>4. Розробити дорожню карту вищого рівня інтеграції для HR операцій, технологій та постачальників послуг.</p> <p>5. Визначити терміни впровадження та будь-які необхідні угоди про приєднання (TSA), включаючи вимоги до надання послуг та калькуляцію витрат.</p> <p>6. Оцінити економію синергії персоналу та будь-які диссинергії від переходу до консолідованих операційних HR процесів, технологій та постачальників послуг (системи обліку, нарахування заробітної плати, обліку робочого часу, управління навчанням, підбір персоналу тощо).</p>

Очевидно, що під час розробки ефективної стратегії інтеграції потрібно багато враховувати з точки зору управління персоналом. Беручи на себе лідерську роль з початку транзакції, HR зможе впливати на цілі та завдання угоди та отримати повне розуміння цілей і завдань угоди, а також розробити ефективний коротко- та довгостроковий план інтеграції, який узгоджуватиме й підтримуватиме загальні зусилля організації. «Як і при системній інтеграції, інтеграція персоналу також зосереджується навколо інтеграції завдань. Інтеграція персоналу враховується окремо від системної інтеграції через людські фактори. Інтеграція персоналу включає кадрові фактори (аспекти/завдання): розподіл ключового персоналу, міжнародні переміщення або переміщення між відділами, набір багатомовних кадрів і скорочення ресурсів (реорганізація). Інтеграція персоналу – це завдання, яке входить до сфери управління персоналом, у сфері набору, винагород та пільг, організаційної структури та відповідності. Інтеграція персоналу є м'яким фактором, який передбачає більший вплив людської поведінки та індивідуальних емоцій, а також перебуває під впливом зовнішніх факторів, таких як візові проблеми чи нестача компетенцій» [5, с.26].

Перший день інтеграції є важливою віхою в житті нової компанії, який вимагає вагомих операційних змін у сфері управління персоналом. У співробітників, які приєднуються до нової організації, імовірно, виникнуть запитання та побоювання, які HR бізнес-партнер може допомогти вирішити. Розглянемо важливі напрямки для функції управління персоналом з першого дня інтеграції.

1. Уточнення структури керівництва: сприяння змінам організаційного дизайну, які набувають чинності в перший день, означає вихід за рамки типового оголошення про те, хто на якій керівній посаді. Використовуючи зустрічі та вибираючи стратегічні матеріали, фахівець із управління персоналом має допомогти співробітникам зрозуміти, що можуть означати нові керівні ролі в організації та в масштабах організації, таким чином зменшуючи певну тривогу.

2. Управління змінами та повідомлення про них: фахівець із управління персоналом має співпрацювати із відділом комунікацій, маркетингом та іншими функціями як компанії-покупця, так і цільової компанії, щоб розробити та повідомити стратегію управління змінами та план впровадження на перший день і надалі. План повинен стосуватися змін структури звітності, перепроєктування процесів, змін технологій, корпоративного брендингу тощо.

3. Прагнення до нульового «злому»: відділи управління персоналом, інформаційних технологій та інші відділи повинні прагнути до того, щоб будь-які зміни, пов'язані з першим днем нової компанії, не порушили існуючі системи. Навіть обмежені організаційні зміни можуть спричинити збої в системі обліку персоналу та нарахування заробітної плати. Це може здатися очевидним, але забезпечення того, щоб усі в новій організації отримували безпомилкову першу зарплату після закриття угоди, дуже допомагає співробітникам усіх рівнів влаштуватися в новій організації.

Як зазначалося раніше, завданням відділу управління персоналом під час інтеграції є реалізація синергії персоналу. Часто це розглядається як виявлення та усунення організаційних задубльованих функцій. Сильне лідерство з управління персоналом може перетворити прагнення до синергії персоналу з формальності до справжнього організаційного злагодження «Чим вище синергія між компаніями, тим більша ймовірність того, що цей тип злиття призведе до додаткових інновацій» [9, с.6].

Існує кілька способів, якими HR може додати цінності бізнесу під час цього процесу. Добре сплановані стратегії утримання персоналу можуть мати значний вплив. Важливо розуміти, хто є ключовими співробітниками, чому їх потрібно утримувати і що потрібно для того, щоб утримання було дієвим. Експерти Willis Towers Watson стверджують, що «79% компаній успішно досягають своїх цілей щодо збереження принаймні 80% людей, які мають угоди, до кінця періоду збереження. З тих, хто все ж таки іде, майже половина звинувачує нову або змінену культуру (44%). Інші основні причини включають те, що їм не подобається їхня нова роль (25%) і агресивні переслідування з боку конкурентів

(36%). Ключові співробітники розуміють свою цінність на ринку, що підвищує важливість додаткової тактики утримання. Найуспішніші покупці розуміють, що угоди про утримання можуть лише виграти час, але не забезпечити лояльність працівників. В результаті, поряд із угодами, вони використовують особистий підхід та розширені можливості для кар'єрного зростання протягом бажаного періоду збереження, щоб переконати ключових людей залишитися на тривалий термін» [30, с.3]. Важливо зазначити, що витрати, пов'язані з утриманням і звільненням працівників, повинні бути включені до етапу належної перевірки (Due Diligence) та фінансової оцінки угоди. Пріоритетним вважається розпочати процес утримання із старшого менеджменту. Оскільки вони, як правило, ведуть транзакцію перед закриттям і найбільш відповідальні за виконання угоди, важливо не допустити їхнього занепокоєння щодо власного майбутнього, залучити їх і узгодити з ними цілі та стратегії придбання. У такий спосіб угоди про утримання забезпечують чітку особисту зацікавленість в успіху нової компанії. «Хоча 79% респондентів вказують, що вони можуть утримати високий відсоток співробітників (понад 80%) протягом повного періоду утримання, ми знаємо з попередніх досліджень, що лише близько половини компаній із високим рівнем утримання зберігають цей показник через рік. У зв'язку з цим виникає важливе питання: наскільки добре компанії використовують період утримання для залучення співробітників, розвитку та поширення позитивної культури, індивідуальної роботи з ключовими співробітниками, щоб зберегти їх у компанії протягом довгострокового періоду, і допомогти забезпечити успіх злиття над довший період? Бонуси для утримання важливі — принаймні протягом періоду утримання, — але вони лише частина рівняння. З нашого досвіду, особистий підхід керівників, стратегічне просування окремих осіб і участь співробітників у робочих групах також є корисними. І не забуваймо про роль концепції загальної винагороди— зокрема навчання та розвиток, кар'єрні можливості для кандидатів з високим потенціалом та компенсаційну філософію, яка цілісно задовольняє потреби співробітників, водночас забезпечуючи диференціацію в оплаті праці серед високоефективних працівників. Місцеві та регіональні особливості також

відіграють свою роль. Багатонаціональні компанії-покупці, які створюють глобальну культуру та компенсаційну філософію, але допускають регіональні та місцеві варіації, дозволяють ключовим співробітникам почуватися комфортно і бажано у новому середовищі» [30, с.7].

Фахівці із управління персоналом повинні працювати із вищим керівництвом та керівниками відділів, щоб узгодити розширену організаційну структуру з оперативними потребами об'єднаної компанії. Ступінь узгодженості операційних процесів із організаційною структурою безпосередньо визначає оптимальне зниження витрат і операційну ефективність. Слід встановити відповідність між організаційною структурою та бізнес-моделлю. Можна впровадити додаткові цикли оцінки продуктивності після придбання, щоб налагодити комунікацію та зв'язок між новими керівниками відділів та членами команди та зміцнити давно встановлені зв'язки. Якщо компанія вийшла за межі звичайних циклів огляду продуктивності і перейшла до постійного обговорення ефективності, конкретні теми злиття та поглинання потрібно висвітлювати на зустрічах, щоб заохочувати діалог. Слід оптимізувати дизайн процесу та забезпечити узгодженість протягом усього процесу найму на основі потреб бізнесу об'єднаної компанії. Та навіть створення і виконання послідовного лаконічного процесу звільнення також може принести значну користь під час інтеграції. В такий спосіб можна зміцнити довіру співробітників і захистити репутацію компанії, запровадивши процес звільнення, який відповідає законодавчим нормам і керується чіткими правилами і супроводжується хорошою комунікацією.

Розглянемо рекомендовану у компанії Інфінеон послідовність виконання плану інтеграції. **Підготовчий етап.** Спершу керівник проекту із відділу управління персоналом розробляє план інтеграції щодо людського капіталу, узгоджує із загальним планом інтеграції, знайомить усіх членів проектної групи, представників інших функцій із затвердженим планом, визначає ключові моменти для координації майбутніх заходів; забезпечує проінформованість команди про усі можливі завдання в рамках проекту в глобальній перспективі,



визначає ключові цілі та рівень готовності до дня 1 (першого дня інтеграції); відстежує стан виконання завдань, зважає можливі ризики, приймає відповідні рішення.

**Перший етап.** Впровадження концепції утримання працівників після першого дня інтеграції відбувається за активної участі команди із цільової компанії. Зазвичай етап триває шість місяців від першого дня інтеграції. Для цього етапу характерне формування та надсилання листів кожному із працівників про нові умови праці і про особливості нової компанії, відстеження і контроль за неплановим утриманням, виплатою при звільненні і особливими угодами для працівників цільової компанії і завершення реорганізації, впровадження і візуалізація нової організаційної структури.

**Другий етап.** Відділ пільг та компенсацій порівнює компенсаційний пакет, наявність додаткових пільг і виплат обох компаній; враховує специфіку кожного регіону, існування особливих умов, наприклад наявність колективного договору, при неможливості надати саме такий вид винагороди, підбирає відповідник, наприклад річний бонус замість договору дарування цінних паперів компанії; узгоджує новий компенсаційний пакет із відповідником у компанії, яку поглинули, при цьому важливо зберегти внутрішню справедливість згідно із компенсаційною філософією об'єднаної компанії; при необхідності розробляє індивідуальні плани виплат після процесу перегляду компенсації. Перехід на новий компенсаційний пакет планується на період від двох до чотирьох місяців після першого дня інтеграції.

**Третій етап.** Розробка принципів інтеграції, погодження із власниками бізнес-процесів. Цей етап передбачає узгодження процесу нарахування та виплати у обох компаніях, аналіз сильних і слабких сторін, розробку і впровадження HR процесів, інтеграцію інформаційних систем та систем обліку, баз даних, схем формування типових звітів, відстеження даних у режимі реального часу, погодження вимог до захисту персональних даних обох компаній, до внутрішніх правил поведінки, до ліній для скарг працівників, візуалізацію нової організаційної структури у системах управління персоналом об'єднаної

компанії, встановлення принципів процесу реорганізації на майбутнє, у співпраці з відділом інформаційних технологій аналіз і оцінку рівня автоматизації HR процесів та можливості їх інтеграції у відповідні процеси об'єднаної компанії та підготовку до міграції даних до нових систем обліку персоналу.

**Четвертий етап.** Інтеграція відділу управління персоналом. На цьому етапі відбувається визначення майбутньої об'єднаної операційної моделі, включно з ролями і зонами відповідальності та внутрішньою координацією, створення та впровадження концепції адаптації і навчання для колег із відділу управління персоналом цільової компанії.

**П'ятий етап.** Організаційна інтеграція і управління змінами. Це частина загального плану інтеграції, яка передбачає загальну інтеграцію корпоративних функцій, визначення потреб у заходах для інтеграції корпоративних культур, загальне управління змінами, готовність розгорнути відповідні заходи, адаптаційний план для менеджменту цільової компанії і розробку плану навчань та подальших заходів.

Тісна співпраця та узгодженість виконання між фахівцями відділу управління персоналом обох компаній є запорукою успішного втілення проекту інтеграції після злиття чи поглинання.

## **2.2. Інтеграція функції управління персоналом обох компаній**

Поєднати два відділи управління персоналом із різних компаній непросто. Іноді це може бути найбільш тривала частина інтеграції після угоди. Хоча загальна концепція не завжди складна, вона вимагає бездоганного виконання. Для визначення цінності HR інтеграції потрібно врахувати, які цілі інтеграції, яку цінність реалізує поєднання систем і постачальників послуг, які можливі ризики. Відповіді допоможуть сформулювати стратегію та мету інтеграції HR, а також допоможуть новій організації досягти очікуваного результату. Важливим кроком у інтеграції функції управління персоналом, яким часто нехтують, є

тестування. Надійний план тестування систем обліку персоналу, нарахування заробітної плати, пільг та інших процесів може забезпечити успішну інтеграцію. Зведення до мінімуму кількості змін і наявність чітких дат, коли відбудуться зміни, може допомогти відділу з управління персоналом уникнути інтеграційного вигорання та плутанини серед співробітників. Інтеграція цієї функції часто приносить значні зміни для працівників. До найбільших труднощів призводить брак інформації. Вакуум, створений браком інформації, можуть швидко заповнити здогадки, плітки, розчарування і навіть гнів. Навіть якщо на певному етапі процесу інтеграції немає чим поділитися, слід повідомляти людям, коли вони можуть отримати детальну оновлену інформацію, цього достатньо, щоб пом'якшити страх і зменшити дезінформацію. Створюючи послідовні процеси, чітку комунікацію та узгодження цілей, відділ управління персоналом дбає, щоб працівники знали, чого і коли очікувати, щоб вони могли зосередити увагу на своїх щоденних обов'язках.

Потрясіння, пов'язані з інтеграцією при злитті і поглинанні, можуть бути значними. В рамках переходу можна створити імпульс для довготривалих змін, процес злиття і поглинання може стати каталізатором трансформації усієї функції управління персоналом. Скажімо, керівник функції управління персоналом шукає можливість зменшити витрати на персонал, переміщуючи повторювані HR-операції у середовище спільного обслуговування (контакт-центр). Під час планування проекту компанія набуває ще один великий бізнес-підрозділ. Початковим пріоритетом буде завершення транзакції до переходу на спільні HR послуги. Однак зі стратегічної точки зору використання транзакції як агента змін для об'єднання обох організацій у середовище спільних послуг може створити більшу цінність для угоди та нової компанії. Додаткову цінність організація може реалізувати шляхом трансформації. Трансформація функції управління персоналом під час злиття та поглинання передбачає прискорення та збільшення реалізації ідеї синергії витрат, зменшення культурної динаміки «ми» та «вони», оскільки обидві організації разом переходять до нової моделі,

використання бюджетів угоди для прискорення оптимізації нової моделі функції HR, вилучення застарілих або неефективних політик, процесів або технологій.

Експерти The Deloitte M&A Institute наголошують, що існує багато важелів, які керівники можуть допомогти перетворити інтеграцію при злитті і поглинанні у трансформацію функції управління персоналом. Розуміння поточного стану кожної HR функції має вирішальне значення для вибору сфер найбільшого потенційного впливу для функції та організації в цілому. Придбання може додати масштабу та імпульсу для швидкого запуску програми для оптимізації потоку талантів. «Інтеграція проти трансформації» [11] – керівники повинні вибрати сфери, де може бути реалізована найбільша цінність, надавши переконливе бізнес-обґрунтування для свого рішення.

Також варто наголосити, що під час угоди злиття та поглинання від фахівців управління персоналом часто очікується, що вони працюватимуть глобально у всьому підприємстві, щоб досягти значної синергії завдяки скороченню персоналу у відділі управління персоналом. Цей традиційний погляд на роль HR часто переоцінюється. Коли дві організації об'єднуються, операційні процеси часто доповнюють один одного, а не є взаємозамінними. Іноді ці організації можуть оптимізувати свої адміністративні функції до такої міри, що масштабування об'єднаної організації більше не даватиме можливості реалізації синергії.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИ ЗЛИТТІ І ПОГЛИНАННІ

#### 3.1. Розвиток ефективних лідерів для процесу інтеграції

Willis Towers Watson у співпраці із своїми клієнтами у процесі злиття і поглинання провів дослідження, щоб окреслити профіль успішного лідера з інтеграції. Використовуючи анкету Saville Wave Professional Styles, вони попросили лідерів бізнес-інтеграції описати їхні переваги стилів керівництва. Вони також попросили їх розповісти, чи ініціювали вони низку заходів із управління змінами, які, як відомо, покращують інтеграцію персоналу. Паралельно вони запитали керівників відділу управління персоналом та корпоративного розвитку про те, як виглядає успішний лідер через призму інтеграції людського капіталу. Нарешті, для підгрупи лідерів вони зібрали рейтинги впливу лідерів на фінансові цілі та цілі управління проектами і управління персоналом. Ханна Малней – провідний консультант із команди оцінки людського капіталу у Willis Towers Watson проводила дослідження, в якому визначила, що успішні лідери інтеграції роблять по-іншому. Вона з групою колег виявила, що найефективніші лідери – це ті, хто надихає та мотивує людей, здатний подолати кризу, сприяти змінам і бачить у них шлях до зростання. Вони створили профіль того, що потрібно для успішного управління процесом злиття і поглинання. На основі свого дослідження вони рекомендують вибирати і розвивати майбутніх лідерів інтеграції відповідно до успішної поведінкової моделі. «Виберіть правильних лідерів: іноді ви не зможете вибирати, хто керуватиме інтеграцією. Але коли ви це зробите, вам захочеться шукати лідерів, які демонструють поведінку, яку ми окреслили в нашому профілі. Це означає, що вам потрібно оцінити здатність кожного лідера встановлювати й підтримувати напрямок, бути ініціативним щодо змін,

зберігати спокій і приймати рішення під час кризи та виявляти можливості кинути виклик статус-кво» [30]. Існує кілька методів оцінки поведінки: співбесіди, огляди попередніх результатів для внутрішніх кандидатів та психометричні аналізи для оцінювання сильних сторін. Навчайте свою команду, надайте членам команди інформацію, яка поведінка є найбільш ефективною. «Ваші лідери будуть натхненниками, агентами змін, керуючими кризами та шукачами зростання, а також допоможе вам визначити сфери, які потребують подальшого розвитку, щоб ви могли допомогти лідерам виконувати їхню роль» [30]. Пам'ятайте про моніторинг майбутніх лідерських процесів. Робота з командами на ранньому етапі розвитку для формування групової самосвідомості та розуміння сильних сторін і виклики у зв'язку з характеристиками, які, експерти окреслили як успішні, допоможе командам досягти максимальної продуктивності. Об'єднання різних організацій – завдання не з легких і вимагає правильного управління. «Маючи структуру, яка окреслює поведінку тих, хто виконує роботу найефективніше, організації отримують посібник із виявлення та розвитку потрібних талантів для керівництва» [30]. «Люди, природно, слідуєть за лідерами, і чим швидше буде зроблено вибір лідерів і узгоджена організаційна структура, тим швидше люди зосереджуються на прислуханні до лідерства та мобілізуються для виконання завдань інтеграції» [3, с. 9]. Окрім того, працівники ефективно навчаються новим професійним навичкам лише тоді, коли програма підвищення кваліфікації відповідає корпоративній культурі [24, с. 20].

Інше дослідження процесу інтеграції при злитті і поглинанні M&A Integration Survey Report. March 2017 зазначає «...компанії все частіше очікують, що їхні угоди сприятимуть трансформації та забезпечать конкурентну перевагу у середовищі, що швидко змінюється. Лідерство має вирішальне значення у цьому, і з такою високою планкою для злиття і поглинання, старший менеджмент і навіть члени правління все більше несуть відповідальність за успіх угоди.» «Успішні лідери нового бізнесу описуються як: чутливий до культурних відмінностей, відвертий, гнучкий, здатний розпізнавати сильні та слабкі сторони обох компаній, відданий утриманню ключових співробітників, активний слухач,

візіонер, здатний відфільтрувати відволікаючі фактори та зосередитися на інтеграції ключових факторів розвитку бізнесу та потребах клієнтів» [25, с.246].

### **3.2. Інтеграція організаційних культур**

«Різниця між успішною угодою злиття та поглинання та проблемною угодою часто залежить від того, чи оцінюється культура на етапі належної обачності. Дуже часто культура сприймається просто як модне слово і залишається без уваги до моменту закриття угоди. Успішні транзакції вимагають цілісного уявлення про культуру на ранній стадії та зосередженості на питаннях, пов'язаних з людьми» [18]. Сумісність двох організаційних культур на етапі вибору цілі для злиття та поглинання називають чи не першим фактором, проте на практиці цим пунктом нерідко нехтують. Завдання відділу управління персоналом – тримати культуру обох організацій в центрі уваги. Просте припущення, що дві або більше культур можуть без зусиль інтегруватися, може стати вирішальною помилкою. Слід працювати з фокус-групами, щоб визначити, що є важливим та унікальним для кожної компанії та як ці культури можуть успішно злитися. Інтеграція культур – це величезна можливість для управління змінами, проте вимагає навичок зі сторони менеджменту. Якщо основною метою злиття і поглинання було залучення кваліфікованого персоналу з іншої організації, помилки при аналізі організаційної культури, труднощі при інтеграції культур можуть звести нанівець весь процес поглинання. Усі ресурси, вкладені у покупку, будуть марно втраченими. При інтеграції важливо оцінити усі елементи організаційної культури і проаналізувати потенційні зміни. Це стосується історій і міфів, ритуалів та церемоній, моделі поведінки, цінностей, норм і політик. Необхідно проаналізувати, як зміни у організаційній культурі вплинуть на процеси, лідерство, системи та ресурси, структури і людей. «Аналіз культури включає опис та оцінку філософії та цінностей двох компаній щодо таких питань, як: стилі керівництва; часові горизонти; відносна цінність

зацікавлених сторін; толерантність до ризику; а також цінність командної роботи та індивідуальних результатів і визнання» [25, с.244].

У літературі до теми злиття у поглинання культура згадується як один з домінуючих факторів, що впливають на результативність. «Буоно та ін. (1985) досліджували злиття двох банків з точки зору організаційної культури. Дані про організаційну культуру збираються та аналізуються за допомогою інтерв'ю до та після злиття. Цікавим моментом є те, що дослідження показує, що культура є важливою проблемою, навіть якщо фірми походять з однієї країни та однієї галузі» [8, с.217]. У новоствореній організації виникає нова культура. Розрізняють об'єктивну та суб'єктивну організаційну культуру, суб'єктивна культура забезпечує більш чіткі інтерпретації подібності та відмінності між людьми в різних групах, оскільки вона є унікальною для організації. «Ще одне питання, яке обговорюється – організаційний клімат. Це питання, які впливають на поведінку, задоволення, очікування членів організації і, таким чином, на успіх чи невдачу злиття» [8, с.217].

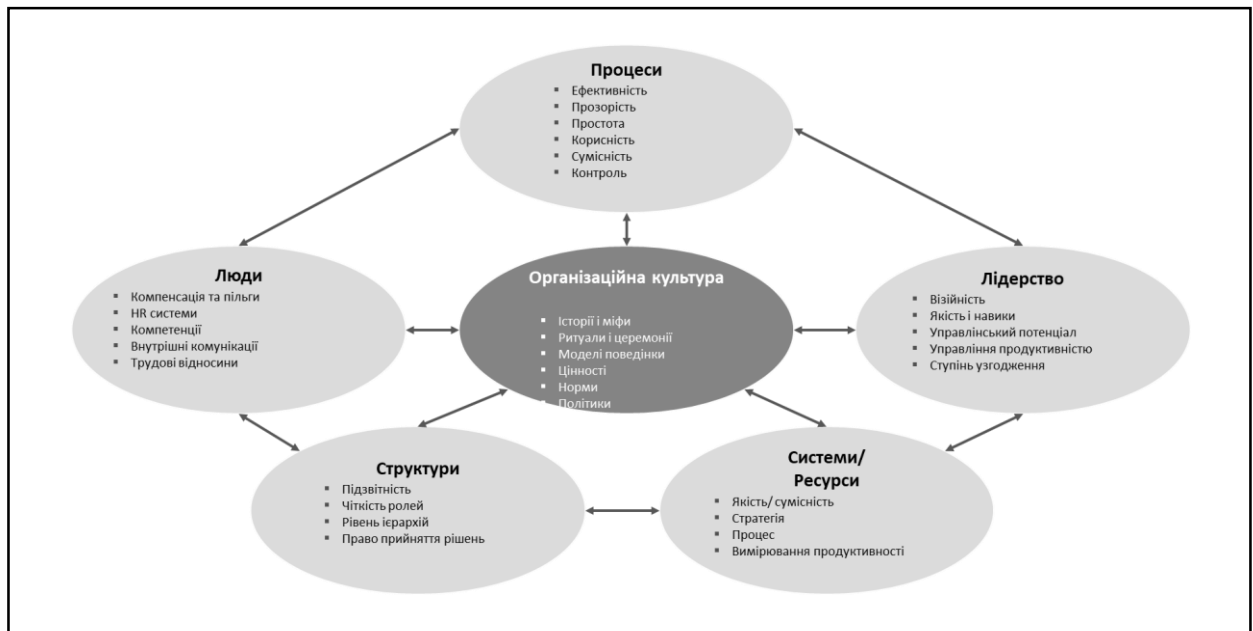


Рис. 3.1. Організаційна культура та її взаємозв'язки з іншими аспектами організації



При інтеграції великих організацій, а також при інтеграції суттєво відмінних між собою організаційних культур необхідне додаткове освоєння навиків управління змінами для менеджменту обох компаній. «Мабуть, найбільш поширеною моделлю культурної відповідності є модель сумісності культури в M&A Картрайта і Купера (1993, 1996). Модель ґрунтується на типології організаційних культур, які змінюються по континууму від високих до низьких індивідуальних обмежень: влада, роль, завдання та особистісні культури, причому перша накладає найвищий, а друга — найнижчий ступінь обмеження на індивідів. Картрайт і Купер пропонують, щоб у злиттях рівних культури об'єднаних фірм мають бути подібними або суміжними (наприклад, культура ролей і завдань) для успішної інтеграції. Логіка полягає в тому, що якщо існує баланс сил, організації, які беруть участь у злитті, повинні адаптуватися до культури один одного і створити цілісну «третю культуру». Оскільки організації зазвичай прагнуть зберегти свою власну культуру, пропонується злиття між культурно віддаленими партнерами призвести до серйозних проблем інтеграції. У випадку асиметричних стосунків Картрайт і Купер припускають, що вплив культурних відмінностей залежить насамперед від напрямку зміни культури, а не від культурної дистанції між набувачем і метою. Якщо ступінь індивідуальних обмежень збільшується в результаті поглинання (наприклад, підтвердити культуру завдань, придбану одним із культурою влади), це, ймовірно, призведе до опору працівників та серйозних проблем з інтеграцією» [27, с.54]. Культурні відмінності призводять до звільнення керівництва та менеджерів середнього рівня, зниження рівня сервісу для клієнтів і гальмування злагодженого виконання інтеграції. Експерти наголошують, що «різні культури можуть викликати почуття ворожості та значного дискомфорту, що може знизити прихильність і співпрацю з боку співробітників цільової компанії. Тому не дивно, що погана культурна відповідність стала причиною невдалі багатьох угод злиття, які, здавалося, мали хороший стратегічний сенс» [6, с.321]. Попередні дослідження показують, що при виборі цільової компанії більше зосереджуються на оцінці фінансів компанії-кандидата, ніж на тому, як поєднати цінності та

культури двох організацій. «А трансформаційні угоди створюють ще більші проблеми з персоналом, оскільки між задіяними організаціями є більші відмінності. Це ще одна причина залучити функцію управління персоналом якомога раніше» [21].

Компанії зазвичай розглядають можливість злиття або поглинання іншої компанії, щоб швидко масштабуватися, тобто збільшити чисельність персоналу або вийти на нові ринки або трансформувати сферу діяльності, наприклад, залучити нові лінії продуктів або технології. Різні початкові причини будуть стимулювати різні стратегії інтеграції. У деяких випадках необхідна агресивна інтеграція програми винагород, тоді як в інших пріоритетом буде кристалізація синергії робочої сили. Наголошуємо, що усі різкі зміни при інтеграції є деструктивними. А для досягнення успіху у збереженні людського капіталу особливо потрібне швидке повторне залучення всього персоналу. Насправді, згідно з опитуванням Willis Towers Watson 2017/2018 Global M&A Retention Survey, культурна відповідність є причиною номер один, чому співробітники звільняються після придбання, тому ефективне управління змінами, комунікація та культурна інтеграція є настільки важливими. Фахівці з управління персоналом мають «захопити серця нових співробітників», при цьому зважати на різні вікові групи, мови та культури, щоб угода про злиття чи поглинання була успішною.

«Занадто часто стратегія компанії, нав'язана згори, суперечить усталеній практиці та проявам культури. Керівники можуть недооцінювати, наскільки ефективність стратегії залежить від культурного злагодження. Культура кожного разу перевершує стратегію. Стратегія, яка суперечить культурі компанії, приречена» [13]. Дослідження Willis Towers Watson показало, що найкращі практики для компаній з успішними угодами включають залучення фахівців із управління персоналом раніше та активніше на всіх етапах транзакції злиття і поглинання. Розуміючи та оцінюючи цінність конкретних факторів угоди, функція управління персоналом може допомогти визначити пріоритети, пов'язані з людьми, стратегії, ризики та можливості, а також запропонувати менеджменту потенційні варіанти стосовно умов та цілей угоди. Важлива для

угоди та подальшої інтеграції інформація може бути втрачена або використана недостатньо, якщо фахівців із відділу управління персоналом не задіяні з самого початку процесу злиття і поглинання.

«Залучення HR експертів не зменшує ролі менеджменту і не означає, що вони можуть делегувати свої обов'язки. Лідери в усіх підрозділах компанії повинні підтримувати роботу «рівний-рівний» і відігравати вирішальне значення в моделюванні ролей, захисті та відстоюванні бажаної поведінки, активізації та зміцненні злагодження культури» [2, с.5]. Дейв Ульріх зазначав, що «... організаційні здібності відображають те, чим відома організація, що вона добре робить, і як вона розподіляє ресурси для перемоги на своєму ринку. Організації повинні визначатися не стільки своєю структурою, скільки їхньою здатністю створити можливості, необхідні для перемоги, тобто обслуговувати клієнтів способом, який конкуренти не можуть легко скопіювати» [28, с. 152].

«Прагнучи пояснити успіх чи невдачу трансформації, лідери часто повертаються до досить туманної ідеї «культури». Її часто сприймають як чарівну паличку, яка стимулює необхідну поведінку, але насправді на культуру важко вплинути. Деякі кажуть, що до 80% культурних змін зазнають невдачі!» [2, с.1]. Передумовою успіху злиття і поглинання, особливо, коли потрібний високий рівень інтеграції, є розвиток спільної організаційної мови, взаємна повага та цінності, що сприяють спільним інтересам. Наголошуємо, «що успішна інтеграція міжнародного злиття – це дуже тривалий процес, якому сприяє відчуття паритету та спільним управлінським програм, завданням та цілям» [22, с. 207].

### **3.3. Внутрішні комунікації**

Дуже важливо чітко повідомляти про те, що відбувається або що має відбутися під час злиття або поглинання, особливо це стосується змін щодо працівників. План внутрішньої комунікації має бути цілеспрямованим, а рішення виважено зосереджені на тому, хто, що, коли і в який спосіб повинен дізнатися.

Ефективна внутрішня комунікація допоможе позбутися чуток і полегшити занепокоєння. «Прозорість викликає довіру. А довіра створює не тільки прийняття, а й прихильність. Новини про злиття та поглинання найкраще сприймаються, коли вони надходять від першоджерела. Клієнти заслуговують на те, щоб дізнаватися про злиття чи поглинання безпосередньо від компанії, на яку вони розраховували, а не через ранкову газету чи стрічку новин у смартфоні» [3, с.10].

Інтеграція – це час невизначеності та стресу для співробітників. Перш за все, вони будуть стурбовані тим, чи залишаться вони працювати у новоствореній компанії. Як тільки стає відомо, яких співробітників запросять залишитися в компанії, про це слід повідомити. Це допоможе зберегти ключових співробітників, необхідних для забезпечення успіху нової організації. Так само швидко повинні отримати повідомлення ті, кого компанія планує звільнити. Ця бесіда повинна включати деталі вихідного компенсаційного пакету. Якщо за працівником зберігатиметься робоче місце протягом певного часу, цей час також слід повідомити.

«Спілкуйтеся на ранніх етапах і часто з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів, постачальників/продавців і широку громадськість. Комунікації повинні вказувати причини угоди, вказувати терміни ключових активностей і бути відвертими щодо того, що відомо, а також того, що невідомо» [23, с.27]. На етапі інтеграції працівники повинні мати змогу отримувати усю необхідну інформацію безпосередньо від керівників відділів та підрозділів, від працівників відділу управління персоналу, із загальних зборів працівників та через звернення на спеціально створену електронну скриньку для запитань. При можливості радимо створити контакт-центр, консультанти якого відповідатимуть листом на основні запитання щодо інтеграції або телефонуватимуть у відповідь на запит від працівників. Для цього попередньо розробляється список типових запитань та відповідей. Для працівників цільової компанії необхідно підготувати вітальні листи із детальною інформацією про нові умови працевлаштування (нові назви посад, нові компенсаційні пакети,

додаткові пільги і виплати тощо); продумати програму адаптації нових працівників, розмістити її на внутрішній інтранет-сторінці компанії, подбати про оздоблення інтер'єру офісу, брендований матеріал тощо. HR бізнес-партнери – перша контактна особа для працівників та лінійних керівників з усіх питань щодо інтеграції. Завдання HR бізнес-партнерів допомогти працівникам знайти необхідну інформацію, скерувати до контакт-центру, матеріалів інфосесії або передати запитання менеджменту, якщо воно ще не було пропрацьовано.

Джон Коттер наголошував, що «трансформація неможлива, якщо сотні чи тисячі людей не готові допомогти, часто аж до короткочасних жертв. Співробітники не будуть йти на жертви, навіть якщо вони задоволені статусом-кво, якщо вони не вірять, що корисні зміни можливі. Без надійної комунікації, а її потрібно багато, серця та розум військ ніколи не захоплюються» [16]. Слід наголосити, що «суб'єкт, канали інформації, цільові аудиторії, цілі та процеси комунікації змінюються на різних етапах злиття, оскільки змінюються зацікавлені сторони. Тому організований комунікаційний план має бути підготовлений з урахуванням культурних відмінностей, типу синергії, типу злиття та партнера» [29, с.24].

### **3.4. Управління змінами**

«Спосіб управління змінами може призвести до успіху або провалу інтеграції персоналу. Таким чином, через його важливість, цей крок слід розглядати самостійно під час інтеграції персоналу. Однак управління змінами в контексті інтеграції персоналу відрізняється від управління змінами в контексті бізнес-інтеграції. У бізнес-інтеграції у процесі злиття і поглинання центральними є реструктуризація, аутсорсинг, програми зниження витрат та оптимізація бізнес-процесів. Ця функція має ширшу сферу дії, ніж управління змінами в HR, що стосується змін організаційної ідентичності, емоцій, мовних бар'єрів, лідерства та комунікації, що може вплинути на сприйняття співробітниками інтеграції, цінностей і довіри» [5, с.27].

Запорукою успішного впровадження змін при злитті і поглинанні є чітка візія і ефективна комунікація про стратегію нової об'єднаної компанії. Джон Коттер зазначав: «У кожній успішній трансформації, яку я бачив, керівна коаліція створює картину майбутнього, яку відносно легко донести до клієнтів, акціонерів і співробітників. Бачення завжди виходить за рамки цифр, які зазвичай зустрічаються в п'ятирічних планах. Бачення говорить щось, що допомагає прояснити напрямок, у якому організація має рухатися. Іноді перший проект надходить переважно від однієї особи. Зазвичай він трохи розмитий, принаймні спочатку. Але після того, як коаліція працює над цим 3, 5 або навіть 12 місяців, через їх жорстке аналітичне мислення і трішки мрій з'являється щось набагато краще. Згодом також розробляється стратегія досягнення цього бачення» [16].

«Ініціатива змін повинна належати вищому керівництву, але зміни повинні бути реалізовані всією організацією: отже, компанію потрібно залучити на ранній стадії та мати можливість, щоб зміни дійсно відбулися» [11]. Звичайно зміни вимагають значних зусиль різних груп зацікавлених сторін, управління змінами є завданням не лише фактичної команди проекту – фактична задача проектних команд змін полягає в тому, щоб дати можливість керівництву сприяти змінам в організації. При цьому управління змінами має бути проактивним, чим раніше будуть визначені та усунені негативні впливи змін, тим краще. Управління змінами має враховувати всі групи зацікавлених сторін, заходи для різних груп зацікавлених сторін (керівні групи, команди, на які прямо чи опосередковано впливають, клієнти тощо) виглядатимуть по-різному залежно від їхнього різного рівня залучення, ступеня їхнього впливу тощо. «Стандартні кроки, стандартні інструменти, але індивідуальний підхід. Немає необхідності винаходити велосипед заново, коли справа доходить до методів та інструментів, але потрібен високий рівень налаштування для загального підходу, який використовується, щоб гнучко реагувати на фактичні вимоги конкретної ситуації» [11].

Основна увага в управлінні змінами при процесі злиття і поглинання зосереджена на запитаннях: як ми реалізуємо синергію, як об'єднати людей та організації і як ми можемо запобігти втраті ключових працівників. На етапі впровадження змін важливо продовжувати постійний моніторинг. Необхідно запитати також у зовнішніх зацікавлених сторін про їхню думку щодо прогресу впровадження змін, щоб вчасно реагувати на будь-які відхилення. Фактори, на які варто звернути уваги при оцінюванні: якість лідерства, стратегічний напрямок, віра в успіх, зобов'язання та співпраця. Опитування співробітників та інших груп зацікавлених сторін можна проводити за допомогою індивідуальних інтерв'ю, фокус-груп і анкетування, які дають глибше уявлення про прийняття змін. «Щоб виявити недоліки на етапі впровадження за допомогою опитування, необхідно спланувати це на ранній стадії. Чітке встановлення цілей перед початком опитування, достатня інформація про захід та цілі під час опитування, а також відкрита презентація та обговорення результатів після опитування є важливими для забезпечення підтримки всіх учасників. Опитування дають цінні відгуки від груп людей, яких безпосередньо торкнулися зміни. Вони часто виявляють небажані події на ранній стадії і, таким чином, можуть давати важливі попередження та допомагати розробити конкретні контрзаходи» [15, с.8].

## РОЗДІЛ 4

### КОНТЕКСТ І ОПИС ПРОЕКТУ

#### 4.1. Контекст проекту

«Інтеграція — це процес, за допомогою якого дві компанії об'єднуються після оголошення про злиття чи поглинання та завершення підготовки перед об'єднанням. Незалежно від конкретної причини невдачі при поганій інтеграції продуктивність падає на 50%, плинність керівних кадрів зростає на 47% протягом 3 років, задоволеність співробітників падає на 14%, 90% високотехнологічних угод злиття не дають очікуваного зростання та 80% співробітників починають відчувати, що керівництво більше дбає про фінанси, ніж про якість продукції або людей» [25, с.245].

Ми розробляли концепцію для застосування у компанії Інфінеон (Infineon Technologies AG, німецька компанія, великий виробник мікросхем, галузь — напівпровідників, <https://www.infineon.com/>) [10], проте вона підходить для застосування у широкому колі підприємств, у яких виникає потреба підготувати фахівців відділу управління персоналом до етапу інтеграції під час злиття і поглинання. Передусім напрацювання підійдуть для використання у технологічних компаніях, для яких важлива синергія від інтеграції персоналу задля підтримки інноваційності і сталого розвитку.

«У 2022 році галузі розробки програмного забезпечення та ІТ-послуги отримають значне зростання на 10,5% і 6,7% відповідно; Північна Америка та Азія найшвидше відновлюються після пандемії та спостерігають найшвидший ріст регіональних витрат на технології. У 2022 та 2023 роках світовий ринок технологій зростатиме на 6%, що значно швидше, ніж до пандемії»[12].

Основне завдання проекту підготувати HR бізнес-партнерів 10-11 розрядів до майбутніх проектів інтеграції при злитті і поглинанні компаній, підвищити обізнаність HR бізнес-партнерів на тему злиття і поглинання, що допоможе



побудувати ефективний процес інтеграції у майбутньому та покращити взаєморозуміння між різними функціями у компанії, залученими у процесі.

HR бізнес-партнери 10-11 розрядів не входять до складу проектної групи, яка готує процес злиття і поглинання, чи до проектної групи, яка здійснює інтеграцію після злиття, проте саме вони є зв'язковою ланкою між проектною групою інтеграції та безпосередньо працівниками компаній, задіяних у процесі злиття і поглинання, отримують від працівників та лінійних керівників типові запитання щодо інтеграції та сприяють вирішенню поточних завдань.

Задачі проекту: розробити концепцію навчальних заходів для цільової групи, зберегти напрацювання попередніх проектів інтеграції, поділитись досвідом із колегами, зібрати матеріали на внутрішньому корпоративному інформаційному порталі (чек-листи, відповіді на поширені запитання, описи попередніх проектів тощо), зібрати матеріали консалтингових компаній, розробити курс дистанційного електронного навчання до теми і протестувати його у фокус-групі, описати план інших навчальних заходів на майбутнє, зібрати зворотний зв'язок про результати першого курсу навчання.

74% керівників найбільших компаній світу, які взяли участь у 23-у Щорічному опитуванні PwC керівників найбільших компаній світу, заявили про своє занепокоєння з приводу дефіциту необхідних їм кваліфікованих кадрів [24,с.6]. Ми вирішили перевірити, чи справді фахівці відділу управління персоналом знають недостатньо про процес злиття та поглинання компаній. Дослідження проводили не лише серед фахівців у компанії, але і серед колег за межами компанії, переглянули наявні у відкритому доступі матеріали до теми. У жовтні 2021 року ми проводили опитування серед колег для визначення рівня обізнаності про процес злиття і поглинання компаній. Опитували колег із інших компаній, у яких був досвід інтеграції зі сторони компанії, яку поглинули, або зі сторони компанії, яка придбала іншу. Для перевірки було проведено вісім глибинних інтерв'ю. Нижче у табл. 4.1 подаємо перелік основних запитань для інтерв'ю. Запитання були згруповані у вісім блоків та стосувалися етапів процесу злиття і поглинання, учасників процесу та їхніх завдань, можливих ризиків і

відомих рекомендацій від галузевих консультантів. Основний акцент дослідження був зосереджений на етапі інтеграції, оскільки під час інтеграції залучається найширше коло фахівців із управління персоналом.

Таблиця 4.1

## Перелік запитань для проведення глибинних інтерв'ю

1.	Які завдання для відділу управління персоналом виникають при інтеграції? Де залучені фахівці на ранніх стадіях процесу злиття і поглинання?
2.	Які відділи у компаніях залучені до процесу? Хто і що виконує? Хто за що відповідає?
3.	Як формується команда для інтеграції? Як планується проект?
4.	З чим виникають труднощі? Які можливі ризики для угоди?
5.	Що в проектах інтеграції може бути повторювальним? Який досвід можна використати при наступному випадку злиття і поглинання?
6.	Які матеріали світових лідерів компаній-консультантів варто використовувати, плануючи свій проект інтеграції?
7.	Який вид навчання потрібний фахівцям з управління персоналом для ефективної реалізації проекту?
8.	Чи вивчалась тема злиття і поглинання компаній під час HR навчання?

За результатами проведених інтерв'ю виявили, що відповіли на запитання лише фахівці, які були безпосередньо залучені до конкретних завдань. Часто вони знали виключно про свою функцію, наприклад, лише про синхронізацію процесу оцінки продуктивності або лише про зміну компенсаційного пакету тощо; не знали, як їхнє конкретне завдання пов'язане з іншими частинами процесу інтеграції; не розуміли впливу потенційної помилки, як неточність при формування мапи посад, співставленні розрядів працівників може вплинути на синхронізацію компенсаційних пакетів, наявність чи відсутність додаткових пільг і виплат або як неточність у побудові оргструктури може вплинути на оновлення структури фінансових центрів – костцентрів, чи як ігнорування аналізу корпоративної культури може звести нанівець усю цінність угоди. У табл. 4.2 подаємо узагальнені результати на основі глибинних інтерв'ю.

Вказуємо лише ініціали учасника та зазначаємо, який у нього був попередній досвід у процесі інтеграції. Плюсом позначені запитання, на які учасник опитування зумів дати вичерпну відповідь. Як компанія А позначаємо компанію-покупця, а відповідно В – цільова компанія.

Таблиця 4.2

## Результати проведення глибинних інтерв'ю

Ініціали	1	2	3	4	5	6	7	8	Практичний досвід
Л.С.	+	-	-	-	+	-	-	-	Адміністративні завдання компанії А
Ф.Р.	+	+	-	-	+	+	-	-	Узгодження оргструктури
І.П.	+	-	-	-	-	+	-	-	Компенсаційний пакет
І.Ш.	+	-	-	-	-	-	-	-	Адміністративні завдання компанії В
К.Г.	+	-	-	-	-	-	-	-	Інтеграція компанії В
О.Т.	+	-	-	-	+	-	-	-	Адміністративні завдання компанії А
М.Т.	-	-	-	-	-	-	+	-	Постінтеграційні зміни
А.Б.	-	-	-	-	-	+	-	-	Підготовка звітів для попереднього аудиту

Окрім того ми перевірили наявність інформації про процес злиття і поглинання у програмах підготовки для HR. Для цього ми переглянули відкриту інформацію про навчальні програми CIPD, SHRM, LinkedIn Learning, FutureLearn і Coursera. Опісля ми перевірили зміст навчальних матеріалів до теми серед курсів, наявних у компанії. У компанії Інфінеон розгалужена система внутрішнього навчання SuccessFactors, HR академія, інфосесії HR для HR. Немає навчання на цю тему ні серед навчання для фахівців відділу управління персоналом, ні для профільного відділу управління процесом злиття і поглинання (M&A). Було проведено один навчальний вебінар для HR бізнес-партнерів у 2018 році на тему злиття і поглинання. Основною метою вебінару було ознайомити HR бізнес-партнерів із завданнями відділу пільг і компенсацій на етапі інтеграції після злиття компаній.

У відкритому доступі ми знайшли лише курс на LinkedIn Learning «Злиття і поглинання» та на платформі FutureLearn курс розроблений New York Institute of Finance «Злиття та поглинання: концепції і теорії», проте у цьому курсі процес

розглядається з огляду фінансів, а не управління персоналом. У навчальних програмах CIPD і SHRM ми не побачили модулів, присвячених цій темі. Є окремі статті, посилання на книги на інтернет-сторінці SHRM.

Ми переглянули наявні у відкритому доступі посібники, чек-листи від провідних компаній-консультантів, або фахівців із сфери управління процесом злиття і поглинання. В такий спосіб ми зібрали і проаналізували матеріали від Deloitte, Willis Tower Watson, Deal Room, Gartner, Mercer, CareerMinds, EY, KornFerry, McKinsey.

Після цього ми зібрали зворотний зв'язок від відділу управління процесами злиття і поглинання, на основі співпраці із відділом управління персоналом під час попередніх проектів. Запитали, які були очікування, що повинні знати і вміти HR бізнес-партнери для успішної співпраці обох відділів під час процесу злиття і поглинання, які навички і компетенції потрібні, який вид навчання потрібно провести.

В компанії періодично проводяться опитування для фахівців відділу управління персоналом для виявлення потреби у навчанні. У такий спосіб збирається інформація, у якій галузі, на думку самих фахівців, потрібне навчання, у якій формі тощо. Цього року запитання про процес злиття і поглинання було додано у опитування до категорії кросфункціонального навчання.

Наше дослідження показало, що потреба у вивченні теми є, наявних матеріалів для періодичного і послідовного навчання недостатньо.

У компанії Інфінеон працює близько тисячі фахівців у напрямку управління персоналом. Ми визначили цільовою аудиторією для розробки концепції навчання про процес злиття і поглинання саме HR бізнес-партнерів (10-11 розрядів), оскільки вони не входять до складу проектної групи інтеграції, проте забезпечують підтримку працівників і лінійних керівників після інтеграції, і є першою ланкою для вирішення незавершених під час інтеграції завдань, пов'язаних із людським капіталом.

Ми провели опитування серед HR бізнес-партнерів, щоб з'ясувати наскільки вони обізнані з темою, чи мали досвід, чи зустрічали матеріали до теми в рамках будь-якої іншої навчальної програми. Для визначення навчальних потреб використовували методику Дональда Кіркпатріка – запитали учасників, керівників учасників, інших колег, знайомих з роботою та як вона виконується, включно із колегами із інших відділів, протестували учасників і проаналізували форми оцінки діяльності [14, с.4].

Ми провели аналіз зацікавлених сторін у проекті, виокремили такі групи як HR бізнес-партнери (10-11 розрядів), HR бізнес-партнери (вищих розрядів), фахівці відділу пільг і компенсацій, фахівці відділу управління процесом злиття і поглинання, проектна група інтеграції, старший менеджмент відділу управління персоналом, лінійні керівники задіяних у інтеграції бізнес-підрозділів, працівники цих підрозділів зі сторони обох компанії, які беруть участь у інтеграції.

Таблиця 4.3

## Аналіз зацікавлених сторін та їхній вплив на успішний перебіг проекту

	Група зацікавленої сторони	Рівень впливу на зацікавлену сторону	Рівень впливу на успішний перебіг проекту	Стратегія залучення	Запропоновані комунікації, управління змінами, навчальні заходи
1	Старший HR менеджмент	Низький	Високий	Узгодити цілі проекту Звітувати про перебіг	Погоджувати інтеграцію з іншими проектами
2	Проектна група розробки і втілення інтеграції	Середній	Середній	Обмін думками	Залучати до збору матеріалів попередніх проектів

## Продовження таблиці 4.3

## Аналіз зацікавлених сторін та їхній вплив на успішний перебіг проекту

3	HR бізнес-партнери	Високий	Високий	Активно залучати	Запрошувати до участі у навчанні та інфосесіях. Збирати зворотний зв'язок
4	Фахівці відділу пільг і компенсацій (C&B)	Високий	Високий	Обмін думками, спільна діяльність	Залучати до розробки курсу дистанційного навчання
5	Фахівці відділу управління процесом злиття і поглинання (M&A)	Низький	Високий	Обмін думками, спільна діяльність	Залучати до розробки контенту Запрошувати проводити тренінг під час денної програми
6	Керівники підрозділів (при інтеграції)	Середній	Низький	Інформувати	Залучати до формування списку поширених запитань і відповідей
7	Працівники підрозділів (при інтеграції)	Низький	Низький	Інформувати	Збирати поширені запитання
8	Автор проекту	Високий	Високий	Активно залучати	Розробити концепцію Взаємодіяти із суміжними проектами

## 4.2. Опис проекту

У листопаді 2021 року, у відповідь на наш запит, ми отримали рекомендації від відділу навчання та розвитку про те, як ефективно розробити концепцію навчання до теми процесу злиття і поглинання. Відділом навчання та розвитку

щороку проводиться аналітика щодо потреб у навчанні серед колег підрозділу управління персоналом. З опитування за 2021 рік прослідковуємо необхідність у навчанні до теми організаційний дизайн і культура (18% опитаних визначили як високий пріоритет) та до теми управління змінами і трансформація (15% відповідно). У цьому ж опитуванні визначали, які формати навчання фахівці відділу управління персоналом вважають зручними та ефективними. Ми використали дані про потреби у навчанні, про формати навчання та рекомендації відділу навчання та розвитку щодо особливостей навчання дорослих для формування концепції навчання на тему інтеграції при злитті і поглинанні.

Окрім того, ми додали тему про злиття і поглинання до наступного щогорічного опитника у категорію кросфункціональне навчання, щоб перевірити, який відсоток респондентів відзначить її як тему з високою потребою у навчанні. Відповідно це буде одним із факторів для прийняття рішення, чи потрібно продовжувати проводити інфосесії про процес злиття і поглинання.

Вважаємо доцільним не лише аналізувати потреби у навчанні з погляду керівництва компанії, але і враховувати, яка навчання необхідне на думку самих фахівців з управління персоналом. Фахівці PwC запитали у понад 22 000 респондентів по всьому світу про їхню зацікавленість у підвищенні кваліфікації, щоб залишатися максимально профпридатними, і 77% повідомили про наявність такої зацікавленості [24, с.7].

Проектом передбачені такі типи навчальних активностей як створення інтерактивного курсу електронного дистанційного навчання, проведення інфосесій до теми для усіх охочих із функції управління персоналом, розміщення довідкових матеріалів для спільній платформі HR Infoool (чек-листи, відповіді на поширені запитання, описи попередніх проектів тощо), впровадження додаткового модуля про процес злиття і поглинання до трьохденної навчальної програми для HR бізнес-партнерів (буде запрошений тренер із відділу управління процесом злиття і поглинання), а також можливо у співпраці із центром компетенцій будуть розроблені бізнес-ігри на зразок наявних до теми управління змінами. Для кожного із компонентів комплексу навчання ми

зважували фактори ефективних програм навчання за методикою Дональда Кікрпатріка, а саме: «визначення потреб, постановка цілей, визначення предметного змісту, відбір учасників, визначення найкращого розкладу, вибір відповідних закладів, вибір відповідних інструкторів, вибір і підготовка аудіовізуальних засобів, координація програми та оцінка програми [14, с.3]».

У січні 2022 року були зібрані матеріали для курсу дистанційного електронного навчання у формі презентації PowerPoint. Після формування чернетки курсу ми проконсультувалися із фахівцями відділу пільг та винагород, узгодили зміст навчальних матеріалів, отримали підтвердження відділу управління процесом злиття у поглинання. Курс дистанційного електронного навчання повинен містити саме узгоджені матеріали задля покращення взаєморозуміння та співпраці між відділами управління персоналом і відділом злиття і поглинання. Цей курс навчання надає учасникам фундаментальне розуміння процесу злиття і поглинання та планування інтеграції, а також містить інформацію про управління змінами, управління талантами та комунікації під час інтеграції. Основна увага для усіх цих аспектів зосереджена на огляді з перспективи управління персоналом, але аспекти з перспективи бізнесу також будуть частиною курсу. Очікується, що після проходження курсу учасники знатимуть визначення та важливість процесу злиття і поглинання, розумітимуть основи типових етапів процесу та завдання для відділу управління персоналом під час кожного етапу, дізнаються про роль лідера та ключові фактори успіху для змін під час інтеграції, знатимуть про різні моделі інтеграції, навчатимуться оцінювати культуру компанії за культурними вимірами, розумітимуть модель управління змінами та ключові принципи змін, навчатимуться розробляти інтеграційний проект, використовуючи системний підхід до подолання інтеграційних проблем, розумітимуть, як інструмент PMI Toolbox може допомогти в роботі з поточними викликами під час інтеграції.

Після остаточного погодження у лютому 2022 року ми сформуваємо навчальний курс за зразком, затвердженим вимогами компанії до брендovаних інформаційних матеріалів. І у травні 2022 ми протестували курс у фокус-групі.



У групі з 12 HR бізнес-партнерів із європейських філій компанії Інфінеон, які приїхали до головного офісу у травні 2022 року, була проведена коротка презентація змісту навчальної програми про злиття і поглинання. Після ознайомлення із змістом навчального курсу, який був сформований у 69 слайдів презентації PowerPoint, учасники опитування дали зворотний зв'язок. За результатами опитування ми дізналися, що зміст курсу учасники оцінили як корисний, а виклад матеріалу доступний, проте рекомендували розділити курс на два окремих (базовий та поглиблений), оскільки матеріалу надто багато. У другому курсі радили глибше розглядати, що саме робить бізнес при процесі злиття і поглинання. За результатами тестування у фокус-групі ми підготували план для відділу розробки курсів електронного навчання. На основі попередньо сформованого курсу відділ розробки курсів електронного навчання створить дев'яностохвилинний інтерактивний курс із підсумковим тестом і можливістю сформулювати сертифікат після оцінювання.

Курс складається із восьми блоків, описує процес злиття і поглинання загалом, містить матеріали про роль лідерства, про управління талантами та управління змінами, про особливості інтеграції корпоративних культур і про внутрішню комунікацію.

Також у травні 2022 року було зібрано і завантажено на внутрішній інформаційний портал для фахівців із управління персоналом – HR Inforool документи із попередніх проектів інтеграції. У рамках нашого проекту заплановано перевірити актуальність матеріалів у жовтні 2022.

Тема злиття і поглинання додана до річного календарного плану інфосесій для фахівців відділу управління персоналом – HR для HR. Інфосесія тривалістю одну годину запланована на вересень 2022 року, буде доступна для усіх фахівців відділу управління персоналом, не лише цільовій аудиторії проекту. Буде запропоновано дві сесії із однаковим змістом для колег із різних часових поясів.

Вагомою складовою проекту буде додатковий модуль в рамках планового навчання наживо для HR бізнес-партнерів із залученням тренера із відділу управління процесом злиття і поглинання. Залучення внутрішнього тренера

рекомендуємо задля оптимізації витрат і для подачі інформації саме в такому форматі, яких сприятиме подальшій ефективній співпраці між відділами управління процесом злиття і поглинання та управління персоналом. Перший модуль буде проведений у лютому 2023 року. Відповідні зміни у програмі навчання для HR бізнес-партнерів уже внесені.

Серед заходів, які можуть стати продовженням нашого проекту із розробки концепції навчання для HR бізнес-партнерів, у вересні 2023 року відділ компетенцій розгляне можливість розробити бізнес-ігри на зразок наявних до теми управління змінами, у сценарії буде додано виклики перед компаніями під час злиття і поглинання.

Розглянемо вимірювання проміжних результатів проекту. При виборі методики для оцінки ефективності навчання персоналу ми розглядали методики Дональда Кіркпатріка, Джека Філіпса, Джефа Мунена і модель Стафлебіма CIPP, вирішили застосовувати методику Кіркпатріка як найпростішу для використання при оцінюванні окремих частин концепції підготовки фахівців. Важливо зазначити, що ефективність окремих елементів із концепції навчання для HR бізнес-партнерів буде оцінюватися поетапно протягом реалізації проекту, а загальна ефективність вимірюватиметься за показниками ефективності, які ми заклали на початку роботи над проектом.

У травні 2022 року в рамках семінару для HR бізнес-партнерів із європейських філій компанії Інфінеон було проведено тестування навчального курсу у фокус-групі. Під час розробки інтерактивного курсу дистанційного навчання буде додана форма зворотного зв'язку з метою вимірювання реакції слухачів на програму навчання, а також буде додане тестування отриманих під час навчання знань (попередній зміст запитань для іспиту вже розроблений у первинній версії курсу у презентації PowerPoint). На основі цього ми зможемо виміряти перші два рівні оцінювання за методикою Кіркпатріка, а саме реакцію слухачів і оцінку знань, отриманих за програмою навчання. Третій рівень – оцінку поведінки на робочому місці ми пропонуємо вимірювати через форми зворотного зв'язку, опитники для цільової аудиторії і для груп зацікавлених

сторін проекту. Перший опитник буде проведений за зразком опитування на початку проекту, щоб перевірити, чи зріс рівень обізнаності щодо теми злиття і поглинання у цільовій аудиторії. Інший опитник запланований для збору зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, тобто від колег із відділу пільг та компенсацій, відділу управління процесом злиття і поглинання, лінійних керівників бізнес-підрозділів, дотичних до інтеграції.

Окрім того третій і четвертий рівень оцінки ефективності навчання, тобто оцінку поведінки на робочому місці і оцінку впливу програми навчання на бізнес компанії ми вимірюватимемо за ключовими показниками ефективності, закладеними на початку проекту. «Успішність програми може оцінюватися в контексті фінансових результатів, задоволеності клієнтів, утримання персоналу та залучення нових перспективних кадрів. Ще одним фактором успішності, який може оцінюватися, є суспільний вплив – сприйняття компанії як такої, що відіграє активну роль у підготовці працівників до успішної кар'єри в майбутньому» [24, с.21].

Ключові показники ефективності проекту: а) вищий показник задоволення працівників у опитуванні Glint після інтеграції (поточний показник 76%, очікуваний показник 79%); б) менший відсоток ключових працівників, які покинули компанію за перший рік після інтеграції (поточний показник 20%, очікуваний показник 18%); в) на 2% підвищення ефективності програми утримання ключових працівників (сума, витрачена на виплати для утримання ключових працівників, становить 0,75% від вартості угоди про злиття і поглинання, мета збільшити відсоток вдалих угод про утримання з 80% (поточний показник) до 82%); г) більший відсоток запитів від лінійних керівників, які вирішуються на рівні HR бізнес-партнерів і не ескалюються до HR менеджменту у внутрішній системі HR запитів (від 0% до 15% запитів); д) скорочення кількості робочих годин, які фахівці відділу HR операцій витрачають на вирішення труднощів після ста днів інтеграції (після завершення їхньої частини проекту, з 1,5 штатних одиниць - FTE до 0,5 FTE) та е) вищий показник

задоволення внутрішньою комунікацією за результатами опитування Glint через рік після інтеграції (поточний показник 72%, очікуваний показник 75%).

«Проведене у 2017 році Масачусетським технологічним інститутом дослідження показало, що компанії, які підтримують високий рівень задоволеності своїх співробітників, є на 25% прибутковішими, ніж ті, для яких задоволеність персоналу умовами роботи в компанії не є пріоритетом (Крістін Дірі та Іна Себастьян «Формування цінності бізнесу завдяки задоволеності працівників», Центр дослідження інформаційних систем Масачусетського технологічного інституту, 15 червня 2017 р.) [24, с.17].

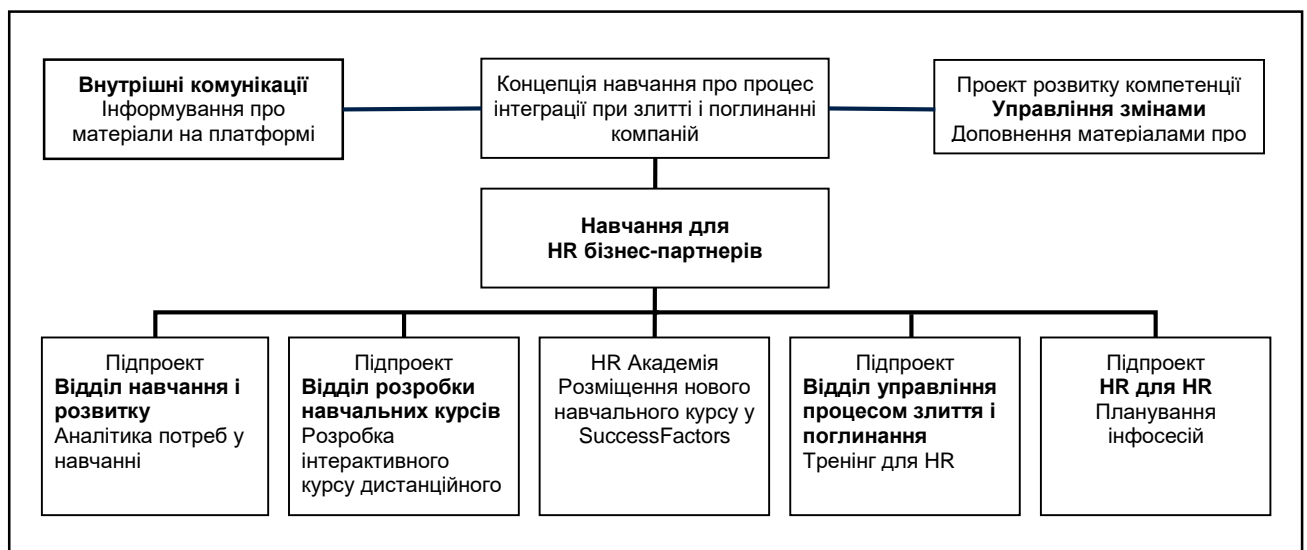


Рис. 4.1. Схема співпраці з іншими проектами у компанії

Співпраця з іншими проектами. В рамках дипломного проекту ми розробляли концепцію підготовки до процесу інтеграції при злитті і поглинанні компаній та формували план навчання для цільової аудиторії – HR бізнес-партнерів. Напрацюваннями проекту ми доповнюємо проект розвитку компетенції управління змінами. У співпраці із колегами, які працювали над розвитком компетенції управління змінами, ми інтегрували обидва проекти між собою. Матеріали про процес злиття і поглинання додані у проект із розвитку компетенції управління змінами, а наш проект доповнений інформаційними

матеріалами про управління змінами, а також у навчальному курсі міститься чотири слайди до теми управління змінами при злитті і поглинанні.

У продовженні нашого проекту відділ розробки навчальних курсів створить інтерактивний курс дистанційного навчання із можливістю пройти тест і отримати сертифікат про проходження навчання. Додатковий модуль навчання наживо для HR бізнес-партнерів і інфосесії для усіх фахівців відділу управління персоналом, про які ми згадували у підрозділі про перебіг проекту, будуть організовані колегами із інших профільних відділів. Повернення інвестицій буде пораховано для усього комплексу заходів підготовки фахівців із управління персоналом. Наше завдання в межах проекту подати показники вкладених у проект ресурсів та очікуваних від проекту результатів.

Прогнозовані фінансові показники проекту. Розрахуємо витрати у перші 15 місяців на розробку і втілення проекту, верифікація даних буде проводитись у березні 2023 року, очікувані витрати у наступні три роки (квітень 2023 – березень 2026) передбачатимуть вартість проведення інфосесій та навчання у групах наживо.

Для розрахунку нам потрібні такі фінансові показники:

(a) середня глобальна річна заробітна плата відділу HR бізнес-консультування, HR бізнес-партнери 10-11 розрядів;

(b) середня глобальна річна заробітна плата відділу HR операцій;

(c) середня річна заробітна плата відповідного фінансового центру у Португалії відділу розробки навчальних курсів;

(d) середня річна заробітна плата відповідного фінансового центру у Німеччині відділу управління процесом злиття і поглинання;

(e) умовна вартість угоди про злиття чи поглинання.

Погодинна оплата дорівнює частці річної заробітної плати на 2080 робочих годин у рік.

Таблиця 4.4

## Схема розрахунку прогнозованих видатків на розробку і втілення проекту

№ п/п	Витрати	15 місяців проекту, тис.євро	щорічно, тис.євро
1	Цільова аудиторія Нарахована заробітна плата за час проходження навчання	$3,5 \cdot (a:2080) \cdot 80 = 0,1346a$	$3,5 \cdot (a:2080) \cdot 15 = 0,0252a$
2	Розробка вмісту навчального курсу	$(b:2080) \cdot 220 = 0,1058b$	
3	Проведення інфосесій	$(b:2080) \cdot 7 = 0,0034b$	$(b:2080) \cdot 7 = 0,0034b$
4	Створення навчального курсу	$(c:2080) \cdot 160 = 0,0769c$	
5	Ліцензія на програмне забезпечення для створення курсу	0,180	
6	Нарахована заробітна плата викладачу додаткового модуля навчання	$(d:2080) \cdot 6 = 0,0029d$	$(d:2080) \cdot 6 = 0,0029d$
7	Зберігання даних і адміністрування сервера	0,360	0,360
	Загалом	$0,1346a + (0,1058b + 0,0034b) + 0,0769c + 0,0029d + (180 + 360)$	$0,0252a + 0,0034b + 0,0029d + 360$

1. Добуток кількості робочих годин (3,5 годин для проходження курсу дистанційного навчання та участі у інфосесії), середньої глобальної погодинної заробітної плати (відділ HR бізнес-консультування, HR бізнес-партнери 10-11 розрядів) і запланованої кількості учасників із цільової аудиторії.
2. Добуток кількості робочих годин, необхідних для розробки вмісту навчального курсу, і середньої глобальної погодинної заробітної плати (відділ HR операцій).

3. Добуток кількості робочих годин, необхідних для проведення інфосесій, і середньої глобальної погодинної заробітної плати (відділ HR операцій).
4. Добуток кількості робочих годин, необхідних для створення курсу, і середньої погодинної заробітної плати відповідного фінансового центру у Португалії, де знаходиться відділ розробки електронних навчальних курсів.
5. Вартість ліцензії на програмне забезпечення для розробки навчального курсу і подальше розміщення на платформі SuccessFactors, включно із технічною та функціональною імплементацією.
6. Добуток кількості робочих годин, необхідних для підготовки і проведення додаткового модуля навчання для HR бізнес-партнерів, і середньої погодинної заробітної плати відповідного центру у Німеччині, де знаходиться відділ управління процесом злиття і поглинання.
7. Вартість додаткового розміщення на сервері матеріалів проекту, включно із адмініструванням.
8. Тривалість розробки і втілення проекту 15 місяців (жовтень 2021 р. – березень 2023 р.)

Таблиця 4.5

## Схема розрахунку прогнозованих результатів втілення проекту

	Результати проекту	тис. євро
9	Скорочення кількості робочих годин, які фахівці відділу HR операцій витрачають на вирішення труднощів після перших 100 днів інтеграції	b
10	Підвищення ефективності програми утримання персоналу	1) $e \cdot 0,0075$ (бюджет програми утримання) 2) $(e \cdot 0,0075) / 80 \cdot 82$ (планова вартість утримання 82% працівників до проведення навчання) 3) $((e \cdot 0,0075) / 80 \cdot 82) - (e \cdot 0,0075)$ (очікувана вигода)

9. Скорочення кількості робочих годин, які фахівці відділу HR операцій витрачають на вирішення труднощів після ста днів інтеграції (після завершення

їхньої частини проекту, з 1,5 штатних одиниць - FTE до 0,5 FTE в рік). Чинник впливу розрахований на основі фінансової моделі Forrester (надавач послуг із маркетингових досліджень).

10. Очікуване підвищення на 2% ефективності програми утримання ключових працівників розраховуємо таким чином: сума, витрачена на виплати для утримання ключових працівників, становить 0,75% від вартості угоди про злиття і поглинання, мета збільшити відсоток вдалих угод про утримання з 80% (поточний показник) до 82%.

Якщо вартість угоди про злиття чи поглинання становитиме 500 мільйонів євро, сума бюджету на утримання ключових працівників становитиме 3,75 мільйонів євро. Вартість утримання 82% ключових працівників без проведення навчання складала б 3843,750 тис. євро ( $3750 \text{ тис. євро} / 80 * 82 = 3843,750 \text{ тис. євро}$ ). Після проведення навчання на утримання 82% буде витрачено запланованих 3750 тис. євро. Отже, після проведення навчання, за умови підвищення ефективності програми утримання на 2%, ми економимо 93,750 тис. євро ( $3843,75 - 3750 = 93,75 \text{ тис. євро}$ ).

Для розрахунку використовуємо ринкові показники, «більше половини компаній-покупців (55%) мають бюджет утримання менше 1% від загальної вартості угоди злиття чи поглинання» [30, с.7]. Як ми вже зазначали відповідно до досліджень Willis Towers Watson «79% компаній успішно досягають своїх цілей щодо збереження принаймні 80% людей, які мають угоди, до кінця періоду збереження».

Таблиця 4.6

Схема розрахунку прибутку від втілення проекту

	Результати проекту	тис. євро
12	Перший рік	вигода = $((e * 0,0075) / 80 * 82) - (e * 0,0075) + b$ видатки = $0,1346a + (0,1058b + 0,0034b) + 0,0769c + 0,0029d + (0,180 + 0,360)$
13	Наступні роки	вигода = $b$ видатки = $0,0252a + 0,0034b + 0,0029d + 0,360$
	Загалом	прибуток = вигода - видатки



У табл. 4.4, 4.5 і 4.6 ми подали методологію розрахунку прибутковості проекту у відносних величинах. Окрім того очікуємо, що проект підготовки фахівців з управління персоналом допоможе зняти рівень занепокоєння через зміни під час інтеграції, збільшити відсоток запитів від лінійних керівників, які будуть вирішуватися на рівні HR бізнес-партнерів і не передаватися до HR менеджменту у внутрішній системі HR запитів та підвищити рівень задоволення працівників нової об'єднаної компанії.

## ВИСНОВКИ

Процес злиття і поглинання – час невизначеності і час великих можливостей, а якісне планування та послідовне втілення інтеграції – запорука успішного функціонування нової об'єднаної компанії.

Незалежно від структури угоди, вкрай важливо, щоб керівники функції управління персоналом були у проектній групі злиття і поглинання, яка визначає можливості синергії, оцінює потенційні фінансові та операційні ризики та розробляє умови угоди. Їхнє залучення на початкових етапах інтеграції сприятиме у проведенні належної перевірки, ідентифікації та кількісної оцінки ризиків інтеграції, у кількісній оцінці одноразових витрат та поточної економії, допоможе зменшити виявлені ризики, врахувати витрати на інтеграцію, пов'язані з людьми задля досягнення цілей зростання та економії витрат, зберегти основні групи працівників, увімкнути підвищення продуктивності та реструктурувати бізнес, підтримати залученість співробітників і моральний дух.

Напрямки діяльності команди з управління персоналом під час процесу інтеграції при злитті та поглинанні включають організаційний дизайн, план утримання ключових працівників, узгодження майбутніх компенсаційних пакетів та управління талантами. Робота над організаційним дизайном — це обговорення структури нової організації задля визначення осіб, які будуть ключовими для успіху новоствореної компанії. План утримання ключових працівників передбачає визначення потреби в оплаті у вигляді бонусів ключовим особам на довгострокову перспективу та тим, хто має вирішальне значення для періоду інтеграції. Крім того, відділ управління персоналом повинен розробити процес вивільнення персоналу та узгодження політик компанії-покупця та придбаної компанії. Як ми зазначали раніше, експерти радять приділяти особливу увагу збереженню людського капіталу під час інтеграції. «Знайти

правильні стимули для утримання ключових людей під час перехідного періоду та на довгострокову перспективу може бути складним завданням» [23, с.19]. А також зважати на фактори, «які утримують співробітників на довгострокову перспективу, включаючи міжособистісне спілкування та взаємодію із ключовими лідерами, розширення можливостей розвитку кар'єри (включаючи розвиток у бік, який, можливо, не був недоступний до придбання), диференціацію в оплаті для кращих виконавців та чітко сформульовані умови працевлаштування» [30, с.8]. Важливо допомагати працівникам зрозуміти нову організаційну культуру, адаптуватися до неї, це особливо актуально, коли велика компанія поглинає меншу, проте навіть у схожих за розміром організаціях культура може суттєво відрізнятись.

Наголошуємо на необхідності проаналізувати рівень організаційного розвитку за усіма важливими напрямками у обох компаніях, визначити необхідних рівень у новій організації, розробити і впровадити план організаційного розвитку на майбутнє.

Для внутрішніх комунікацій необхідно використовувати всі існуючі канали комунікації для обміну інформацією та зображення етапів інтеграції для усіх працівників. Також доцільно встановити додаткові канали зв'язку, які є унікальними для інтеграції під час злиття і поглинання, наприклад, інформаційні листи, загальні збори і наради тощо.

Першим кроком для успішної інтеграції є розуміння обох культур. Важливо дослідити, «де є конгруентність і невідповідність між двома культурами. Цей процес не дозволяє вам сліпо стрибати в процес інтеграції» [17]. Від розміру, масштабів, фінансового становища та національних культурних відмінностей обох компаній процес інтеграції культур може суттєво відрізнятись. Не слід вважати, що інтеграція організаційних культур відбудеться автоматично при оголошенні стратегії і при узгодженні операційних процесів. Який вплив матимуть культурні відмінності на результати злиття та поглинання, «залежатиме від природи та ступеня культурних відмінностей, використаного

інтеграційного підходу, заходів, обраних для подолання культурних відмінностей, а також ряду інших факторів» [27, с.73].

Розроблена нами концепція підготовки фахівців відділу управління персоналом включає матеріали для інтерактивного курсу дистанційного навчання, план проведення інфосесій до теми та запланований додатковий модуль навчання наживо в рамках підвищення кваліфікації для HR бізнес-партнерів і зібрані довідкові матеріали на спільній інтранет-платформі для усіх фахівців із управління персоналом у компанії Інфінеон. Робота містить рекомендації щодо планування проекту інтеграції при злитті і поглинанні, дослідження до теми інтеграції культур, внутрішніх комунікацій та управління змінами, які мають створити успішні передумови для втілення проекту інтеграції.

Заходи, рекомендовані концепцією підготовки фахівців з управління персоналом до процесу злиття і поглинання компаній, ми інтегрували з іншими активними проектами та процесами навчання у компанії Інфінеон, серед них періодичні курси підвищення кваліфікації для HR бізнес-партнерів та навчання до теми управління змінами. Ефективність від синергії цих проектів буде вищою ніж кожен із заходів окремо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brooks, G. How HR is key to successful mergers and acquisitions [Електронний ресурс] / George Brooks // Forbes Human Resources Council. - 2019. - Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/03/15/how-hr-is-key-to-successful-mergers-and-acquisitions/?sh=7e812f934a2d>
2. Capgemini. Demystifying culture change. 6 things you should know to make culture change work [Електронний ресурс] // Capgemini. - 2021. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.capgemini.com>.
3. CareerMinds. Mergers & Acquisitions Success Guide. Practical tips and templates for meeting the challenges of change [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://careerMinds.com/>
4. Carroll, Patrick. Mastering mergers and acquisitions. Raise your game to make IT an asset in future deals [Електронний ресурс] // Report Forrester - 2021. - Режим доступу до ресурсу: [https://www.forrester.com/report/mastering-mergers-and-acquisitions/RES160816?ref\\_search=0\\_1654071947421](https://www.forrester.com/report/mastering-mergers-and-acquisitions/RES160816?ref_search=0_1654071947421)
5. Chang-Howe, Wenjia. The challenge of HR integration: a review of the M&A HR integration literature. [Електронний ресурс] // Journal of Chinese Human Resource Management - 2019. Вип. 10. – С.- 19-34. Режим доступу до ресурсу: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8005>
6. Chatterjee, Sayan, Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. [Електронний ресурс] // Strategic management journal - 1992. Вип. 13. – С.- 319-334. - Режим доступу до ресурсу: [https://www.academia.edu/10759172/Cultural\\_differences\\_and\\_shareholder\\_value\\_in\\_related\\_mergers\\_Linking\\_equity\\_and\\_human\\_capital](https://www.academia.edu/10759172/Cultural_differences_and_shareholder_value_in_related_mergers_Linking_equity_and_human_capital)
7. Gartner. The M&A process playbook. The role of CFO and finance in mergers and acquisition. [Електронний ресурс] // Gartner, Inc. and/or its affiliates -

2018. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.gartner.com/en/finance/trends/mergers-acquisitions-process-playbook>

8. Ghauri, Pervez, Buckley, Peter J. International mergers and acquisitions: Past, present and future. [Электронный ресурс] // Advances in Mergers and Acquisitions – 2003. Вып. 2, С.207–229. Elsevier Science Ltd. - Режим доступа до ресурсу:

[https://www.academia.edu/28851597/International\\_mergers\\_and\\_acquisitions\\_Past\\_present\\_and\\_future](https://www.academia.edu/28851597/International_mergers_and_acquisitions_Past_present_and_future)

9. Hollenbeck, Brett. Horizontal Mergers and Innovation in Concentrated Industries. [Электронный ресурс] - 2018. - Режим доступа до ресурсу:

<https://mpira.ub.uni-muenchen.de/90764/>

10. Infineon at a glance. A world leader in semiconductors solutions. [Электронный ресурс] - 2021. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.infineon.com/dgdl/INFIN+Flyer+About+Infineon+EN.pdf?fileId=5546d4614815da8801483b5ca7240434>

11. Infineon Change Management Practitioner’s Guide. A guide for HR and (Project) Leaders. April 2019. 3<sup>rd</sup> edition

12. Joshi, Himank. Global tech market outlook for 2022 to 2023. Tech growth significantly outpaces pre-pandemic levels. [Электронный ресурс] // Report Forrester. - 2022. - Режим доступа до ресурсу:

[https://www.forrester.com/report/global-tech-market-outlook-for-2022-to-2023/RES177152?ref\\_search=0\\_1654071947421](https://www.forrester.com/report/global-tech-market-outlook-for-2022-to-2023/RES177152?ref_search=0_1654071947421)

13. Katzenbach, Jon R., Steffen, Ilona, Kronley, Caroline. Cultural Change That Sticks. //Harvard Business Review - 2012.

14. Kirkpatrick, Donald. L., Kirkpatrick, James D. Evaluating Training Programs: The Four Levels / San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,1994. – 375 с.

15. Klarner, P. and Raisch, S. Organisationalen Wandel messen, Erfolgreiche Veränderungen setzen geeignete Messinstrumente voraus, Ein überblick zu

Messinstrumenten des organisationalen Wandels und ihrer Einsatzgebiete, Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Вип. 4, С. 4–13, 2007.

16. Kotter, J. P. Leading change. Why transformation efforts fail // Harvard Business Review, Вип. 73, С. 59–67, 1995.

17. Lizz Pellet. The Cultural Fit Factor: Creating an Employment Brand That Attracts, Retains, and Repels the Right Employees [Электронный ресурс] // SHRM. - 2009. - Режим доступа до ресурсу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/cultural-resumes-for-mergers-and-acquisitions.aspx>

18. Langerak, Gabe, Biharie-Verschoor. Successful M&A requires cultural due diligence [Электронный ресурс] // Yvette. - 2019. - Режим доступа до ресурсу: <https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2019/10/successful-ma-requires-cultural-due-diligence>

19. Macmillan, Iain, Prakash, Sriram. The Deloitte M&A index 2016: Opportunities amidst divergence [Электронный ресурс] // Deloitte. - 2015. - Режим доступа до ресурсу: [https://www2.deloitte.com/global/en.html?icid=site\\_selector\\_global](https://www2.deloitte.com/global/en.html?icid=site_selector_global)

20. McKenna Long & Aldridge LLP. Merger and acquisition quick reference guide // McKenna Long & Aldridge LLP. - 2010. – 157 с.

21. Meinert, Dori. Retaining Talent During Mergers and Acquisitions. HR can help minimize the people risks when combining companies [Электронный ресурс] // SHRM. - 2017. - Режим доступа до ресурсу: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0617/pages/how-to-retain-talent-during-mergers-and-acquisitions.aspx>

22. Olie, René. Culture and integration problems in international mergers and acquisitions // European management journal - 1990. Вип. 8. С. 206-215.

23. PwC's Deals M&A Integration practice. M&A Integration: Choreographing great performance PwC's 2017 M&A Integration Survey Report. – 2017.

24. PwC. Підвищення кваліфікації персоналу: зміцнення впевненості в епоху глобальної нестабільності. Результати проведеного PwC 23-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу / ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» – 2020.– 26 с.

25. Schuler, Randall, Jackson, Susan. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions // European Management Journal - 2001. Вип. 19-3, С. 239–253.

26. SHRM. Managing Human Resources in Mergers and Acquisitions [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/mergersandacquisitions.aspx>

27. Stahl, Günter K., Voigt, Andreas. Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model // Advances in Mergers and Acquisitions – 2005. Вип. 4. С. 51-82.

28. Ulrich, Dave. From war for talent to victory through organization. The rise of HR. Wisdom from 73 thought leaders / HR certification institute. 2015. – 582 с.

29. Weber, Yaakov, Tarda, Y. Shlomo, Öberg, Christina. A comprehensive guide to mergers and acquisitions. Managing the critical success factors across every stage of the M&A process / FT Press. 2014. 212 с.

30. Willis Towers Watson. The state of M&A retention agreements in 2017: smart, selective and strategic Insights from the 2017 Global M&A Retention Study [Електронний ресурс] - 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wtwco.com/en-NL/Insights/2021/05/the-evolution-of-talent-retention-practices-during-m-and-a>