

# Будь здорова, корпорация!

*процессы слияний и поглощений  
и «здоровье корпораций»*

*Часто проявляющееся в настоящее время нарушение баланса между краткосрочными и долгосрочными целями компании привело к тому, что вместо акцента на «прочном финансово-экономическом положении» стали говорить о важности «здоровья корпорации» [3].*

**Б**изнес-сообщество стремится подчеркнуть, что подобно тому, как внешний вид человека часто вводит в заблуждение о состоянии его здоровья, так и в бизнесе, краткосрочная прибыльность отнюдь не означает, что компания будет из года в год достигать высоких результатов. Высокоэффективный бизнес обладает своего рода институциональной остротой, способностью последовательного различения важнейших в отрасли детерминант настоящей и будущей ценности [2].

## **Краткосрочные цели и проблемы здоровья компании**

Деятельность руководства, стремящегося к созданию высокоэффективного бизнеса, должна удовлетворять довольно сложному требованию, необходимому для обеспечения эффективности и здоровья компании – «вести свои организации к процветанию, краткосрочному и долгосрочному». При этом многие инструменты, применение которых может обеспечить достижение баланса краткосрочных и долгосрочных целей, уже давно находятся в арсенале руководителей. Однако целый ряд факторов принуждает их уделять преимущественное внимание достижению краткосрочных результатов. Естественно, что умение

**Смирнов М.С.**  
аспирант  
факультета  
государственного  
управления МГУ  
им. М.В. Ломоносова,  
нач. отдела ИТ ФГУ  
«Поликлиника № 3»  
Управления делами  
Президента РФ

**краткосрочная  
прибыльность  
отнодь  
не означает,  
что компания  
будет из года в год  
достигать высоких  
результатов**

достичь этого необходимо менеджерам для того, чтобы поверить в свои силы и в свою способность реализовывать долгосрочные стратегии. Однако несмотря на частые рассуждения в управленческой среде о корпоративном здоровье, менеджеры редко воспринимают эти проблемы серьезно.

Неожиданный крах крупных компаний в начале XXI века, стимулировал более серьезное отношение бизнеса к «проблемам здоровья» и к разработке вызывающих доверие «методов лечения». Результаты опроса проведенного сотрудниками компании McKinsey в 2005 г. недвусмысленно свидетельствуют о том, что среди представителей высшего руководства бизнеса растет понимание необходимости сделать все от них зависящее, чтобы не упустить возможности для долгосрочного роста компаний, стараться не допускать собственных организационных промахов, и считаться с изменениями, происходящими во внешней среде. Решение этих задач возможно на основе глубокого понимания проблем эффективности и здоровья компаний [3].

### **Три препятствия для концентрации на долгосрочном развитии**

Однако возникает вопрос, почему лидерам бизнеса несмотря на все их усилия трудно взрастить здоровье в корпоративном контексте. Можно указать, по крайней мере, на три типа препятствий, блокирующих подобные усилия [4].

*Первый тип* связан с особенностями нашего мышления: давление ежедневных проблем постоянно «втягивает» нас обратно в перспективу краткосрочного функционирования бизнеса. Кроме того, завершение работы по достижению краткосрочных целей выглядит, в конечном счете, менее утомительным и потенциально более комфортным, чем обдумывание, со всеми сопутствующими расстройками, того, как, например, создать более клиенто-ориентированную культуру организации.

*Второй тип* – когнитивные ловушки: озабоченность краткосрочными результатами и тем,

что необходимо для их получения; ошибочная вера в то, что представление об организационном здоровье является качественным и интуитивным, и, следовательно, не имеющим строгости и точности, необходимых для определения результативности; и простое, но, также ошибочное предположение о том, что кратковременные показатели и долговременное здоровье содержат ряд взаимоисключающих альтернатив. Еще одна когнитивная ловушка – предположение о том, что проблемы здоровья скорее появятся в неизвестном будущем, чем возникнут в настоящем.

*Третий тип* – ловушка, основанная на тенденции говорить одно (и верить в это), а делать другое. Менеджеры часто бывают удивлены существенным различием между тем, что они «думали что делают», и тем, что они «делали в действительности».

### ***Краткосрочная синергия при интеграции***

Проблемами соотношения долгосрочных и краткосрочных целей и показателей эффективности в последнее время озабочены и те, кто руководит процессами интеграция предприятий в результате слияния или поглощения, превратившимися в весьма сложные процедуры. Компании теперь более четко и системно подходят к выявлению возможных синергетических эффектов и их достижению. Методы управления интеграцией стали более тонкими и совершенными. Однако, несмотря на все это, топ-менеджеры недовольны собой: по их мнению, искусство поглощений им пока не дается, т.к. удачные с точки зрения краткосрочной синергии случаи интеграции часто оказываются провальными в долгосрочной перспективе. Сегодня интеграция в ходе слияний или поглощений, несомненно, гораздо более сложный процесс, чем десять и тем более двадцать лет назад. Создавать краткосрочные синергетические эффекты можно по-разному, методов известно немало. Но вряд ли этого будет достаточно, чтобы новая компания стала действительно здоровой – чтобы у нее были

***когнитивная ловушка – предположение о том, что проблемы здоровья скорее появятся в неизвестном будущем, чем возникнут в настоящем***

сильные бренды, крепкие отношения с клиентами, чтобы она хотела заниматься инновациями, а ее сотрудники были преданы своему делу. Если генеральный директор и остальное руководство компании будут уделять основное внимание пяти задачам – созданию команды топ-менеджеров, разработке убедительной концепции интеграции, укоренению культуры эффективности, укреплению отношений с внешними группами интересов и извлечению уроков из опыта слияния, – то их шансы достичь этой неосоздаваемой цели вырастут.

Если необходимость участия высшего руководства в интеграции компаний столь очевидна, то почему топ-менеджерам так часто не удается найти себе соответствующую роль? Как показывают исследования, у гендиректора и топ-менеджеров часто нет конкретной, творческой роли – той роли, которая позволила бы им внести ощутимый вклад в интеграцию [1]. Это можно объяснить тремя основными причинами.

### ***Стратегическое мышление топ-менеджмента***

Пожалуй, главное состоит в том, что многие руководители просто не понимают, какой вклад в общее дело могут внести именно они. Чем действительно удачное слияние отличается от посредственного? Факторов много, и все они столь неуловимы, что никто не пытается их четко сформулировать. А потому часть топ-менеджеров считают своей обязанностью просто участвовать в заседаниях управляющих комитетов и решать задачи по мере их появления.

Некоторые руководители убеждены, что их долг – стоять на защите интересов компании. Они должны зорко следить, чтобы компания не наделала катастрофических ошибок, которые в итоге обрекают слияния на провал: не подтвердившиеся прогнозы синергии; предложение продавцу необоснованной цены компании; плохая подготовка к сделке, отсутствие достаточного опыта для ее проведения; высокомерное отношение к партнеру по сделке.

***Удачные с точки зрения краткосрочной синергии случаи интеграции часто оказываются провальными в долгосрочной перспективе***

И, наконец, некоторые топ-менеджеры признают, что целевые показатели эффективности нужны на этапе интеграции, но на саму интеграцию они смотрят как на задачу, прежде всего техническую, которую вполне можно поручить менеджерам среднего звена и специалистам.

Глава компании должен понять, почему решать их должен именно он, а не команда, ведущая интеграцию. Отчасти дело в высоком положении, опыте и широте стратегического видения, но не только. В ходе слияния все неизбежно сосредоточиваются на внутренних процессах. Гендиректор и другие топ-менеджеры не вникают в повседневный ход интеграции, а потому именно они могут уделить достаточно времени и внимания действительно важным вопросам интеграции, определяющим успех сделки, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе: формированию сплоченной команды руководителей, выработке убедительной, захватывающей «корпоративной истории», укоренению культуры эффективности, укреплению отношений с внешними группами интересов (особенно клиентами), накоплению опыта корпорации и осмыслению ее миссии.

### ***Литература***

1. Золло М., Прайс К., Фубини Д. Искусство быть вместе // Вестник McKinsey. – 2008. – №19.
2. Breene T. Redefining High performance // Outlook, 2003, N3
3. Dobbs R., Leslie K., Mendonca L.T. Building the healthy corporation // The McKinsey Quarterly, 2005, №3)
4. Smet A. De, Loch M., Schaninger B. Anatomy of a healthy corporation // The McKinsey Quarterly. Web exclusive, 2007, May.

***многие  
руководители  
просто  
не понимают,  
какой вклад  
в общее дело могут  
внести именно они***

**pn**