

УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОГРАММАМИ

Управление программой трансформации бизнеса после слияния (на примере кобрендинговой M&A-сделки)

Management of the Post-Merger Business Transformation Program (on the Example of a Co-Branded M&A-Deal)

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-1-20-28

Получено: 29.01.2023 / Одобрено: 05.02.2023 / Опубликовано: 25.03.2023

Петров И.Л.

Магистр делового администрирования,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
г. Москва,
e-mail: ivan_petrov_81@mail.ru

Petrov I.L.

Master of Business Administration,
National Research University Higher School of Economics,
Moscow,
e-mail: ivan_petrov_81@mail.ru

Аннотация

В статье на основе программно-проектного подхода рассмотрены вопросы организации работ после трансформации бизнеса в результате кобрендинговой M&A-сделки, заключенной между крупными игроками на рынке производства кондиционеров и сплит-систем — американской *Carrier Refrigeration* и японской *Toshiba*. Приводится успешно реализованный кейс трехлетнего перехода от одной модели бизнеса к другой, проанализированы различные стороны транснациональной интеграции, включая возможные риски, неизбежно сопровождающие такого рода сделки, отмечена важность понимания и объединения корпоративных культур и этикетных норм, а также необходимость проведения реальной трансформации бизнеса на всех уровнях для получения устойчиво работающей инфраструктуры с возможностью увеличения стоимости компании с новым портфелем брендов и направлений как итог кобрендинговой трансформации.

Ключевые слова: кобрендинг, M&A-сделка, трансформация бизнеса, трансформационная программа, проект, рынок кондиционеров, *Carrier Refrigeration*, *Toshiba*.

Abstract

The article deals with the issues of organizing works after business transformation based on a software-project approach as a result of a co-branding M&A-deal concluded between major players in the market for the production of air conditioners and split systems — American *Carrier Refrigeration* and Japanese *Toshiba*. The material presents a successfully implemented case of a three-year transition from one business model to another, analyzes various aspects of transnational integration, including possible risks that inevitably accompany such transactions, notes the importance of understanding and combining corporate cultures and etiquette norms as well as the need for a real business transformation at all levels to obtain a stable infrastructure with the possibility of increasing the value of a company with a new portfolio of brands and directions as a result of co-branding transformation.

Keywords: co-branding, M&A-deal, business transformation, transformation program, project, air conditioner market, *Carrier Refrigeration*, *Toshiba*.

Введение

Инновационные процессы, интенсивно происходящие в мире в особенности в последнее десятилетие, неизбежно касаются всех сфер человеческой жизни. Они характеризуются быстрыми темпами и изменениями и избежать, отгородиться от них при любом желании уже не представляется возможным. Бизнес-среда стала одной из областей, где эти процессы проявляются особенно ярко, требуя от предпринимателей и компаний умения не только в них ориентироваться, но и приспосабливаться, эффективно взаимодействовать, интегрироваться, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции, трансформируя свой бизнес под текущие реалии.

Безусловно, любые структурные изменения в организации требуют определенной подготовки как на уровне понимания их необходимости, так и продумывания способов наиболее эффективной реа-

лизации, включая и посттрансформационный период, который необходимо учитывать во избежание дальнейших рисков и возможного банкротства предприятия — оно может произойти даже при очень успешной реорганизации именно из-за неучета трансформационных последствий.

На сегодняшний день одной из наиболее популярных и востребованных форм реорганизации бизнеса стали M&A-сделки (от английского — *Mergers and Acquisitions*), т.е. сделки по слиянию и поглощению, когда происходит объединение нескольких компаний, их капиталов и брендов для формирования новых возможностей, способствующих росту и развитию бизнеса. Несмотря на то что, с одной стороны, подобные сделки не являются чем-то уникальным, так как известны еще с конца XIX столетия, процесс проведения каждой из них, с другой стороны, становится предметом пристального внимания не только бизнес-сообществ, но и исследо-

вателей (в частности, Д.В. Муравский, М.М. Смирнова, Н.Н. Зюзина, М.А. Пятница, И.Ф. Харисов, Ф. Котлер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, В.М. Аньшин, А.З. Бобылева и др. посвятили свои труды исследованию кобрендинговых альянсов, менеджмента, стратегического управления, изучению стратегии слияний и поглощений, анализу результативности *M&A*-сделок, системному подходу в вопросах управления трансформационными программами). Ведь от того, насколько будет проработан весь алгоритм, в том числе и после проведения *M&A*, зависит дальнейшая жизнеспособность и конкурентоспособность предприятия, рост, развитие и влияние на рынок в целом. Именно поэтому актуальность и интерес к слияниям и поглощениям остаются стабильно высокими. В качестве научной проблемы также следует отметить и фактор неопределенности, неизменно сопровождающий процесс кобрендинговых коллабораций, когда появляются риски в виде недооцененной стоимости активов приобретаемой компании, ее рентабельности ниже ожидаемой, вплоть до культурных, производственных, кадровых или управленческих сложностей в момент объединения и после него. Все перечисленное требует разработки специальной трансформационной программы под конкретную бизнес-интеграцию с учетом отсутствия единой адаптивной методологии управления такой интеграцией вопреки наличию на сегодняшний день огромного количества подходов, рекомендаций, методов и моделей по интеграционным процессам.

В связи со сказанным целью статьи является разработка плана поступательного трехлетнего перехода от одной бизнес-модели к другой на основе анализа результатов применения трансформационной кобрендинговой программы после *M&A*-сделки *Carrier Refrigeration* и *Toshiba* с учетом разницы подходов в ведении бизнеса в США и Японии.

Задачи статьи:

- анализ специфики трансформационных программ и проектов;
- рассмотрение кобрендинга в качестве одного из видов трансформации бизнеса на примере *M&A Carrier Refrigeration* и *Toshiba* после слияния;
- представление плана поступательного трехлетнего перехода компаний от одной модели бизнеса к другой как итог кобрендинговой трансформации в виде описания и методических рекомендаций.

Объектом исследования являются компании *Carrier Refrigeration* и *Toshiba*, реализующие кобрендинговую стратегию слияния и поглощения.

Предмет исследования — управление организацией после слияния и поглощения.

Трансформационные программы и проекты

Ускоренное развитие инноваций, которое можно наблюдать в последние несколько лет, фундаментальные изменения в различных сферах деятельности, в том числе и в международных и экономических связях, финансах, технологиях и т.д., активизировали процессы масштабных изменений в бизнесе, реализуемых в разнообразных формах, в том числе в виде трансформационных проектов и программ, призванных оказать существенное воздействие на текущую и будущую деятельность организации.

Необходимость в них также возникает вследствие модификации внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций, где основными драйверами фундаментальных изменений, как правило, являются оптимизация или реструктуризация бизнеса, снижение издержек, построение новой операционной модели и стандартизация процессов и платформ.

Понимание менеджментом значимости трансформационных проектов и программ, тщательное их продумывание и воплощение в жизнь, в свою очередь, свидетельствуют о зрелости организации и готовности к переменам. Здесь подтверждается мысль исследователя Н.В. Абрамова в части определения управления проектами и сравнения их с искусством «руководства, координации усилий людей и использования ресурсов с применением достижений современной науки и современных технологий для успешного осуществления целей проекта по результатам, стоимости, времени и удовлетворения заинтересованных участников проекта [10, с. 3]. Сам же проект на практическом уровне он определяет как «действия, направленные на решение проблем, связанных с возникающими задержками, изменениями, препятствиями и открывающимися возможностями в процессе реализации проекта» [10, с. 3], подчеркивая при этом уникальность каждого проекта по целям, срокам, материальным ресурсам, финансам, персоналу и другим факторам.

Исследователь Н. Сергеев, в свою очередь, считает проект «временным (т.е. имеющим начало и

осязаемое окончание) предприятием, направленным на создание уникального продукта, услуги или результата», а управление проектом трактуется как «комплекс мер и методов, направленных на то, чтобы получить ожидаемый проектом результат» [8].

Применение проектного метода в трансформационных процессах, происходящих в организации, хорошо зарекомендовало себя в части внутренних изменений или при воплощении в жизнь какой-либо политики компании, т.е. при относительно незначительных либо ограниченных трансформациях, необходимых на том или ином этапе функционирования организации. «Если же трансформационные проекты затрагивают значительную часть процессов организации и оказывают существенное влияние на ее текущую и будущую деятельность, — отмечает А.С. Князева, ставя во главу угла долгосрочность (около 60% трансформационных проектов делятся от 2 до 4 лет) и реализацию параллельно с осуществлением текущих операций в компании, — то такие проекты чаще всего классифицируются как программы, поскольку в большинстве случаев включают в себя значительное число подпроектов, требующих централизованного управления для достижения поставленных стратегических целей» [6, с. 30].

«Управление трансформационной программой, — в свою очередь, считает В.М. Аньшин, — это сложный комплексный многоуровневый процесс, требующий учета разнообразных факторов внешнего и внутреннего окружения» [1, с. 3], представляющий собой единство трех составляющих: изменений, проектов и бенефитов [9, с. 42–53].

Сама же трансформационная программа представляет собой группу связанных проектов, скоординированно управляемых, получение выгод от которых и контроль невозможны при изолированном управлении этими проектами (*PMI*). С другой стороны, программа — временная гибкая организация, созданная для координации, направления и надзора внедрения набора взаимосвязанных проектов с целью поставки результатов и выгод, связанных со стратегическими целями организации (*MSP*). В обоих определениях речь идет о скоординированном управлении взаимосвязанными элементами, когда с точки зрения общего подхода структурно-синергетический аспект программы понятен [7, с. 35–45].

Что касается уровня реализации программы (степени распространения изменений в компании), то

она может осуществляться по компании в целом, а может, в части отдельных ее дивизионов и бизнесов. Чем глубже программа пронизывает подразделения компании, тем более «трансформационной» она является [1, с. 5] и тем больше требует привлечения различного рода ресурсов, дефицит которых серьезно увеличит риски в части неопределенности результатов, неупорядоченности и дезорганизованности системы в целом.

На сегодняшний день потребность в трансформационных программах все чаще возникает на фоне усиливающейся конкуренции между различными бизнес-отраслями и конгломератами, что не только стимулирует предприятия к повышению эффективности своей деятельности, заставляя искать новые способы и возможности по удовлетворению потребностей клиентов с учетом развития информационно-коммуникационных технологий, глобализации и необходимостью внутренней и внешней трансформации, но и усиливает борьбу со стороны компаний за конкурентные преимущества (выход на другие рынки, расширение географии присутствия, доступ к технологиям, получение компетентных кадров и т.д.). С учетом глобализационного процесса основательно закрепиться на рынке сегодня, получив при этом ряд существенных преимуществ, можно или путем поглощения компании, имеющей такого рода преимущества, либо слияния с ней.

К слову сказать, в настоящее время сделки по слиянию и поглощению (ССП, *Mergers and Acquisitions, M&A*) являются неотъемлемой частью стратегий ряда корпораций по расширению своей деятельности и усилению влияния на рынке.

Понятие поглощение (*Acquisition*), в свою очередь, охватывает приобретение всего предприятия, отдельных его частей, а также стратегическое участие в капитале (прямые инвестиции). Слияние (*Mergers*) представляет особую форму поглощения, при которой приобретаемая компания лишается юридической самостоятельности [3]. Таким образом, поглощение носит более радикальный характер: компания приобретает 30 и более процентов уставного капитала поглощаемой организации. По сути, покупатель становится обладателем основной доли активов, поэтому к нему переходит полный контроль над юридическим лицом. По характеру объединения бывают отраслевыми, географическими, целевыми и т.п. — вид сделки выбирается в зависимости от установок и причин, среди которых оче-

видная — экономическая выгода, и не особо явные на первый взгляд, но дающие возможности в том числе и для поглощаемой компании: рост бизнеса, увеличение эффективности, уменьшение издержек производства, расширение влияния, уменьшение конкурентности за счет монополизации рынка, диверсификация бизнеса, синергия, техническое развитие, сохранение рабочих мест, избавление от долгов и т.д.

Однако заметим, что не всегда очевидная выгода от сделки в итоге приносит ожидаемый от нее результат. Одной из причин специалисты, как уже было отмечено, называют условия сильной неопределенности, в которых совершаются сделки, когда в силу уникальности каждой компании невозможно предсказать итоги взаимодействия корпоративных структур.

Второй причиной указывается недостаточная проработка трансформационной программы после сделки, в которой попросту не учитывается ряд специфических нюансов.

Еще один подвод кроется в части интеграции активов и обязательств, когда бумажный расчет, в котором все хорошо, оборачивается неприятностями: внезапно появляются дублирующие статьи при консолидации активов, в которых, к примеру, выявляется долг дочерней фирмы перед материнской компанией или инвестиции материнской компании в активы дочерней компании. Очевидно, что единое предприятие не может быть должно само себе. Так же, как и при инвестициях материнской компании в дочернюю (инвестиции для первой — это актив, для последней — пассив).

Другой особой проблемой является оценка стоимости нематериальных активов (торговая марка, репутация, квалифицированный персонал и пр.), особенно из-за отсутствия полной информации. Так, С. Зарубин отмечает, что возникновение конфликта торговых марок, брендов и прочих нематериальных активов неизбежно, если они уже созданы и имеются у поглощаемой компании и у компании-покупателя [4, с. 50–55].

Нужно отметить, что процесс интеграции нематериальных активов является самой большой и сложной проблемой в рамках сделок слияний и поглощений по причине их сложной идентификации и редкой совместимости, требующей серьезного изучения и заключений специалистов [11, с. 42].

Кобрендинг как один из видов трансформации бизнеса на современном этапе

Как известно, кризис — не только время больших трудностей для бизнеса, но и время новых возможностей. Великая депрессия в США — хрестоматийный пример, когда, наряду с банкротством крупнейших финансово-промышленных групп, появились эффективные бизнес-решения, которыми весь мир пользуется и по сей день. Оказавшись в непростой ситуации, компании стремились к оптимизации, повышению эффективности расходов, что и привело к появлению такого инструмента, как кобрендинг — одной из старейших и наиболее популярных форм комаркетинга [5, с. 54].

Согласно определению Н.Н. Зюзиной и М.А. Пятницы, суть кобрендинга заключается в объединении двух брендов для достижения повышения продаж каждого из них и расширения аудитории продукта [5, с. 54], подразумевая «признание того факта, что такая широкая известность этого альянса... представляет собой добавленную ценность» [2], важное преимущество которого состоит в возможности повышения продаж, снижения издержек за счет продвижения другого бренда, повышения лояльности, выпуск новых продуктов и решений, расширения географии рынков, выхода на новый уровень и т.д.

С этой точки зрения коллаборация двух изначально известных в своих странах компаний с многолетней историей — американской *Carrier Refrigeration* и японской *Toshiba* являет собой весьма интересный феномен: с одной стороны, это кобрендинг в пределах домашнего рынка (горизонтальные кэйрэцу), с другой — трансграничная продажа одной из отраслей ранее объединенных многопрофильных корпораций.

И если кобрендинг двух японских кэйрэцу на домашнем рынке явление обычное, то международная коллаборация бизнесов в лидирующих отраслях в своих странах — повод обратить пристальное внимание на сделку, прежде всего, из-за разницы в бизнес-подходах, относительной закрытости японского рынка для иностранных инвестиций, многовековых традиций и невозможности иностранным инвесторам проведения агрессивного поглощения и серьезной реструктуризации предприятия.

Более того, на этом фоне подобного рода объединения в интернациональные бизнес-альянсы при поверхностном взгляде вовсе не представляются

возможными, но именно диаметрально в конкретном рассматриваемом случае сыграла решающую роль, построив в каждой стране свою работающую бизнес-модель, создавшую необходимую подушку безопасности и устойчивости.

Скачкообразные изменения, характеризующие японский рынок кондиционирования и климатической техники, сильно зависящий от внешних изменений на мировых рынках, глубокий финансовый кризис, поразивший рынки стран Юго-Восточной Азии, не обошедший стороной и Японию, одновременное перенасыщение американского рынка в этой же области и сокращение продаж вследствие падения спроса на оконные кондиционеры в связи с замедлением роста экономики, подтолкнули обе компании к поиску новых решений, которое они нашли в виде кобрендингового альянса между *Carrier* и *Toshiba*, произошедшего в 1999 г. и ставшего своего рода спасением для японского конгломерата, а для американского — хорошим способом существенно расширить географию присутствия, получив возможность добавить в линейку своей продукции всемирно известный бренд, технологии и ценные человеческие ресурсы: на эти составляющие и была сделана ставка менеджмента в период перехода от одной бизнес-модели к другой.

Основные этапы плана поступательного трех-летнего перехода от одной бизнес-модели к другой на основе программной-проектного подхода

Разработка любого плана перехода компаний от одной модели бизнеса к другой отталкивается от того, какие условия были заложены в *M&A*-сделке до процесса слияния. От этого зависит дальнейшая концепция ведения бизнеса, интеграция корпоративных культур, реструктуризация, оценка активов и география распространения продукции.

Здесь следует отметить, что в результате проведенной *M&A* кобрендинговой сделки между корпорацией *Carrier*, контролируемой корпорацией *United Technologies*, и корпорацией *Toshiba*, появилось «глобальное совместное предприятие», включающее в себя два совместных актива: *Toshiba Carrier Corporation* и *Toshiba Carrier United Kingdom limited* с объединенными стратегией, активами и ценностями. По сути же, с точки зрения страновых культур и взаимоотношений, получилось три предприятия в двух — японское, английское и американское со своими нюансами и особенностями, которые никуда не делись, несмотря на юридическую сторону сделки (рис. 1).

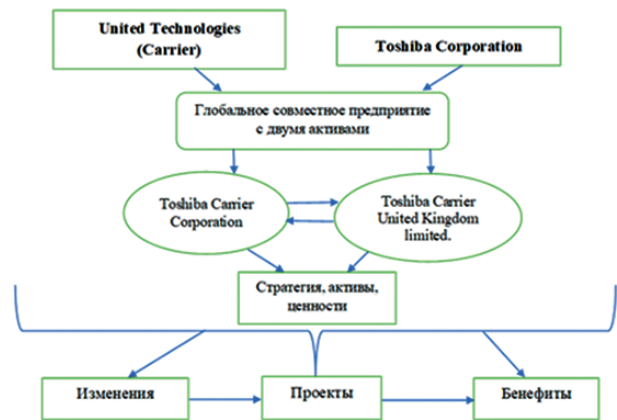


Рис. 1. Образование глобального совместного предприятия с новой организационной структурой

Именно поэтому посттрансформационная программа потребовала от нового конгломерата выработки новой бизнес-модели, в которой трансформации и перенастройке должны были подвергнуться все элементы системы. Это было необходимо для того, чтобы исключить свои и риски в управлении на любом этапе изменения, а также предотвратить «бумажную» трансформацию, когда изменения происходят лишь формально (вводятся новые подразделения, объединяются или разделяются существующие, изменяется подотчетность, издается соответствующий приказ, на этом всё заканчивается), а на самом деле их нет. Попытка избежать реструктуризации предприятия, если она необходима, приведет к неминуемому его банкротству. Изменения, в свою очередь, повлекли за собой формирование международной рабочей группы из числа специалистов объединенной компании с приглашенными экспертами в области интеграции корпоративных культур, ставших частью временной структуры — Департамента по интеграции корпоративных культур. Его работа была нацелена на ключевые группы созданного предприятия — топ-менеджмент, офисных работников, рабочих на заводах, средний и младший обслуживающий персонал, и предполагала разный уровень взаимодействия и, соответственно, разнообразные подходы для нивелирования взаимной неприязни при дальнейшем общении и культуре обращения. Имеются в виду ситуации, когда японцы не готовы нарушать иерархию и субординацию, обращаясь друг к другу с почтением, американцы предпочитают меньше формальностей, называя друг друга по именам вне зависимости от занимаемой должности, а британцы имеют корпо-

ративную привычку после рабочей недели сходить с коллегами в паб.

На первом этапе постинтеграции рабочая группа определила три крупных проекта: для оформления облика новой организации (устав предприятия), распределения обязанностей (оргструктура предприятия) и автоматизации процессов с учетом интеграции (IT-структура).

Реализация проектов выявила необходимость разбить каждый из них на подпроект для четкого понимания алгоритма дальнейших действий, выявления слабых сторон и возможных рисков. Отметим, что каждый подпроект нацелен на разработку и внедрение определенных регламентов, инструкций и прочих документов, поэтому для департаментов и отделов может быть впоследствии разбит на мини-проекты. Все процессы, протекающие в проектах и подпроектах, взаимосвязаны и взаимозависимы (рис. 2).

В отношении регламентов и должностных инструкций следует заметить обязательную необходимость их прописывания в соответствии с компетенциями, присущими той или иной должности. Это необходимо, чтобы специалист точно понимал суть своей работы (здесь хорош именно американский подход, так как большинство работодателей, стремясь сэкономить, смешивают множество пусть смежных, но на деле разных профессий — пиарщика и маркетолога, журналиста и маркетолога, мар-

кетолога и дизайнера и т.д.) и выполнял ее более качественно и в заявленные сроки. Касательно объединения корпоративных культур нужно понимать, что при постинтеграции не может быть их одномоментной смены. Принятие изменений — это в ряде случаев достаточно длительный и даже болезненный процесс прощания со старым и начала функционирования в новых условиях, к которому необходимо подготовиться заранее, в том числе и морально. Поэтому работа «культурного департамента» достаточно сложна в этом плане и порой требует серьезных усилий для достижения устойчивого результата. Кроме того, нельзя все проблемы решить лишь пусть хорошо и правильно прописанными регламентами, забывая об изменении организационной структуры и системе мотивации в целом. Здесь необходима командная работа, которая уже на этом этапе взаимодействия может сгладить дальнейшие возможные риски.

Взаимодействие на уровне производств после трансформации организации обнаружило необходимость реализации проектов за счет образования отделов и департамента: логистики и сбыта, инноваций и новых решений, защиты окружающей среды и эффективному использованию ресурсов, работа которых также взаимосвязана.

Департамент по связям с общественностью потребовал отдельного внимания и соответствующего выделения в программе ввиду тесного взаимодей-



Рис. 2. Создание рабочей группы, департаментов и реализация проектов и подпроектов

ствия со всеми департаментами и подразделениями в компании, с одной стороны, и внешнего взаимодействия, с другой. Его работа предусматривает реализацию соответствующих проектов — налаживание внутрикорпоративных коммуникаций, в которых он тесно взаимодействует с HR-департаментом, создание бренд-медиа, требующего взаимодействия с различными внутренними и внешними специалистами и СМИ, а также чисто внешних коммуникаций, включающих в себя общение с масс-медиа, присутствие в социальных сетях, мессенджерах и в поле массовых коммуникаций. Здесь нужно отметить особенности, связанные с работой пресс-службы, которая находится в подчинении PR-департамента и пресс-секретаря, подчиняющегося, в свою очередь, непосредственно руководителю, одновременно. Подобное подчинение практикуется в ряде крупных компаний для эффективного руководства и реализации различных задач в сфере коммуникаций (рис. 3).

Другой момент, также достаточно важный для каждого сотрудника организации, который необходимо учитывать, — это правильно составленные бонусные и другие бенефитные программы, про-

зрачные и понятные (на основе карты бенефитов). Финансовая сторона при посттрансформации нередко играет большую роль, так как увеличивает мотивацию, желание работать и развиваться. Стоит отметить, что нюанс здесь кроется в деталях, и их также необходимо тщательно продумывать, чтобы избежать по итогам реализации достаточного количества недовольных и, как следствие, немотивированных сотрудников (рис. 4).

К сказанному необходимо добавить, что каждый из этапов постинтеграционных изменений желательно начинать с тестирования на небольшой фокус-группе во избежание ошибок при внедрении и дальнейшем распространении на всю вновь созданную бизнес-модель.

Таким образом, составляющие, взятые за основу разработки трансформационной программы в конкретном приведенном примере — изменения, проекты и бенефиты, продемонстрировали свою эффективность и могут быть приняты во внимание при разработке посттрансформационной программы в похожей M&A-сделке.

Что касается результата трехлетнего плана постинтеграции, то им стала устойчиво работающая



Рис. 3. Интеграция корпоративных культур, взаимосвязанная работа департаментов

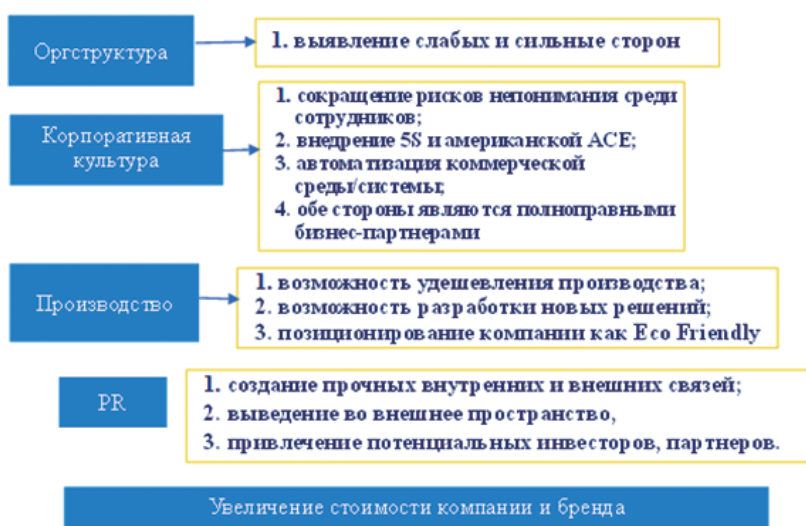


Рис. 4. Карта бенефитов

инфраструктура с постоянным потенциалом увеличения стоимости компании и расширением портфеля брендов и направлений, эффективно функционирующая и в настоящее время.

Заключение

Приведенный пример не только наглядно показывает неизбежность различного рода трансформаций в бизнес-процессах ввиду динамики развития общества в целом и экономики, в частности, но и убедительно доказывает их необходимость. Рыночная конкуренция в различных областях сегодня настолько высока, что без модификаций невозможно эффективно встроиться в существующую бизнес-модель, продолжать работать и улучшать рыночные показатели, достигая конкурентных преимуществ с наименьшими потерями.

Однако и подвергать работающую структуру трансформациям без наличия четкого плана действий нельзя. Рассмотренный кейс M&A-сделки между корпорациями *Carrier* и *Toshiba*, а также разработанный план трехлетнего перехода от одной бизнес-модели к другой после интеграции продемонстрировал необходимость программного подхода к процессу, так как он позволяет отрегулировать либо снизить возможные риски на любом этапе, существенно уменьшив при этом фактор неопределенности, неизменно сопровождающий любую трансформационную программу.

Отличительной чертой программы можно назвать пристальное внимание к интеграции, в том числе корпоративных культур двух предприятий, когда

проявилось уважение к бренду *Toshiba* и уже имеющимся наработкам корпорации с применением японо-американских традиций — внедрение на всех предприятиях японской системы бережливого производства 5S (сэири — «сортировка», сэитон — «соблюдение порядка», сэисо — «содержание в чистоте», сэикэцу — «стандартизация», сицукэ — «постоянное совершенствование») и американской ACE — автоматизированной коммерческой среды/системы.

Что касается реализации программы, то важную роль в ней играет последовательность проводимых изменений ввиду тесной взаимосвязанности всех элементов бизнес-модели, поэтому изменение одного из них должно сопровождаться перенастройкой остальных для закрепления, взаимоувязки, достижения поставленных целей и выполнения новых стратегических задач.

Также следует отметить взаимодействие на уровне научных разработок: апробирование новых технологий на заводах в Японии и США, внедрение их в жизнь; перенос производства на свои заводы в других странах для удешевления с возможностью экспорта моделей сборки с отличными от японских или американских характеристик; организацию внутрикорпоративного взаимодействия, включающую кросс-функциональное взаимодействие между подразделениями, совместные тимбилдинги и прочие мероприятия; организацию выездных семинаров как для сотрудников, так и для СМИ, позволившие ускорить процесс интеграции в новую бизнес-модель.

Резюмируя сказанное, важно обратить внимание на еще один немаловажный фактор: несмотря на то

что каждая компания проходит свой трансформационный путь самостоятельно, необходимость вовлечения в модификационный процесс всех участников, включая сотрудников, обязательна, равно как и обязательна информационная составляющая каждого этапа. Это необходимо для нивелирования возможных рисков искажения и непонимания сути происходящих процессов, а также для последующей интеграции в новой бизнес-структуре с новой корпоративной этикой и стандартами. Информирование и объяснение являются не просто хорошим тоном, но и по цветовой теории одним из факторов, приближающих предприятие к сегменту «бирюзовых организаций», когда работник ощущает себя частью

происходящего, а не просто одним из многочисленных винтиков в огромной системе.

К сказанному также стоит добавить и рекомендацию о необходимости профессионального подхода в процессе проведения трансформации с использованием «взгляда со стороны», так как без понимания и оценки текущего состояния, постановки среднесрочных и долгосрочных целей модификации, четкого плана реализации и метрик контроля ожидать положительного результата бессмысленно.

Эффективность же самой трансформационной программы в процессе слияний и поглощений, как показывает практика, возрастает в разы, если она будет проработана и применена и после проведенной сделки.

Литература

1. *Аньшин В.М.* Системный подход в управлении трансформационными программами в компании / В.М. Аньшин // НИР. Российский журнал управления проектами. — 2016. — № 2. — С. 3–20.
2. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е.В. Виноградовой; под общ. ред. В.Н. Домнина. — М.: Вершина, 2007. — 448 с.
3. *Волков В.* Основы слияний и поглощений [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cfin.ru/investor/ma_basic.shtml (дата обращения: 09.02.2023).
4. *Зарубин С.* Объединение — Сила!? / С. Зарубин // Финансовый директор. — 2004. — № 4.
5. *Зюзина Н.Н.* Из малого рождается великое: кобрендинг как современное направление брендинга / Н.Н. Зюзина, М.А. Пятница // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2019. — Т. 2. — № 3. — С. 50–59.
6. *Князева А.С.* Причины неудач реализаций трансформационных проектов: опыт проекта по трансформации закупочной функции в крупной компании энергетического сектора. НИР / А.С. Князева // Российский журнал управления проектами. — 2016. — № 3. — С. 30–38.
7. *Макеева О.Ю.* Ключевые особенности реализации и планирования программы / О.Ю. Макеева // Российский журнал управления проектами. — 2014. — Т. 3. — № 3. — С. 35–45.
8. *Сергеев Н.* Трансформация: особенности управления проектами преобразований. [Электронный ресурс]. — URL: https://kartaslov.ru/книги/Никита_Сергеев_Трансформация_особенности_управления_проектами/4 (дата обращения: 09.02.2023).
9. *Солодская О.А.* Управление программой компании розничного ритейлера на основе системной динамики / О.А. Солодская // Российский журнал управления проектами. — 2015. — Т. 4. — № 2. — С. 42–53.
10. Управление проектами: учеб. пособие / Н.В. Абрамов, Н.В. Мотовилов, Н.Д. Наумов. — Нижневартовск, 2008. — 197 с.
11. *Хворостовский А.В.* Особенности протекания процесса интеграции после проведения сделки по слиянию и поглощению / А.В. Хворостовский // Вопросы экономики. — 2013. — № 35. — С. 39–42.

References

1. Anshin V.M. System Approach to Managing Transformation Program in the Company. Russian Journal of Project Management. 2016. No. 2. S. 3–20.
2. Brand forever: creation, development, support of brand value / Jean-Noel Kapferer; translated from English by E.V. Vinogradova; under the general Ed. by V.N. Domnin. Moscow: Vershina. 2007. 448 s.
3. Volkov V. Fundamentals of mergers and acquisitions [electronic resource]. URL: https://www.cfin.ru/investor/ma_basic.shtml (accessed: 09.02.2023).
4. Zarubin S. Unification is a Power!? // Financial Director. 2004. No. 4.
5. Zyuzina N.N., Pyatnitsa M.A. The great is born from the small: co-branding as a modern direction of branding. Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University. 2019. V. 2. No. 3. S. 50–59.
6. Knyazeva A.S. The reasons for the failure of the implementation of transformation projects: the experience of the project on the transformation of the purchasing function in a large company in the energy sector. Research / A.S. Knyazeva // Russian Journal of Project Management. 2016. No. 3. S. 30–38.
7. Makeeva O.Yu. Key features of the program implementation and planning. Russian Journal of Project Management]. 2014, V. 3, I. 3. S. 35–45.
8. Sergeev N. Transformation: features of transformation project management. [electronic resource]. URL: https://kartaslov.ru/книги/Nikita_Sergeyev_Transformation_object_management_projects/4 (accessed: 09.02.2023).
9. Solodskaya O.A. Software company retail retailer's management based on system dynamics / O.A. Solodskaya // Russian Journal of Project Management. 2015. Vol. 4. No. 2. S. 42–53.
10. Project management: Textbook / N.V. Abramov, N.V. Motovilov, N.D. Naumov. Nizhnevartovsk, 2008. 197 s.
11. Hovorostovsky A.V. Features of the integration process after the merger and acquisition transaction. Economic Issues. 2013. No. 35. S. 39–42.