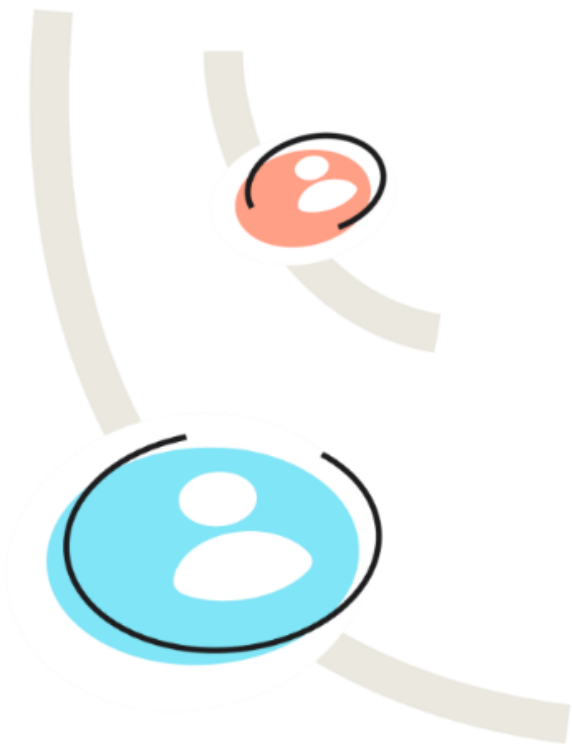
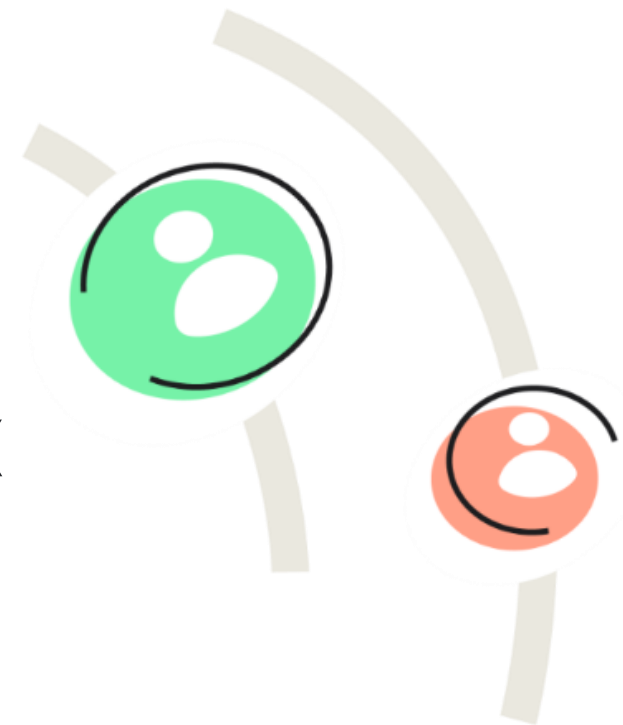
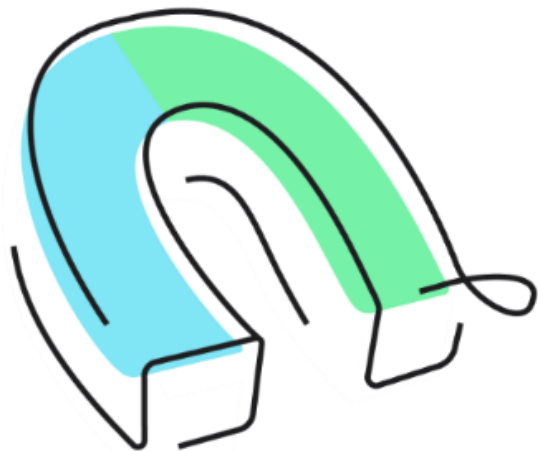


Текучность при сделках M&A

Как пережить сделку
слияния-поглощения и не
растерять всю команду



Знакомство



Опыт работы в HR в продуктовых IT компаниях – 9 лет

- ◆ Выстраивала процессы в HR с нуля
- ◆ Руководила отделом персонала в международной компании

Текущее место работы: IT вендор [SL Soft](#)

Являясь надежным партнером со стороны HR для бизнеса, помогаю своей компании расти и развиваться.

М&А в России в наши дни

Ситуация

- ◆ По данным агентства АК&М за 2023 год в России было проведено **536 сделок на сумму \$50,59 млрд**, что стало максимальным показателем с 2019 года.
- ◆ В 2024 году эксперты ожидают дальнейшего роста рынка слияний и поглощений.
- ◆ По данным Forbes **9 из 10 поглощений** оканчивается краткосрочным или долгосрочным падением эффективности купленного бизнеса, а иногда и его полным уничтожением.

Почему так?

- ◆ Российские компании зачастую сильно недооценивают сложность и важность процесса интеграции.
- ◆ Основное внимание высшего менеджмента тратится на поиск объекта для покупки и проведение самой сделки, а не на планирование и проведение интеграции процессов и команд.
- ◆ Стратегия управления персоналом в процессе интеграции и после нее недостаточно прорабатывается.



А что в мировой практике?

По данным Harvard Business Review, **неудачу терпят от 70% до 90% всех слияний и поглощений.**

Зарубежные компании часто привлекают консультантов по интеграции после слияния (Post Merger Integration, PMI). Работа таких специалистов начинается задолго до заключения сделки: они анализируют варианты будущей интеграции, риски, возможные результаты и определяют целевую модель слияния. Практики найма специалистов в этой области в России практически нет.



Примеры

Неудача

Accenture

купила мирового лидера в сфере нефтесервисных услуг — Schlumberger Business Consulting

не смогла интегрировать в свою структуру высококлассных специалистов, которых приобрела с активом

Cisco

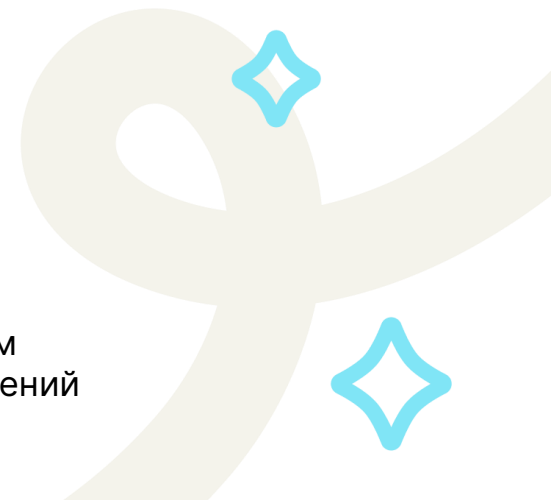
совершила более 200 приобретений для привлечения технологий и талантов

87% ключевых сотрудников приобретенных фирм остаются в Cisco спустя два года после сделок

Успех

Основные вызовы при M&A с точки зрения текучести

- ◆ **Около трети топ-менеджеров** покидают компанию в первые два года (post-M&A период) после того, как ее приобрела другая фирма.*
- ◆ В компаниях, переживших слияние, **еще 10 лет** после сделки текучка топ-менеджмента вдвое превышает обычный уровень.*
- ◆ Чем интенсивнее идет слияние, тем больше текучесть.

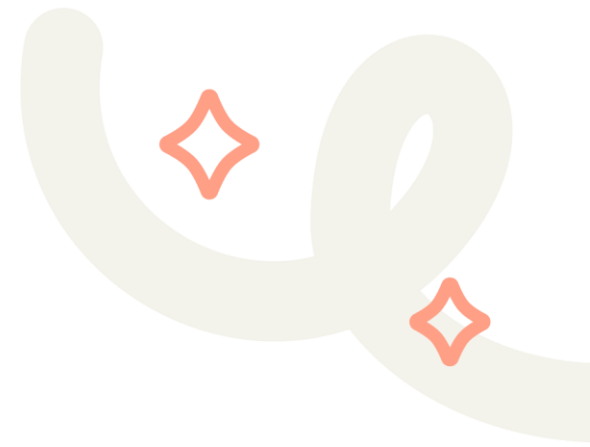


Зачем влиять на текучку при М&А

Интеграция команды топ-менеджеров поглощаемой компании – фактор успеха слияния в целом. По исследованию PwC 82% респондентов из числа тех, кто отметил негативный эффект от сделки, потеряли более 10% ключевых сотрудников после ее завершения.

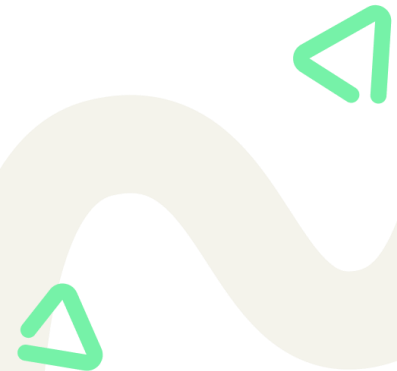
Люди – главный ресурс бизнеса. в большинстве своем компании конкурируют главным образом благодаря высококлассным специалистам.

«Мы хотим удержать лучших специалистов»



Как ~~остановить~~ предотвратить утечку талантов

- ◆ **Спланировать сценарии и риски** интеграции еще на этапе принятия решения о покупке. Оценить компанию-таргет не только в рамках стандартного due-diligence, но и с точки зрения совместимости культур, операционных моделей, сильных и слабых сторон организации.
- ◆ Уже на этапе подготовки сделки **определить ключевых сотрудников** приобретаемой компании и следить за тем, чтобы у них была мотивация остаться в компании после закрытия сделки.
- ◆ После подписания сделки сделать главным приоритетом **прямую коммуникацию с сотрудниками**.
- ◆ Выделять **ресурсы на интеграцию**.



Важность коммуникации

Срез основных эмоциональных и поведенческих реакций, которые выявило коммуникационное агентство Marketing Division в работе над проектом, целью которого была поддержка компании в процессе M&A:

- Страх за собственное будущее в новой компании – останусь или сократят.
- Информационный вакуум – каковы будущие управленческие решения в отношении структуры, распределения задач и планов, сокращения штата.
- Слухи – неизменные спутники любых изменений.
- Фрустрация и снижение мотивации – следствие неопределенности и непонимания.
- Недоверие к лидерской команде и непосредственным руководителям.
- Снижение концентрации на текущих рабочих задачах, падение продуктивности, и отток талантов – я найду новую работу, где буду чувствовать себя защищено и стабильно.

Три компонента эффективного взаимодействия с командой:

1. Этапность и последовательность общения.
2. Формирование установок через сообщения.
3. Прозрачность и открытость.

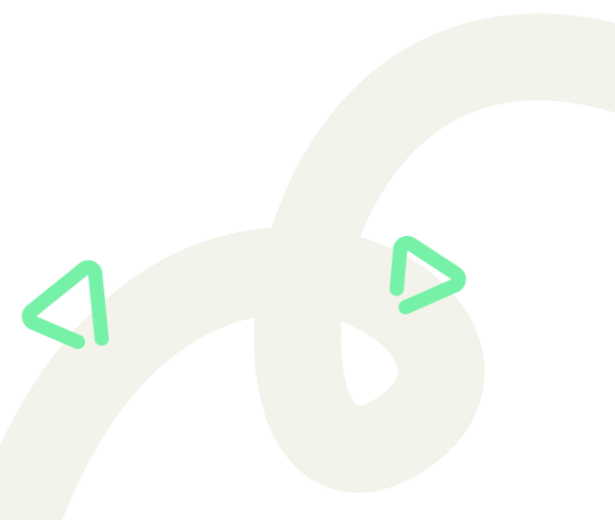


Ресурсы

◆ **Командные** (активная комплексная работа на каждом этапе со стороны HR, маркетинга, руководителей и др. команд)

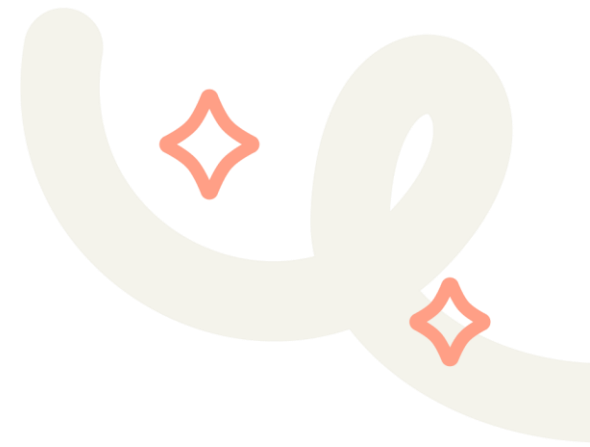
◆ **Финансовые**

Респонденты, которые потратили на интеграцию менее 5% от стоимости сделки, отметили потерю стоимости. При этом более двух третей компаний, потративших от 11 до 30%, наоборот увеличили стоимость.



Вывод

Успешная сделка M&A – результат серьезного стратегического планирования. Только тщательное планирование и реализация с достаточным количеством ресурсов стратегии управления персоналом на время сделки и post-M&A поможет минимизировать риск потери ключевого персонала.



Татьяна Федченко

◆ tg: @fedchenkotut

