

# Կլանումներ և միավորումներ

Կազմակերպությունները իրականացնում են կլանման և միավորման գործարքներ՝ նպատակ ունենալով մեծացնել բաժնետիրական կապիտալը: Մակայն, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, հիմնականում կազմակերպությունները չեն հասնում այդ նպատակին: Տարբեր անկախ գործակալությունների տվյալների համաձայն՝ կազմակերպությունների 70-80%-ը կլանման և միավորման գործարքների արդյունքում կորցնում են իրենց բաժնետիրական արժեքը:

Զարգացած շուկաներում PWC (PricewaterhouseCoopers) կողմից անցկացված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ այդ գործարքների արդյունավետության բարձրացումը անմիջականորեն կախված է կլանմամբ եվ միավորմամբ նախատեսված հիմնական նախաձեռնությունների ժամանակին իրականացումից: Բացի այդ, նշվել է, որ գործարքն ավարտելուց հետո առաջին 100 օրը համարվում են կրիտիկական՝ շահույթի և արտադրողականության բարձրացման, ինչպես նաև դրամական միջոցների հոսքերի բարելավման հնարավորությունների իրականացման համար:

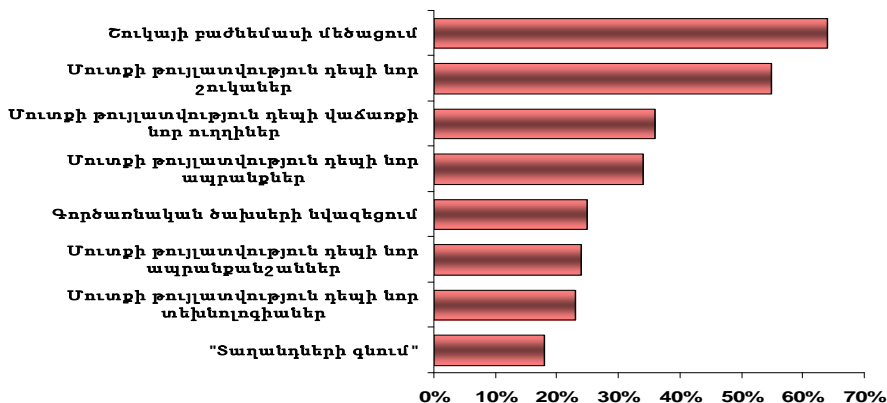
## Դիտարկում 1. Կլանման և միավորման գործարքների գլխավոր նպատակն է շուկայի բաժնեմասի մեծացումը և նոր շուկաներ դուրս գալը:

Ռուսաստանում և արևմտյան մի շարք այլ երկրներում կազմակերպությունների ղեկավարները նշել են, որ կլանման և միաձուլման իրենց գործարքների հիմնական նպատակն է շուկայի բաժնեմասի մեծացումը:

Կա տարածված մի կարծիք, որ զարգացած շուկաներում թիրախային կազմակերպություն ընտրելիս, ներդրողները ավելի շատ հակված են սիներգիայի (համատեղ գործունեություն), ծախսերի նվազեցման հնարավորության, դեպի նոր տեխնոլոգիաներ մուտքի թույլատվության (գործառնական արդյունավետության բարձրացման համար) հեռանկարներով:

Մակայն ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ արևմտյան գործարարների մեջ կլանման և միավորման գործարքների նպատակի վերաբերյալ հարցի ամենատարածված պատասխանն է եղել “շուկայում բաժնեմասի մեծացումը”՝ այսպես են պատասխանել հարցմանը մասնակցած գործարարների 64%-ը: Երկրորդ տեղը զբաղեցրեց “մուտք դեպի նոր շուկաներ” պատասխանը՝ մասնակիցների 55%-ը: Իսկ “արդյունավետության բարձրացման” հետ կապված պատասխանները հավաքեցին ձայների 17-23%-ը:

## Դիագրամ 1. Հարցման արդյունքներ: Կլանման և միաձուլման գործարքների հիմնական նպատակները



**Դիտարկում 2. Ռազմավարական նպատակներին հասնելը ավելի հեշտ է, քան՝ գործառնական և ֆինանսական նպատակներին:**

Կլանման և միաձուլման գործարքների շրջանակներում կազմակերպությունները հիմնականում հասնում են ռազմավարական նպատակներին, սակայն չեն լուծում ֆինանսական և գործառնական խնդիրները:

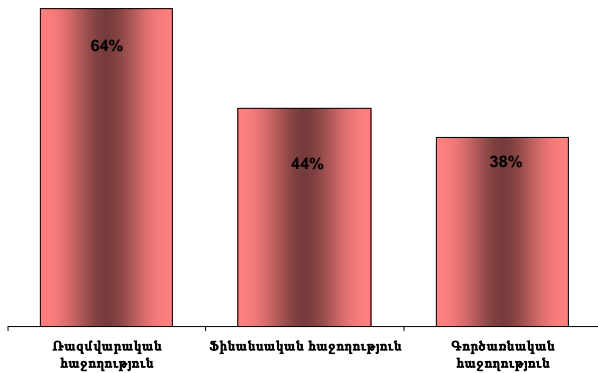
Զարգացած շուկաներում PWC-ի ուսումնասիրության ամփոփումը ցույց է տվել, որ հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների 64%-ն իրենց գործարքներում հասել են զգալի հաջողության ռազմավարական տեսանկյունից: Սակայն պատասխանողների ընդհամենը 44%-ն են նշել, որ հասել են ակնկալվող ֆինանսական ցուցանիշների, իսկ 38%-ն էլ՝ գործառնական նպատակների:

Ռուսաստանում գործունեություն ծավալած կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ անցկացված հարցազրույցների ընթացքում հայտնի դարձավ, որ կազմակերպությունները չեն անցկացնում գործարքի արդյունավետության մանրակրկիտ գնահատում՝ ֆինանսական և գործառնական տեսանկյուններից:

Այս փաստը առաջին դիտարկման տրամաբանական շարունակությունն է: Ի սկզբանե կազմակերպությունները կենտրոնացած են ռազմավարական խնդիրների լուծման վրա: Այլ կերպ ասած, ռազմավարական նպատակներին ուղղված գործարքը կազմակերպության կողմից համարվում է հաջողված միայն այն ժամանակ, երբ այն փակված է: Սակայն ֆինանսական և գործառնական բաղադրիչներին համապատասխան ուշադրություն չդարձնելու դեպքում, նման գործարքը կարող է բացասական ազդել կազմակերպության բաժնետիրական արժեքի վրա:

Ֆինանսական և գործառնական խնդիրների լուծումը հանդիսանում է գործարքների արդյունավետության ամենակարևոր գրավականը:

**Դիագրամ 2. Կազմակերպություններ, որոնք ընդունել են իրենց գործարքի հաջող լինելը**



**Դիտարկում 3. Ինտեգրացիոն խնդիրների շուտափույթ լուծումը՝ գործարքի ֆինանսական և գործառնական հաջողության անհրաժեշտ պայման է:**

Ինտեգրացիայի ավարտման ժամկետներին վերաբերող հարցերում պատասխանողները միակարծիք էին: Ինչպես միջազգային հետազոտությունների, այնպես էլ ռուսական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ անցկացված հարցազրույցների ընթացքում նշվել է, որ գործարքն ավարտելուց հետո առաջին 100 օրերը անչափ կարևոր են գործարքի ֆինանսական և գործառնական հաջողության հասնելու տեսանկյունից:

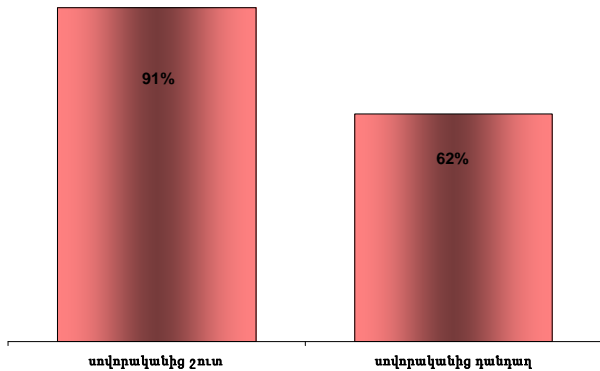
Միջազգային հետազոտությունների շրջանակներում պարզվել է, որ ինտեգրացիայի անցկացման ժամկետներն ունեն անմիջական ազդեցություն շահույթի և դրամական միջոցների հոսքերի մասով պլանավորված արդյունքների վրա:

Պատասխանողների 91%-ը նշել է, որ շահույթի մասով հասել է “շատ լավ” կամ “բավականին լավ” արդյունքների այն գործարքներում, որտեղ ինտեգրման գործընթացը սովորականից կամ պլանավորածից ավելի արագ է ընթացել: Պատասխանողների միայն 62%-ն է հաստատել, որ ստացել է “շատ լավ” կամ “բավականին լավ” շահույթ այն գործարքներում, որտեղ ինտեգրումը կատարվել է սովորականից և պլանավորածից ավելի երկար ժամկետներում:

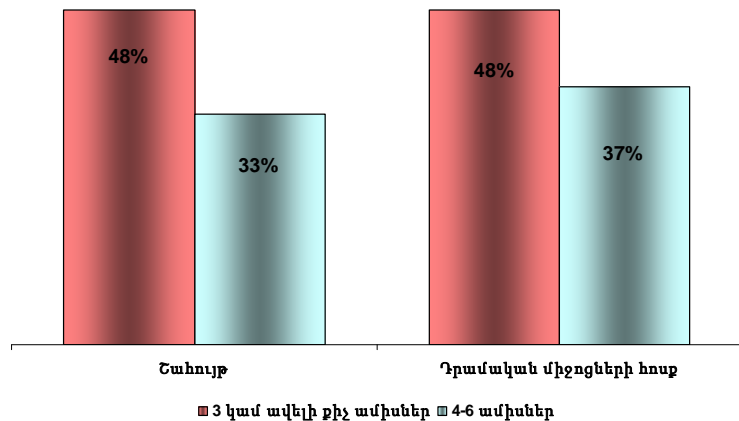
Ավելին, հետազոտությունների արդյունքում նկատվել է ստացված շահույթի և դրամական միջոցների հոսքերի կախվածությունը գործառնական գործընթացների արմատավորման ժամկետներից:

Ռուսաստանում գործունեություն ծավալած կազմակերպությունների ներկայացուցիչները նույնպես նշել են, որ ձեռք բերված կազմակերպություններում զգալի դրական փոփոխություններ կարելի է իրականացնել միայն խիստ կարճ ժամկետներում: Մարդիկ ավելի դրական են ընդունում փոփոխությունները և պատրաստ են համագործակցության գործարքն ավարտելուց հետո առաջին 100 օրերի ընթացքում:

**Դիագրամ 3. Կազմակերպություններ, որոնք վերջին գործարքի արդյունքում շահույթի մասով հասել են “շատ լավ” կամ “բավականին լավ” ցուցանիշների**



**Դիագրամ 4. Կազմակերպություններ, որոնք ընդունել են, որ շահույթի և դրամական միջոցների հոսքերի մասով հասել են “շատ լավ” արդյունքների:**



**Դիտարկում 4. Ինտեգրացիոն վերափոխությունները իրականացվում են դանդաղ՝ չնայած դրանց հատուկ կարևորությանը և հրատապությանը:**

Չնայած այն բանին, որ բոլոր պատասխանողները նշել էին ինտեգրման իրականացման կարևորությունը ամենասեղմ ժամկետներում, գործնականում այդ գործընթացը ձգձգվում է մի քանի ամսով, անգամ տարիներով:

Միջազգային հետազոտությանը մասնակցող պատասխանողների միայն 18%-ն են հաստատել, որ իրականացրել են հիմնական գործառնական սկզբունքներն ու գործընթացները գործարքն ավարտելուց հետո առաջին 3 ամսիների ընթացքում: Պատասխանողների 39%-ը նշել են, որ իրենց մոտ այդ գործընթացը զբաղեցրել է ավել քան 7 ամիս:

Ելնելով ռուսաստանյան փորձից, կարելի է ասել, որ ձեռք բերված կազմակերպություններում հիմնական գործառնական գործընթացների ներմուծումը զբաղեցնում է 6-18 ամիս:

Ինտեգրման ժամկետները քննարկելիս դուրս բերվեց ռուսաստանյան և արևմտյան շուկաներում կլանման և միավորման գործընթացների շրջանակներում ինտեգրման անցկացման ամենակարևոր տարբերությունը:

Տնտեսապես զարագացած շուկաներում ինտեգրման գործընթացը գործարքի անցկացման իրավաբանական փաստաթղթերի պատրաստման կամ ֆինանսատնտեսական վերլուծության (due diligence) նման ստանդարտ (պարտադիր) փուլ է:

Ռուսաստանյան կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ հարցազրույցի ընթացքում պարզվեց, որ իրենց մոտ ինտեգրացիոն խնդիրները լուծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների մակարդակով: Ինտեգրման ընդհանուր կառավարումը, խնդիրների կոորդինացումը տարբեր ուղղությունների միջև և ռեսուրսների արդյունավետ տեղաբաշխումը՝ կախված առաջնայնությունից, գրեթե բացակայում են:

Այն կազմակերպությունները, որոնք ունեն ինտեգրման հատուկ ռազմավարություն, հստակ պլան և ղեկավարություն, ով պատասխանատու է կազմակերպության հաջողության համար, կլանման և միավորման գործընթացներում հասել են ավելի մեծ հաջողությունների:

**Դիտարկում 5. Ինտեգրման ամենաբարդ ոլորտներից են մշակութային տարբերությունները, տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և ֆինանսական գործընթացների հարմոնիզացիան:**

Կազմակերպությունների ինտեգրման գործընթացի ամենաբարդ գործարքը, ըստ պատասխանողների մեծամասնության, կապված են մարդկանց և մշակութային յուրահատկությունների հետ:

Միջազգային հետազոտության շրջանակներում ինտեգրման ժամանակ ծագող հիմնական բարդությունը մշակութային տարբերություններն են (պատասխանողների 60%՝ ամենաբարձր ցուցանիշ):

Ընդ որում նկատվեց, որ, ինտեգրում կատարելիս հիմնականում խոշոր կազմակերպությունները դիտում են մշակութային տարբերությունները որպես ամենազլխավոր խնդիրներից մեկը, քանի որ միջազգային կազմակերպությունները ավելի շատ են ընդգրկվում միջազգային գործարքներում: Դրա հետ մեկտեղ նույնիսկ նույն տարածաշրջանում կազմակերպությունները նշել էին, որ կորպորատիվ մշակույթի տարբերությունները ինտեգրման անցկացման և պլանավորման արդյունքների ստացման ամենաբարդ գործոններից են:

Պատասխանողները նշել էին տեղեկատվական տեխնոլոգիաները՝ որպես բարդությամբ երկրորդ ոլորտ: Միջազգային հետազոտության շրջանակներում պատասխանողների 58%-ը նշել էին տեղեկատվական համակարգերն ինտեգրելիս շատ լուրջ կամ միջին մակարդակի բարդությունների առաջացում: Ընդ որում, պատասխանողների 45%-ը հաստատել էին, որ ինտեգրման ընդհանուր գործընթացի ուշացումը կապված է եղել հենց տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հետ:

Ռուսաստանյան կազմակերպությունների շատ ղեկավարներ նույնպես սահմանեցին համակարգերի ինտեգրումը՝ որպես երկրորդը բարդությամբ: Սակայն Ռուսաստանում ինտեգրում կատարելիս տեղեկատվական տեխնոլոգիաները ֆինանսական հարցերով բարդության աստիճանով կիսում են 2-3 տեղերը: Ֆինանսական գործընթացները և մեթոլոգիայի ինտեգրումը հաճախ դառնում են եթե ոչ ամենաբարդ, ապա ամենաանհապաղ ինտեգրացիոն խնդիրները:

## **Դիտարկում 6. Հետաձգված ինտեգրման խնդիրներն հանգեցնում են նախատեսվածից ավելի շատ ծախսերի և հաջողության հասնելու հավանականության նվազմանը:**

Վերջին տարիներին ռուսական շուկան զարգանում է շատ արագ տեմպերով: Որպես կանոն, նման պայմաններում, շատ դժվար է կերտել արդյունավետ բիզնես-գործընթացներ և ապահովել վերահսկողության անհրաժեշտ գործընթացներ: Արագ աճի պարագայում առաջանում է գործառույթների կրկնօրինակում և պարտականությունների ոչ հստակ բաշխում:

Կազմակերպությունների միավորման ժամանակ ուժեղանում է գործընթացների անարդյունավետությունը, ինչը բերում է գործառնական և ադմինիստրատիվ ծախսերի աճին:

Շատ կազմակերպություններ նկատում են ծախսերի զգալի աճ գործարքն ավարտելուց հետո՝ 6-12 ամիս անց: Դրանից հետո կազմակերպությունները սկսում են կիրառել միջոցներ դրանց նվազեցման ուղղությամբ: Այդ միջոցները ներառում են ընդհանուր բիզնես-մոդելի և կազմակերպչական կառուցվածքի վերանայում, առանձին բիզնես-գործընթացների օպտիմալացում, սպասարկման ընդհանուր կենտրոնների ստեղծում, աշխատակազմի ծանրաբեռնվածության վերանայում և հաստիքների կրճատում, վերստուգողական գործընթացների ուժեղացում, լիազորությունների բաշխման և որոշումների ընդունման գործընթացի թափանցիկության բարձրացում:

Սակայն ինտեգրման անցկացումը ավելի ուշ ժամկետներում կազմակերպությունների վրա շատ ավելի թանկ է նստում, իսկ հաջողության հավանականությունը զգալի նվազում է: Հիմնական պատճառը կայանում է նրանում, որ անմիջապես գործարքից հետո աշխատակազմը սպասում է կազմակերպության աշխատանքների փոփոխությանը: Մի քանի ամիս անց աշխատակիցները հարմարվում են աշխատառեժիմին և դիմադրում են ցանկացած նորամուծության:

Տնտեսության ակտիվ աճի ժամանակահատվածում բազմաթիվ կազմակերպություններ գիտակցված առհամարում են ծախսերի վրա սիներգիայի ազդեցությունը՝ համարելով դրանք ոչ էական եկամուտների ընդհանուր աճի հետ համեմատ:

**Եզրակացություններ. Գործարքները կորցնում են իրենց արժեքը ժամանակային ոչ ճիշտ պլանավորումից և դանդաղ ինտեգրումից: Անցումային շրջանի արագացումը զգալիորեն բարելավում է գործունեության արդյունքները:**

Գործարքների արդյունքում բաժնետիրական արժեքի կորուստի հիմնական պատճառն է ժամանակային ոչ ճիշտ պլանավորումն ու անցումային շրջանի ձգձգումը: Երկարատև ինտեգրացիոն գործընթացը մեծացնում է ծախսերը, դանդաղեցնում է աճը և նվազեցնում կամ հետաձգում է գործարքից ակնկալվող պլանավորված եկամուտը:

Երբ ինտեգրումը պլանավորված է, պատրաստված և անցկացվում է պատշաճ կերպով, բիզնեսի համար նոր հնարավորությունները կարող են բերել պլանավորվածից ավել մեծ օգուտներ.

- Գործարքները կարող են որպես հիմք ծառայել կազմակերպության ճկունության, ինչպես նաև շուկայի և տնտեսության փոփոխություններին արագ արձագանքելու համար:
- Գործարքները բիզնես-գործընթացների, կորպորատիվ մշակույթի, և աշխատելառճի մեթոդների վերանայման լավ սկիզբ են հանդիսանում:

Բարեհաջող ինտեգրման հիմնական սկզբունքները շատ հասարակ են: Միներգիային հասնելու և գործարքից առավելագույն օգուտներ քաղելու համար անհրաժեշտ է արագացնել տրանսֆորմացիայի գործընթացները, ժամանակին պլանավորել և լավ կազմակերպել ինտեգրման ղեկավարումը, ինչպես նաև կենտրոնանալ փոխակերպումների վրա, որոնք ընդունակ են ունենալու ամենամեծ ներդրումը բաժնետիրական արժեքի ավելացման մեջ: