

**С.А. Барков**, докт. социол. наук, проф., зав. кафедрой социологии организаций и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия\*

**О.В. Дорохина**, канд. социол. наук, доц. кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, Россия\*\*

## **ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМПАНИЙ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС: СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ**

**Barkov Sergey Aleksandrovich**, doctor of sociology, professor, head of sociology of organizations and management subdepartment, Department of sociology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, e-mail: barkserg@live.ru

**Dorokhina Olga Vasilyevna**, PhD in sociology, associate professor, Subdepartment of public administration and law, International institute of public administration and management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА), Moscow, Russian Federation, e-mail: odorokhina@yandex.ru

## **COMPANIES' MERGERS AND AQUISITIONS AS A SOCIAL PROCESS: MODERN REALITIES**

*Слияния и поглощения стали одной из базовых стратегий развития бизнеса в последние десятилетия. Однако, как свидетельствует международный опыт, последствия слияний и поглощений неоднозначны. С одной стороны, объединения ускоряют эволюцию организаций, укрепляют их рыночные позиции и конкурентные преимущества, позволяют расширить возможности развития. Но, с другой стороны, они же зачастую приводят к глубоким системным кризисам, порождают конфликты и риски.*

*С социально-управленческой точки зрения, слияния и поглощения традиционно воспринимаются как болезненные процессы, вызывающие недоверие и страх у множества работников. Страх перед объединением присущ не только рядовым сотрудникам, но и высшему менеджменту, который до сих пор является наиболее уязвимым звеном в процессах слияний и поглощений. Объединение компаний – это стресс и испытание для всех категорий наемных работников. Сотрудники компаний осознают незащищенность своих статусных позиций и полномочий, ограниченность возможностей влияния на ситуацию, испытывают неуверенность в завтрашнем дне. Следствием неопределенности и опасений является сопротивление работников, которое в конечном итоге разрушает внутрикорпоративное единство, обостряет противоречия между различными группами сотрудников, дестабилизирует деятельность компаний.*

\* Барков Сергей Александрович, e-mail: barkserg@live.ru

\*\* Дорохина Ольга Васильевна, e-mail: odorokhina@yandex.ru

*Авторы доказывают, что в постиндустриальную эпоху восприятие слияния компаний сотрудниками может измениться, и исследуют тенденции и факторы, определяющие позиции наемных работников и их отношение к слияниям и поглощениям. Кардинально изменяются стратегии менеджмента и логика управления, существенно трансформируется структура компаний и система внутриорганизационных взаимодействий. Широкое распространение получает тенденция к демократизации организаций, которые становятся более гибкими, все чаще воспринимаются и действуют как открытые системы. В таких компаниях начинают активно использоваться проектные структуры, формируется адхократическая модель корпоративной культуры, что в совокупности позволяет избежать многих традиционных проблем в ходе слияний и поглощений и создает более благоприятные стартовые условия для объединения и достижения синергетического эффекта. Отмечается, что в современных компаниях преобладает ориентация на контрактные взаимоотношения с работниками, на минимизацию бюрократических процедур и формальной отчетности, внедряются принципы демократического руководства, делегирования полномочий и ответственности, участия в прибыли. Персонал компаний, организованный в самоуправляемые коллективы, обладающий высокой компетентностью, оказывается не только более защищенным в условиях объединения, но и имеет более широкие возможности развития. В силу этого слияния и поглощения перестают ассоциироваться исключительно с негативными последствиями, вызывать страх и активное сопротивление и начинают восприниматься как изменение контекста деятельности, которое может привести к положительным результатам.*

**Ключевые слова:** *слияние, поглощение, постиндустриальное общество, проект, проектные структуры, бюрократические организации, адхократия, демократический стиль руководства, организационные изменения.*

*Mergers and acquisitions have become one of the main business strategies in the past decades. However, as the international experience indicates, the impact of mergers and acquisitions is rather ambiguous. On the one hand, mergers accelerate the evolution of organizations, strengthen their market positions and competitive advantages, create opportunities for the future development. On the other hand, mergers and acquisitions often lead to severe system crises, caused by various confrontations and risks.*

*From the social and administrative point of view, mergers and acquisitions are commonly perceived as troublesome transformation processes instilling distrust and fear in the workers. Fear of the upcoming mergers is typical not only for ordinary employees, but also for senior management, who remains the most vulnerable unit in the M&A process. Mergers are considered as a stress and challenge for all the categories of employees. The employees realize the instability and the vulnerability of their current statuses, the limited ability to influence the situation and job insecurity. The uncertainty and fear lead to the employees' resistance of different kinds, which eventually destroys the corporate unity, exacerbates the contradictions between various groups of employees and destabilizes the operation of companies.*

*The authors assume that in the post-industrial age the employees' perceptions of the merger processes can change and study the trends and factors which determine employees' attitude towards mergers and acquisitions. Nowadays management strategies and the logic of administrative processes change radically, the structure of companies and the relationships in organizations networks undergo crucial transformations. The tendency to the democratization of organizations has received widespread recognition; companies become more flexible and are more frequently perceived and operate as open systems. The companies start to use the project management structures and the adhocratic corporate culture is formed. All these changes allow to avoid various typical problems during the course of mergers and acquisitions and creating favorable starting conditions for the association. The authors stress the following features of modern organizations: contractual relations between employers and employees, minimization of the bureaucratic procedures and formal reports, the democratic governance, the authority and responsibility delegation and the profit sharing. The company staff, being organized into self-managing teams and possessing high level of competence, is not only better protected in the course of associations, but also has greater development opportunities. Due to these factors mergers and acquisitions are no longer associated with solely negative consequences and cause fear and active resistance of the staff; they start to be perceived as a change of the activity context which can lead to positive results.*

**Keywords:** *merger, acquisition, post-industrial society, project, project structure, bureaucratic organization, adhocracy, a democratic style of leadership, organizational change.*

Социально-экономический контекст, в рамках которого происходят объединения компаний, разительно изменился за последние полвека. Главное изменение носило институциональный характер и было вызвано трансформацией системы менеджмента при переходе к постиндустриальному обществу. Организации стали восприниматься, а затем и действовать как открытые системы.

Фактически речь идет о том, что в современных условиях в процессе объединения не нужно пытаться построить новую пирамиду из “кубиков”, оставшихся от старых пирамид. Возможно, относительно спокойное присоединение все новых и новых элементов к открытой социальной системе, коей являются постиндустриальные организации. Обладая внутри себя некоторыми элементами рыночных отношений, крупные корпорации способны присоединять к себе фирмы подобно тому, как на реальных рынках (внешних по отношению к организации) увеличивается количество игроков, причем некоторые из них развивают друг с другом не только конкурентные, но и кооперативные отношения.

Стратегия слияний и поглощений стала одной из самых популярных в современной экономике. С социологической точки зрения, это явление в определенной мере можно сравнить с объединениями

государств. В обоих случаях речь идет об объединениях социальных систем, ранее существовавших по отдельности, а затем создающих из себя новую, более крупную систему. Данные системы принадлежат двум разным уровням социальной реальности – национальному (традиционно называемому макроуровнем) и корпоративному (который в этом случае может быть назван микроуровнем). XX в. стал веком завершения захватнических войн. Таким образом на макроуровне грубые поглощения социальных систем прекратились. Сегодня государства вступают в разнообразные соглашения и образуют союзы. Но агрессивный, захватнический инстинкт у человечества не утратил силы. Теперь он реализуется в межорганизационных взаимодействиях, и лучшим примером тому могут служить множественные недружественные поглощения компаний последних десятилетий.

В этих условиях закономерным становится вопрос о том, насколько болезненным является сегодня и будет завтра процесс объединения компаний? Может ли он быть сравнен с захватом страны неким агрессором? И какие тенденции в области социально-экономической жизни будут определять будущие поглощения одной организацией другой? Вопросы эти представляются не праздными, так как в современном обществе многих работников принято “пугать” слияниями и воплощениями. Главный мотив здесь очень прост: *компанию купят – и ты потеряешь работу!* И, действительно, многолетняя практика слияний и поглощений вроде бы оправдывает такие настроения. Но мир меняется. Это становится особенно очевидным, когда производится выше обозначенное сравнение объединения компаний с объединением государств. В настоящих условиях государства объединяются по большей части добровольно. При этом не происходит репрессий по отношению к населению более слабого государства, не происходит его порабощения, как это было на протяжении тысячелетий истории. Нечто подобное можно наблюдать и на корпоративном уровне. Как центры управления Евросоюзом в Брюсселе и Гааге не заменяют собой традиционные правительства с их жесткой вертикалью власти и способны главенствовать над новыми членами союза, не заставляя последних идти на забвение своих интересов, так и постиндустриальные организации способны вбирать в себя социальные подсистемы, не перестраивая в корне их внутреннюю среду.

Такого рода трансформации связаны, прежде всего, с изменениями строения организаций и принципов управления ими. Современная компания все более отходит от описанного М. Вебером типа “идеальной бюрократии”, для которого объединение двух организационных систем все было серьезной коллизией. “В супер-

индустриальном обществе, — писал О. Тоффлер, — бюрократия будет постепенно вытесняться адхократией, структурой холдингового типа, координирующей работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде”<sup>1</sup>.

В современном обществе традиционный ландшафт бизнеса драматическим образом изменился, и крупные бюрократические машины индустриальной эпохи, конституирующие подчас себя как “государство в государстве”, стали уходить в прошлое. Компании становились все более гибкими, в них все больше стали проникать рыночные отношения. На практике это означало не только большее внимание к императивам, связанным с клиентами, поставщиками, местными сообществами и т.п., но и большие возможности для объединений. Открытые системы легко дополняют друг друга, а закрытые при столкновении чаще всего вступают в конфликт.

Тенденция к открытости социальных систем различного уровня стала одной из основополагающих в XX в. К. Поппер не случайно называл современное общество “открытым” в сравнении с предшествующими видами социумов. Он впервые заметил, что границы между самыми разными подсистемами общества становятся все более прозрачными, менее препятствующими проникновению “чуждых” элементов. Данная тенденция имела место по отношению к семье. Если ранее вхождение в семью было обусловлено принадлежностью к определенной зарытой системе — роду, касте, тейпу, сословию и др., то сегодня представители самых разных групп населения планеты активно создают семьи, не оглядываясь на происхождение супругов. Социальные системы макроуровня — страны (государства) — также становятся все более и более открытыми. Эта тенденция касается и миграции, и торговли, и культуры. Собственно К. Поппер именно по отношению к данным изменениям ввел термин “открытое общество”<sup>2</sup>. На макроуровне открытость социальных систем однозначно способствовала облегчению процессов объединения с целью обретения синергетического эффекта от сложения усилий народов нескольких стран.

Идея организации как открытой системы появилась в 1960-х гг. Это было время господства системных, структурных и ситуационных теорий организации и управления. Они противопоставляли себя предыдущему этапу развития менеджмента, которое, как считали авторы соответствующих концепций, происходило в рамках так называемой “зарытой парадигмы”. Идея ученых об открытости

---

<sup>1</sup> Тоффлер О. Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе. М., 1999. С. 453.

<sup>2</sup> Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 2005.

организационной системы принесла свои плоды. Реально действующие управленцы стали воплощать на практике такое понимание, и наибольшим успехом в этом процессе стали становление и развитие маркетинга как специфического направления деятельности фирмы, ориентированной на запросы рынка. Более поздние изменения системы управления организациями сделали их еще более открытыми, более прозрачными для внешнего мира.

Но страх перед слияниями и поглощениями, сформировавшийся во времена превалирования бюрократического организационного устройства, остался. Возвращаясь к вопросу о том, насколько он оправдан сегодня, следует рассмотреть, как на объединительные процессы реагируют различные группы людей, составляющих организацию.

В XIX в., когда создавались формы организации бизнеса, характерные для индустриальной экономики, выделились и относительно обособились три группы лиц, участвующих в деятельности рыночных организаций — владельцы (инвесторы), менеджеры и рядовые работники.

Отношение *владельцев-инвесторов* к процессу слияния и особенно поглощения может быть различным. Все зависит от структуры капитала компании. Если налицо мажоритарный акционер и, в особенности, если этот мажоритарный акционер был в свое время основателем фирмы, он может блокировать любые сделки по слиянию и поглощению — даже те, которые, с чисто экономической точки зрения, очень выгодны для него. Он гордится своим детищем, ему не столь важно большой или малый доход оно приносит. Он хочет войти в историю как создатель независимой фирмы (в каком-то роде уникальной социальной системы). Иногда у него возникают дополнительные интересы по трудоустройству своих родственников, передачи организации в наследство детям. Когда ему предлагают даже очень крупную сумму денег за контроль над бизнесом, он может отказаться. Такое очень часто происходило и происходит в семейном бизнесе Италии, где предприятие становится более значимой ценностью, чем просто средство получения денег. Итальянец не продаст свой маленький отель крупной гостиничной сети, потому что он видит в нем смысл своей жизни, свое место на Земле<sup>3</sup>.

Организации с наличием мажоритарного акционера развиваются в рамках европейской континентальной системы корпоративного управления. Данная система преобладает сегодня и в России. Наряду с ней существует альтернативная система — англосаксонская, при которой организации находятся во владении исключи-

---

<sup>3</sup> См.: Porter M. The competitive advantage of nations. L., 1990.

тельно миноритарных акционеров. В этом случае последние становятся чистыми инвесторами, они не чувствуют неформальной связи с организацией. Сделки по слиянию и поглощению в этой системе происходят несравнимо легче и чаще, чем в континентальной. Если инвестор осознает экономическую выгоду от продажи актива, он, не раздумывая, его продает.

Нельзя сказать, что одна система лучше или хуже другой, но по множеству политических, экономических и управленческих причин в XXI в. англосаксонская система все более упрочивает свои позиции в мире. Это относится и к Европе, в первую очередь восточной, и ко множеству развивающихся рынков. Главной политической причиной является влияние США, которые “ненавязчиво” рекомендуют организовывать национальные фондовые рынки по своему образцу. Для многих стран в современном мире все американское мыслится как эталон и образец, которым нужно подражать. Некоторые правительства делают это из корыстных соображений (получая от США и связанных с ними организаций финансовую помощь), другие – просто, веря в то, что американский путь развития самый оптимальный. В этом же направлении работает политика Нью-Йоркской, Лондонской и других бирж, на которых происходят IPO компаний со всего мира. Экономическая причина кроется в том, что компанию с “англосаксонским” строением капитала проще купить внешним инвесторам. С точки зрения возможности смены собственников и вообще вхождения в круг инвесторов, такие организации однозначно представляют собой открытые системы. Общеизвестные глобальные инновации в сфере управления также в основном рождаются в Соединенных Штатах, поэтому менеджеры часто также склонны считать переход к корпорации англосаксонского типа высшим этапом развития организации. Кроме того, при нестабильности и разрозненности акционеров менеджеры в рамках данной системы становятся самой действенной силой внутри корпорации. В какой-то мере они могут ощущать, что компания скорее принадлежит им, чем акционерам. Так или иначе, широкое распространение данной модели корпорации по миру стало важнейшим фактором, облегчившим слияния и поглощения как внутри отдельных стран, так и на международном рынке.

В результате, в постиндустриальном обществе акционеры-инвесторы как первая группа лиц, связанных с развитием организации, в целом более лояльно относятся к объединительным процессам в силу распространения англосаксонской модели корпоративного управления по миру. Это может совсем не относиться к работникам-акционерам (которые, что называется, “на себя примеряют” все возможные последствия объединений), но сторонние инвесторы

в целом спокойно смотрят на слияние и даже поглощение компании, если за это они получают хорошие деньги.

Вторая группа “участников” организации — это *топ-менеджмент*. Он занимает промежуточное положение между инвесторами и работниками, так как формально составляющие его люди являются наемными работниками, но неформально они по своим полномочиям и интересам ближе к акционерам (исторически топ-менеджмент и возникал в качестве компетентного заместителя владельца)<sup>4</sup>. Высший менеджмент компании как социально-профессиональная группа с момента своего организационного оформления в конце XIX в. был и остается самым уязвимым звеном в процессах слияния и поглощения. Это было и при бюрократическом строении организаций, сохраняется такое положение вещей и сегодня. В поглощаемой компании в принципе вообще может ничего не меняться, единственное изменение, которое произойдет всегда — к власти придет новый директор. Чаще всего он приводит и свою команду. Поэтому весь топ-менеджмент очень чувствителен к сделкам по поглощению. Если же происходит добровольное слияние, позиции высших менеджеров оказываются более защищенными, но сама практика их работы явно меняется, меняются объекты управления. А это опять-таки означает возрастание всей совокупности управленческих рисков. Страх перед объединением тем самым присущ высшему менеджменту как одному из базовых элементов социальной системы современной организации.

Собственно именно этот страх является базовым мотивом хорошей работы менеджеров в рамках англосаксонской системы корпоративного управления, в которой инвесторы имеют краткосрочные цели и часто не обладают ни желанием, ни компетентностью, чтобы детально контролировать управленцев. Страх поглощения заставляет менеджеров прикладывать максимум усилий для того, чтобы цены акций не падали, ведь если акции стоят дешево, компанию легче “купить” (т.е. поглотить).

Наиболее остро проблемы проявляются в поглощаемых компаниях, поскольку в большинстве случаев процесс поглощения вызывает резкую дестабилизацию внутриорганизационной ситуации. По заключению исследователей, зачастую именно менеджеры и руководители приобретенной фирмы “чувствуют себя завоеванными, и ощущают потерю социального статуса”<sup>5</sup>. Следствием такой ситуации является высокая текучесть кадров и активное сопротив-

---

<sup>4</sup> Барков С.А. Жизненный цикл организации и национальные бизнес-культуры // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 4. С. 54–57.

<sup>5</sup> Picula D.A. Mergers and acquisitions: organizational culture and HR issues. Ontario, 1999. P. 7–12.



ление организационным изменениям. Необходимо отметить, что сопротивление может проявляться на различных этапах слияний и поглощений и принимать различные формы. Но в целом активность сопротивления непосредственно зависит от степени угроз, возникающих в отношении ценностных установок, статусных позиций, властных полномочий конкретных групп внутри корпорации.

Страх менеджеров искусственно, по вертикали власти сверху вниз передается средним и низовым звеньям управления, которые могут не столь сильно беспокоиться о своем положении в новых организационных условиях.

Главной проблемой управления персоналом в условиях слияния и поглощения компаний в постиндустриальном обществе становится прерывание цепочки страха, идущей от высших менеджеров к рядовым работникам. Слияния и поглощения являются рациональными процессами, оптимизирующими структуру национальной и мировой экономики, и сопротивление персонала этим процессам может искусственно тормозить хозяйственный прогресс. Снижение этого сопротивления является важной задачей менеджеров по персоналу, и главное, что можно сделать на данном направлении работы, — это разъяснить сотрудникам степень их защищенности в объединительных процессах. Здесь они не должны “равняться” на высших управленцев, а трезво оценивать свои собственные интересы.

Данная констатация абсолютно справедлива с теоретической точки зрения, но на практике ее реализация самым серьезным образом осложняется, ведь HR-директор принадлежит к высшему менеджменту. Объединительные процессы угрожают его положению, карьере и доходам точно так же как это имеет место по отношению к директору по производству или финансам. Поэтому если с объективной точки зрения он должен успокаивать людей, объяснять им не только возникающие угрозы, но и возможности, то с субъективных позиций он сам, а соответственно, и все его подчиненные часто включаются в борьбу против объединения, используя весь свой должностной и пропагандистский потенциал.

Третий элемент организационной системы — *персонал*, он находится в противоречивом отношении к объединительным процессам. С одной стороны, природный страх работников перед переменами вообще усиливается историческим опытом болезненного объединения бюрократических организаций, а также страхом высших менеджеров за свое положение, который искусственно спускается сверху вниз. Поэтому персонал склонен выступать против каких-либо слияний и поглощений. С другой стороны, работники

современных организаций, подобно акционерам в рамках англосаксонской системы корпоративного управления, могут более рационально оценивать угрозы и положительный потенциал объединений даже в случае радикальной смены руководства. В постиндустриальной компании персонал, организованный в самоуправляемые коллективы, проектные команды и обладающий высокой компетентностью в своей области, оказывается более защищен в процессе объединения в сравнении с топ-менеджментом. Распространение демократического стиля руководства и участия в прибылях позволяет рядовым работникам получать широкие возможности для развития, когда появляется новая объединенная социальная система.

В случае слияния или поглощения постиндустриальной организации рядовой сотрудник мало что меняет в своей работе. В принципе даже само замещение какой-либо должности в условиях ориентации на рыночный успех зависит прежде всего от компетентности, а не от досконального выполнения приказов начальника. Если в бюрократической организации классического типа смена начальника часто означала конец карьеры, то в современных постиндустриальных организациях такая смена с точки зрения потери работы или осложнения продвижения уступает по своей силе ошибкам в работе или невыполнению ключевых показателей эффективности (KPI). Поэтому слияния и поглощения многими работниками рассматриваются не как кризисная ситуация, требующая защиты и самообороны, а как изменение контекста деятельности, некоторого возрастания неопределенности, что может в принципе привести и к положительным для них результатам.

Проще всего осуществляются объединительные процессы в организациях с *адхократической культурой*<sup>6</sup>, которая предполагает наличие в организации некоторого количества автономных подразделений, а также отдельных специалистов, переструктурирующих свои взаимодействия с учетом рыночным запросов. Организации с адхократической культурой с их постоянно меняющимися структурными подразделениями, нацеленностью на автономию личностей и отдельных групп как нельзя более подходят для процессов слияния и поглощения. Добавление новых звеньев в данную организацию проходит практически безболезненно, точно так же как и вхождение этих звеньев в более мощные структуры.

---

<sup>6</sup> Адхократический тип культуры (*ad hoc*, лат. — “по случаю”) подразумевает образование в организации временных проектных групп в ответ на запросы различных клиентов и по иным причинам; традиционные иерархические связи здесь заменяются горизонтальными связями между образующимися и исчезающими элементами.

В целом, с точки зрения доминирующих ценностей организационной культуры, постиндустриальные организации выглядят значительно более привлекательными в рамках объединительных процессов. Их предшественницы боялись впускать внутрь устоявшейся структуры “чужаков”. Внутренний мир был слишком дорог для них, чтобы быть открытыми и не бояться слияния с чем-то чуждым. Современные компании более транспарентны для внешних влияний, их персонал постоянно сталкивается — и в случае независимого существования компании — с новыми задачами и вызовами внешней среды. Поэтому люди здесь меньше боятся перемен, связанных со слияниями и поглощениями, ведь данные процессы могут принести не только неприятности, но и новые возможности.

В рамках общей тенденции к открытости компаний и усилению их зависимости от рынка следует обратить внимание на возможные альтернативы преобразования классических пирамидальных организаций. Одной из таких альтернатив является ситуация, при которой организация превращается в *проект*. Проекты — временные объединения людей — все шире используются в постиндустриальной экономике. Здесь организация возвращается к своей исконной сущности — достижению цели, причем, одной цели.

Главный парадокс и главная проблема классических организаций индустриального периода заключались в том, что они создавались не столько для достижения цели, сколько для “вечного существования” и генерации новых целей. Данная стабилизация, а в каком-то смысле и консервация организации осуществлялись бюрократией. С самого начала исследований данного общественного феномена социологи обратили внимание на то, что главной задачей бюрократии является не столько эффективное достижение цели организации, сколько защита своего существования и обоснование своей вечной значимости.

Проект обнажил сущность организации как средства достижения цели и уничтожил ее бюрократическую составляющую. Проектные структуры — это организации в чистом виде, и используются они так, как и должны быть использованы любые организационные формы. При этом проект сохраняет жесткость и формальность классической организации. Люди, включенные в проект, могут совсем не знать друг друга и даже не видеть друг друга (например, при создании компьютерной программы специалистами из разных стран). Человек, работающий над проектом, не может рассчитывать на установление длительных отношений с людьми. Он просто должен хорошо сделать свою работу, заработать деньги и “очередную сточку в резюме”.

Чем больше организация использует проектные структуры, тем легче она претерпевает процессы слияния и поглощения. Эта легкость в немалой степени связана с человеческим фактором. Для работника бюрократической организации реорганизация отделов, перевод в другие подразделения всегда были связаны с немалым риском. Этот риск в значительной степени были обусловлены привычкой работать в стабильном окружении с постоянным начальником и хорошо известными коллегами. Попадая в новую среду, такой работник всегда чувствовал себя неуютно, стабильность его жизненных стратегий оказывалась под угрозой.

Проектный работник имеет другую психологию. Его и в обычной жизни без всяких слияний и поглощений постоянно перебрасывают из одной группы в другую и дают новые задания. Проектные фирмы могут объединяться и разделяться без видимого ущерба для большинства сотрудников. Опять-таки эти сотрудники в большей мере ориентированы на рынок, на создание своей “внешней” репутации, чем на внутреннюю структуру, которая с неизбежностью меняется в процессе объединения компаний.

Вообще, в проектных организациях радикально меняется вся система управления человеческими ресурсами. Для традиционных организаций длительное время был характерен подход к управлению персоналом, основанный на инструкциях и внутренних “уложениях”, созданных вне зависимости от индивидуальных качеств работника. Смысл данного подхода заключается в том, что человека нужно подбирать под должностную инструкцию. Именно это и обеспечивает эффективность всей системы управления персоналом. В рамках реализации проектов работа с людьми строится на иных основаниях. Здесь “правят бал” не инструкции, а договоры, контракты. Человек и организация в данном случае могут “торговаться”, и в результате контракты будут носить индивидуальный характер. В этом их коренное отличие от должностных инструкций, сила которых заключается в том, что они не меняются в зависимости от человека, занимающего должность.

В случае объединения компаний *контрактная природа взаимоотношений с работниками* оказывается опять-таки более эффективной в сравнении с бюрократической. Работник традиционной организации по вполне понятным причинам боится, что вновь образованная в процессе слияния и поглощения организационная среда будет основана на новых инструкциях, на новых правилах, к которым трудно будет привыкать. Контрактный работник в принципе не меняет методов своего взаимодействия с фирмой. Он действует подобно игроку (в футболе, хоккее или другом виде спорта), переходящему из клуба в клуб. Безусловно, риски существуют и

в этом случае. Новая организация может оказаться более жесткой в процессе торгов с работником, у нее будут другие принципы заключения контрактов. Но в целом, если человек обладает высокой репутацией и компетентен в заключении контрактов, то такие сложности будут несравнимо меньшими, чем в случае кардинальной смены всей структуры деятельности, которую могут повлечь за собой изменения инструкций.

Еще одним фактором, облегчающим слияния и поглощения, является широко реализуемый в современных компаниях принцип *делегирования полномочий и ответственности*. Это делегирование сегодня реализуется не только по отношению к отдельным высококвалифицированным работникам, но и по отношению к группам, командам. Вместо отдельных индивидов, целиком зависимых от непосредственного руководителя, в этом случае работники образуют самоуправляемые команды, относительно автономно реализующие свои начинания и задания, пришедшие свыше. Руководство в таких условиях ставит только общие цели, а выбор конкретных средств и все управленческие решения по тактическим вопросам берет на себя команда.

Появление новых команд в процессе слияния и поглощения организаций не разрушает старые. Поэтому автономизация работы низовых звеньев опять-таки способствует реализации объединительных процессов. Развитие стиля управления, ориентированного на команды и столь модного сегодня среди управленцев, переводит вопросы управления персоналом в объединенной компании в более рациональную плоскость и позволяет комбинировать элементы новой социальной системы, подобно тому как к поезду прицепляются новые, самые разные вагоны, притом что сам принцип движения поезда остается неизменным.

Часто корни традиционного сопротивления персонала в процессе слияния и поглощения компаний уходят в тот факт, что люди боятся за свою *карьеру* в новых условиях. Постиндустриальное строение организации, состоящей из самоуправляемых коллективов, заставляет по-иному взглянуть на данную проблему и не воспринимать замедление карьеры как жизненную трагедию.

Вообще карьера как таковая была и остается явным атрибутом традиционных пирамидальных организаций. Скопированные в определенном плане с армии и церкви традиционные индустриальные компании настраивали работников на построение карьеры и выработку своих жизненных приоритетов по “армейскому образцу”. Ориентация на неперемное продвижение по службе, которая сегодня характерна для множества людей и кажется чем-то незыблемым, на самом деле имеет совсем недавнюю историю. До конца

XIX в. подавляющее большинство людей на планете занимались крестьянским трудом, они вообще не могли строить карьеру. Точно так же были закрыты возможности построения карьеры и для традиционного ремесленника (из подмастерья — в мастера, и все!), для мелкого розничного торговца и для представителей большинства профессий в доиндустриальном обществе. При этом люди отнюдь не испытывали постоянной неудовлетворенности и комплекса неполноценности. Построить карьеру можно было лишь в трех профессиональных областях — на государственной службе, в армии и церкви. Поэтому ориентация на обязательное построение карьеры, непереносимое регулярное повышение является актуальной для большинства людей всего чуть более одного века.

По всей видимости, в дальнейшем данная ориентация в силу обозначенных выше особенностей строения постиндустриальных организаций будет ослабевать. Заканчивается эпоха перенесения идеологии армии и иных “закрытых систем” на принципы построения экономических организаций. Слияние или поглощение в этой ситуации ничего не меняет. Поглощение перестает рассматриваться как поражение в войне. Оно начинает восприниматься как новый этап развития сотрудников внутри новой социальной системы.

Даже на самом нижнем уровне управления у современных работников появляется достаточная степень свободы. Она позволяет, во-первых, изменять по своему желанию область своей деятельности, сталкиваясь с новыми интересными задачами без обязательного ранее продвижения вверх, и, во-вторых, зарабатывать больше денег посредством механизма участия в прибылях опять-таки без продвижения по служебной лестнице. Управленческие системы автономизации и участия в прибылях позволяют осуществлять объединительные процессы без ущерба для инновационной деятельности рядовых сотрудников компании.

В отличие от бюрократических организаций, в которых любая перестройка могла означать взлеты для одних и падения для других, в постиндустриальных компаниях ситуация оказывается более стабильной. Являясь членом самоуправляемой команды, человек работает долго и в меньшей степени зависит от меняющегося начальства.

Несмотря на описанные выше изменения, существенно облегчающие с социальной точки зрения осуществление объединительных процессов между современными компаниями, всегда остается круг проблем, делающих данные процессы в высшей степени сложными и часто приводящими к непредсказуемому результату. Эксперты отмечают, что “при слиянии и поглощении компаний тре-

буются решения проблемы сохранения ключевых руководителей, объединения корпоративных культур, различия в системах оплат труда и поощрения, переобучения сотрудников и формирования коллектива, сокращения персонала и перемещения сотрудников на другие места работы”<sup>7</sup>. Столь широкий спектр проблем, связанных с человеческим фактором, отражает глубину, сложность и масштаб трансформаций компаний в ходе слияний и поглощений. Одновременно с этим необходимо отметить, что концентрация проблем и особенности их проявления изменяются в зависимости от типов слияний и поглощений, а также от ключевых характеристик объединяющихся компаний. Как отмечает Д. Депамлис, “культурные проблемы обычно реже возникают при слиянии компаний одной отрасли (если только раньше они не были непримиримыми конкурентами) и сопоставимых размеров, чем при межотраслевых и трансграничных слияниях или сделках компаний разного размера и находящихся на разных этапах жизненного цикла”<sup>8</sup>. В целом, многие проблемы непосредственно связаны с типом объединения и статусом компаний. В случаях, когда после объединения компании сохраняют относительную автономию и функционируют независимо друг от друга, серьезных проблем с человеческими ресурсами чаще всего не возникает. Такие проблемы характерны для объединения равных (или объединения на паритетных началах), а также для поглощений, в результате которых “формируется новое образование, гораздо более мощное и сильное, чем сумма двух объединяющихся компаний”<sup>9</sup>. По заключению экспертов, «когда компания приобретает “карманного” поставщика сырья, либо сбытовую структуру, человеческий фактор, особенно на среднем и низовом уровнях, не играет решающей роли: компании слабо интегрированы, а все кадровые потери компенсируются внушительной экономией затрат на сырье и сбыт. То же самое относится к случаям, когда компания приобретает региональную фирму, предоставляя максимальную свободу ее руководству. Риски высоки там, где речь идет о глубоких организационных преобразованиях: смене структуры и сокращении избыточных подразделений, то есть об истинном слиянии. Однако именно благодаря такой оптимизации создается наибольшая добавочная стоимость, а скрытые достоинства объединяющихся предприятий раскрываются с макси-

---

<sup>7</sup> Базаев С. Мировой бизнес: эпоха слияния компаний // Рынок ценных бумаг. 1999. № 4.

<sup>8</sup> Депамлис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М., 2007. С. 379.

<sup>9</sup> Кэй А., Шелтон М. Человеческий фактор в слияниях // Вестник McKinsey. 2003. № 4. С. 62.

мальной полнотой»<sup>10</sup>. Очевидно, что при слияниях и поглощениях присутствует тесная взаимосвязь между уровнем и характером проблем, обусловленных человеческим фактором и степенью интеграции компаний.

В объединительных процессах в современных организациях главной проблемой становится степень автономии ранее самостоятельных социальных систем. С одной стороны, чем больше эта степень, тем легче проходят слияния или поглощения. С другой стороны, синергетический эффект от объединения напрямую связан с отработкой единых правил и стандартов работы новой социальной системы. А эти правила и стандарты как раз и могут вызывать наибольшее неприятие у людей, ранее работавших в самостоятельной компании.

Вероятность возникновения разногласий, конфликтных ситуаций и конкретных проблем различна при разных типах объединения компаний. В частности, такие проблемы как сокращение персонала и текучесть кадров наиболее характерны для горизонтальных слияний и поглощений. Как констатирует Т. Андреева, “волна сокращений, обычно следующая за принятием программ по снижению издержек и повышению эффективности и особенно часто встречающаяся при горизонтальных слияниях, оказывает сильное влияние на сотрудников организации, отнюдь не только на тех, кто выбывает из компании. Те, кто остается в ней работать, сталкиваются с увеличением рабочей нагрузки и испытывают чувство неуверенности в стабильности своего рабочего места (вытекающей из общего сокращения), что часто приводит к серьезным стрессовым ситуациям. В результате в организациях наряду с ростом абсентизма и текучести кадров происходит замедление производственных процессов”<sup>11</sup>. Проблема текучести кадров наиболее остро проявляется в случаях поглощений. Как показывает мировая практика, в результате поглощений нередко существенно снижается общая численность работников и “обязательно увеличивается текучесть среди управляющих и ведущих специалистов”<sup>12</sup>. По некоторым данным, только 40% компаний, участвующих в поглощении, в течение последующих трех лет демонстрировали стабильную занятость, в то время как доля компаний, не участвовавших в слияниях и имеющих стабильную занятость, составила 80%<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> *Петрова Д.* Покупка с сюрпризом // Коммерсантъ. Секрет фирмы. 2005. № 15.

<sup>11</sup> *Андреева Т.* Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях // Управление персоналом. 2002. № 11. С. 40–42.

<sup>12</sup> *Депамфилис Д.* Указ. соч. С. 342.

<sup>13</sup> *Рид С.Ф., Рид Лажу А.* Искусство слияний и поглощений. М., 2004. С. 609.



Существующие различия в восприятии и субъективных оценках слияний и поглощений разными группами внутрикорпоративной аудитории нередко приводят к нарушению сложившегося равновесия сил внутри компаний, столкновению интересов отдельных групп, росту противоречий и снижению уровня внутриорганизационного взаимодействия. Это характерно не только для поглощаемой, но и для поглощающей компании. Как отмечают отечественные исследователи Н.Б. Рудык и Е.В. Семенкова, “работники корпорации-покупателя, которые находятся уровнем ниже топ-менеджмента, вполне могут не разделить его оптимизм по поводу приобретения другой корпорации, так как решать... краткосрочные проблемы (объединения – С.Б., О.Д.), в конце концов, придется им, а не топ-менеджменту, да и заработную плату в случае ухудшения дел корпорации в первую очередь понизят именно им”<sup>14</sup>.

Как уже не раз говорилось выше, трансформации, происходящие во время слияний и поглощений, по-разному влияют на положение конкретных групп и в разной степени затрагивают их интересы, характер сопротивления каждой группы может существенно отличаться. Но в целом, независимо от различий форм, способов и интенсивности сопротивления, оказываемого каждой отдельной группой, оно свойственно всем категориям корпоративной аудитории. Следует признать, что при любых слияниях и поглощениях сопротивление неизбежно и вполне закономерно, поскольку является “нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира и представляет собой попытку адаптации к новым условиям”<sup>15</sup>. Сопротивление, являясь одновременно естественной реакцией на организационные изменения и формой протеста против новой реальности, может выражаться по-разному. Как пишет Д. Петрова, “если представить компанию в виде пирамиды (внизу менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, посередине топ-менеджеры, а наверху акционеры), то на каждом ярусе разыгрывается своя драма. На верхнем этаже наибольшую опасность для сделки представляет сопротивление старого менеджмента либо акционеров, особенно если они замечены в связях со сторонними фирмами, заинтересованными в активах... На среднем уровне опасность иная – бегство из компании ее главных управленцев... Потери руководящих кадров обескровливают и дестабилизируют бизнес, обесценивая купленные активы... На нижнем уровне пирамиды влияние человеческого фактора выражается в том, что

---

<sup>14</sup> Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М., 2000. С. 332–333.

<sup>15</sup> Андреева Т. Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях // Управление персоналом. 2002. № 11. С. 40–42.

производительность труда в объединенной компании падает, особенно в переходный период”<sup>16</sup>.

Несмотря на то что на разных организационных уровнях сопротивление имеет свои особенности, оно практически во всех случаях является следствием неопределенности и опасений, связанных с происходящими и грядущими переменами. Атмосфера неопределенности деморализует персонал, усиливает борьбу за власть, порождает противоречия и острые конфликты. Во многих случаях это приводит к тому, что «новообразованная компания распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и интерпретируют все происходящее в терминах “мы” против “них”, “победитель” и “побежденный”, “лучший” и “худший” и т.п.»<sup>17</sup> Все это крайне негативно отражается на текущем бизнесе, ухудшает репутацию компании, приводит к потере квалифицированных кадров, партнеров и клиентов, и, в конечном счете, формирует имидж неудавшегося слияния/поглощения.

Главным противодействием неопределенности служит демократический стиль руководства, опять-таки активно внедряемый в современных компаниях. Понятно, что он не является панацеей, но в условиях информационной открытости различным группам участников и, прежде всего, рядовому персоналу проще понять причины объединения, выработать выгодную стратегию и побороть естественный страх перемен.

Демократизация управления как одно из направлений развития менеджмента возникла еще в конце 1920-х – начале 1930-х гг. Классики школы человеческих отношений Э. Мэйо и М.П. Фолетт полагали, что участие работников в принятии решений, их более активная роль в управленческих процессах, их более полная информированность способны позитивно повлиять на психологический климат и отношения между руководителями производства и подчиненными. Однако в индустриальную эпоху ситуация принципиального противостояния рабочих и менеджеров приводила к тому, что демократические формы управления предприятием не могли находить достойного применения в производственной практике, хотя такие попытки постоянно делались. Менеджерам было очень сложно подключать персонал к процессу принятия решений, если они знали, что главной задачей работников было поменьше работать и побольше заработать.

Современные мотивационные программы и программы построения организационной культуры существенно изменили такие пред-

---

<sup>16</sup> Петрова Д. Указ. соч.

<sup>17</sup> Андреева Т. Указ. соч. С. 40–42.

ставления о возможности демократизации менеджмента компаний. Производственная демократия стала активно развиваться с 1980-х гг. У людей появились знания, которыми они готовы поделиться с менеджментом и владельцами бизнеса, а само взаимодействие работников и администрации перестало восприниматься как поле “классовой борьбы”.

Производственная демократия как фактор снижения сопротивления объединительным процессам может быть весьма действенной. Она дает возможность во-первых, гласно обсуждать сложившуюся ситуацию, а, во-вторых, подразумевает возможность для персонала влиять на те пути, которыми на практике будет осуществляться слияние или поглощение.

Обладающий демократическими полномочиями персонал в процессе слияния или поглощения организации оказывается более защищенным и в меньшей степени готов принимать необдуманные решения только для того, чтобы не допустить объединения. Если в образованной в результате процесса объединения социальной системе главенствует демократический стиль руководства, значительная часть проблем, связанных с перемещениями работников, их сопротивлением переменам, может быть решена на более квалифицированном уровне. В этом случае люди меньше боятся попасть под власть нового “диктатора”, который окажется хуже предыдущего. Поэтому с точки зрения HR-менеджеров демократический процесс в ходе слияния или поглощения не должен прерываться. В этом процессе они могут найти себе серьезное подспорье и более компетентно осуществлять функции по подбору персонала, определению его вознаграждения, оценке трудовой деятельности, планированию карьеры и дополнительному образованию сотрудников.

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что современные тенденции развития менеджмента явно способствуют облегчению осуществления процессов объединения компаний. Самые разные категории персонала начинают чувствовать себя более уверенно и защищенно в случае реструктуризации компании как социальной системы. Следует обратить внимание на то, что по отношению к ряду групп работников такое имело место и в бюрократических организациях классического типа. Самые низшие звенья персонала, как бы они ни были организованы, всегда слабо чувствуют перемены, так как содержание и структура их труда остается неизменной. Лучшими примерами здесь может выступить уборщица, гардеробщик или охранник офиса. При этом другие участники организационной жизни даже в постиндустриальную эпоху оказываются подвержены резким

социально-управленческим воздействиям в процессе объединения компаний и воспринимают этот процесс как явную угрозу, хотя для этого становится все меньше причин.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Андреева Т.* Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях // Управление персоналом. 2002. № 11.

*Базаев С.* Мировой бизнес: эпоха слияния компаний // Рынок ценных бумаг. 1999. № 4.

*Барков С.А.* Жизненный цикл организации и национальные бизнес-культуры // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 4.

*Вершинина И.А., Маркеева А.В.* Трансформация рынка труда глобальных городов и ее социальные последствия // Теория и практика общественного развития (электронный журнал). 2015. № 14.

*Депамфилис Д.* Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М., 2007.

*Ильина Г.Н., Дорохина О.В.* Взаимосвязь слияний и поглощений с жизненным циклом компаний // Теория и практика общественного развития. 2015. № 7.

*Ксенофонтова Е.Г.* Лидерство как стремление или Исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2016. Т. 16. № 2.

*Кэй А., Шелтон М.* Человеческий фактор в слияниях // Вестник McKinsey. 2003. № 4.

*Петрова Д.* Покупка с сюрпризом // Коммерсантъ. Секрет фирмы. 2005. № 15.

*Поппер К.* Открытое общество и его враги. М., 2005.

*Разманова Р.В.* О природе интеграционных процессов в постиндустриальной экономике // Финансы и Кредит. 2011. № 32.

*Рид С.Ф., Рид Лажу А.* Искусство слияний и поглощений. М., 2004.

*Рудык Н.Б., Семенкова Е.В.* Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М., 2000.

*Тоффлер О.* Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе. М., 1999. С. 453.

*Хусаева А.И.* Тенденции развития рынка капитала в глобальной постиндустриальной экономике: Дисс. ... канд. экон. наук. Уфа, 2011.

*Чернова Е.Г., Пахомова Н.В., Лякин А.Н., Каменев К.А., Нестеренко Н.Ю., Пашкова В.М., Цуканов Д.А., Хритошина Д.М.* Российский рынок слияний и поглощений: направления и перспективы развития. СПб., 2011.

## REFERENCES

*Andreeva T.* Preodolenie soprotivleniya personala pri sliyaniyakh i pogloshcheniyakh [Overcoming the resistance of personnel in mergers and acquisitions] // Upravlenie personalom [Personnel management]. 2002. N 11 (in Russian).

*Barkov S.A.* Zhiznennyi tsikl organizatsii i natsional'nye biznes-kul'tury [The life cycle of the organization and national business cultures] // *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and governance in the East of Russia]. 2015. N 4 (in Russian).

*Bazaev S.* Mirovoi biznes: epokha sliyaniya kompanii [World business: the era of mergers] // *Rynok tsennykh bumag* [Securities market]. 1999. N 4 (in Russian).

*Chernova E.G., Pakhomova N.V., Lyakin A.N., Kamenev K.A., Nesterenko N.Yu., Pashkova V.M., Tsukanov D.A., Khritoshina D.M.* Rossiiskii rynek sliyanii i pogloshchenii: napravleniya i perspektivy razvitiya [The Russian market of mergers and acquisitions: directions and development prospects]. SPb., 2011 (in Russian).

*Depamfilis D.* Sliyaniya, pogloshcheniya i drugie sposoby restrukturalizatsii kompanii [Mergers, acquisitions and other ways of restructuring the company]. M., 2007 (in Russian).

*Hage J., Powers C.* Post-industrial lives: roles and relationships in the 21st century. Thousand Oaks, 1992.

*Il'ina G.N., Dorokhina O.V.* Vzaimosvyaz' sliyanii i pogloshchenii s zhiznennym tsiklom kompanii [Interrelation of mergers and acquisitions with the life cycle of companies] // *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and practice of social development]. 2015. N 7 (in Russian).

*Kei A., Shelton M.* Chelovecheskii faktor v sliyaniyakh [The Human Factor in Merges] // *Vestnik McKinsey* [Bulletin of McKinsey]. 2003. N 4 (in Russian).

*Khisaeva A.I.* Tendentsii razvitiya rynka kapitala v global'noi postindustrial'noi ekonomike: Diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.01 [Trends in the development of the capital market in the global post-industrial economy: diss. ... cand. econ. sciences: 08.00.01]. Ufa, 2011 (in Russian).

*Ksenofontova E.G.* Liderstvo kak stremlenie ili Istoricheskie tendentsii ponimaniya fenomena liderstva [Leadership as an aspiration or Historical tendencies of understanding the phenomenon of leadership] // *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija Sociologiya. Politologiya* [Izvestiya Saratov University. New episode. Series Sociology. Political science]. 2016. T. 16. N 2 (in Russian).

*Maksimovic V., Phillips G.* The industry life cycle and acquisitions and investment: does firm organization matter? // *Journal of Finance*. 2008. Vol. 63. P. 629–664.

*Petkova I.* Bureaucratic versus non-bureaucratic organization: explaining form, function, and change in new forms of organizing // *Management and Organizational Studies*. 2015. Vol. 2. P. 33–51.

*Petrova D.* Pokupka s syurprizom // *Kommersant. Sekret firmy*. 2005. N 15 (in Russian).

*Picinin C.T., Stankowitz R.F., Proni M.W., Pedroso B., Rasoto V.I.* Labor in post-industrial society: a reading of drucker and de Masi theories // *International Association for Management of Technology IAMOT 2015 Conference Proceedings*. Cape Town, 2015. P. 1375–1389.

*Picula D.A.* Mergers and acquisitions: organizational culture and HR issues. Ontario, 1999.

*Popper K.* Otkrytoe obshchestvo i ego vragi [Open society and its enemies]. M., 2005 (in Russian).

*Porter M.* The competitive advantage of nations. L., 1990.

*Powell J., Hendricks J.* The welfare state in post-industrial society: a global perspective. N.Y., 2009.

*Rahimi F., Fallah S.* Study of organizational life cycle and its impact on strategy formulation // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. P. 50–58.

*Razmanova R.V.* O prirode integratsionnykh protsessov v postindustrial'noi ekonomike [On the nature of integration processes in the post-industrial economy] // *Finansy i Kredit* [Finance and Credit]. 2011. N 32 (in Russian).

*Rid S.F., Rid Lazhu A.* Iskusstvo sliyanii i pogloshchenii [The art of mergers and acquisitions]. M., 2004 (in Russian).

*Roulleau-Berger L.* Youth and work in the post-industrial city of North America and Europe. Leiden, 2003.

*Rudyk N.B., Semenkova E.V.* Rynok korporativnogo kontrolya: sliyaniya, zhestkie pogloshcheniya i vykupy dolgovym finansirovaniem [The corporate control market: mergers, tight takeovers and redemption by debt financing]. M., 2000 (in Russian).

*Silverman B., Vogt R., Yanowitch R.* Double shift: transforming work in post-socialist and postindustrial societies. L., 1993.

*Smart B.* Post-industrial society. Sage key debates in sociology. Los Angeles, 2011.

The Handbook of Mergers and Acquisitions / Ed. by D. Faulkner, S. Teerikangas, R.J. Joseph. Oxford, 2012.

*Toffler O.* Adaptivnaya korporatsiya [Adaptive Corporation] // *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade* [A New Post-Industrial Wave in the West]. M., 1999. S. 453 (in Russian).

*Vershinina I.A., Markeeva A.V.* Transformatsiya rynka truda global'nykh gorodov i ee sotsial'nye posledstviya [Transformation of the labor market of global cities and its social consequences] // *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya (elektronnyi zhurnal)* [Theory and practice of social development (electronic journal)]. 2015. N 14 (in Russian).