ISSN 2078–4333. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2012. Випуск 31. С. 248–257
Visnyk of the Lviv University. Series International Relations. 2012. Issue 31. P. 248–257

УДК 008: 130.2: 316.722: 334.716

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Ірина Єлейко, Христина Данилюк

Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Січових Стрільців, 19, м. Львів, Україна, 79000, тел.(032)23-94-781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com

Проаналізовано вплив культури на транскордонні злиття та поглинання компаній. Досліджено залежність між дистанцією культур та кількістю транснаціональних злиттів та поглинань. Доведено важливість розвитку культурної освіченості для усунення бар'єрів при транскордонній співпраці.

Ключові слова: культура, транскордонні злиття та поглинання, культурні відмінності, культурна освіченість, дистанція культур, культурна сумісність.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації визначають зміни, які відбуваються у міжнародному бізнесі, та зумовлюють необхідність використання новітніх підходів до управління підприємством. Сьогодні спостерігаємо загальносвітову взаємозалежність між усіма учасниками виробництва та збуту товарів і послуг. Очевидно, що для ефективного функціонування бізнес повинен налагоджувати співпрацю із представниками підприємницької діяльності різних країн світу. Така кооперація обов'язково включає культурний аспект, який значно впливає на можливість ефективної діяльності компаній, що утворилися в результаті стратегічного об'єднання підприємств із різних держав світу.

Дослідження впливу культури на процеси транскордонного злиття та поглинання компаній є надзвичайно актуальним, оскільки дає змогу виявити можливі культурні перешкоди для ефективного ведення підприємництва українськими суб'єктами господарювання. Такий аналіз даватиме змогу пояснити, чому українські підприємці схильні працювати радше з тими чи іншими іноземними партнерами, а також забезпечить формування стійкого підґрунтя для розвитку ефективних умов інтеграції українських підприємств із іноземними компаніями.

Постановка завдання. Метою нашої статті є дослідження впливу національної культури на транскордонне злиття та поглинання компаній, виявлення можливих бар'єрів, що існують для компаній, які об'єднуються чи перебувають на стадії інтеграції корпоративних культур. Необхідність аналізу впливу культури саме на транскордонні злиття та поглинання обумовлена насамперед тим фактом, що у процесі інтеграції компаній із різних країн виникають інвестиційні ризики, пов'язані із культурною несумісністю. Саме

© Єлейко Ірина, Данилюк Христина, 2012

для злиття та поглинання компаній найхарактернішим є виникнення ефекту зіткнення культур, оскільки при утворенні стратегічних альянсів і спільних підприємств культурний шок не є настільки вираженим [7, с. 214]. Крім того, економічна криза 2007 р. спричинила значне зростання кількості транснаціональних злиттів та поглинань, оскільки об'єднання компаній дає переваги та відкриває нові можливості для ефективного функціонування за складних економічних умов.

Аналіз останніх досліджень. Вплив культури на ведення міжнародного бізнесу досліджувало чимало зарубіжних вчених, зокрема: Гірт Хофстеде, Ріккі Гріффін та Мартін Пастей, Патрік Монтана і Брюс Чарнов, Едвард Т. Холл, Н. Дж. Холден, Р. Льюіс, А. Лорен, Ф. Тромпернарс, Ч. Хемпден-Тернер, А. Іонова, Ю. Латов, І. Невлєва, С. Пермінова та ін. В Україні питання впливу національної культури на стиль і характер управлінської діяльності та ведення бізнесу залишається сьогодні ще недостатньо вивченим. Однак протягом останнього десятиліття спостерігається зростання інтересу до вивчення культурних аспектів управлінської діяльності серед українських науковців. Доволі вагомий внесок у розвиток таких досліджень здійснили А. Ліпєнцев, В. Князєв, П. Надолішній, Н. Нижник, Ю. Палєха, Ю. Петрушенко, Є. Панченко та ін.

Здебільшого науковці та дослідники у сфері крос-культурної взаємодії суб'єктів господарювання схиляються до думки, що спорідненість культур позитивно впливає на збільшення обсягів міжнародного співробітництва, а культурні відмінності є перешкодою на шляху до ефективних міжнародних економічних відносин.

Що стосується транскордонних злиттів і поглинань, то останніми роками все більше дослідників утверджується в думці, що значна частка невдач при об'єднанні та поглинанні компаній зумовлена національними, корпоративними та професійними культурними відмінностями компаній, що об'єднуються [14, с. 52].

Виклад основних результатів дослідження. Особливості національної культури впливають на всі аспекти ведення міжнародного бізнесу й проявляються при веденні переговорів та укладанні договорів, при виробництві продукції та формуванні стратегії просування товарів і послуг на іноземні ринки, при об'єднанні компаній-резидентів різних країн для ведення спільної діяльності та відкритті дочірніх підприємств транснаціональними корпораціями. Крос-культурний ризик, поряд із фінансовим, комерційним та політичним, належить до одного з головних та найвагоміших чинників, що впливають на міжнародний бізнес. На відміну від політичних та економічних чинників, культурний вплив дуже важко ідентифікувати та передбачити. Крос-культурний ризик проявляється у виникненні явища зіткнення культур, які характеризуються відмінними ознаками та параметрами. Неможливість дійти взаєморозуміння представниками різних культур пояснюють тим фактом, що будь-які ситуації розглядають крізь призму власної національної культури. Тоді єдино правильними рішенням та діями вважають ті, що не суперечать

культурним традиціям певного суспільства, тобто вважають загальноприйнятими у цій країні. Будь-які дії, які не відповідають загально усталеним у певному суспільстві нормам, є передумовою для виникнення конфліктних ситуацій. Крос-культурний ризик може проявлятися навіть у виборі невідповідної назви товару чи кольору, що використовують у його дизайні [15, с. 212]. Наприклад, якщо у Росії червоний колір означає радість чи урочистість, то для Південної Африки – це символ смутку та скорботи [10, с. 127].

Проте інтенсивність впливу культурних відмінностей є різною у кожному конкретному випадку. Найбільші ризики для міжнародного бізнесу виникають при утворенні спільних підприємств та стратегічних альянсів, транскордонному злитті та поглинанні компаній, а також при утворенні відділів корпорацій в іноземних країнах, оскільки за таких умов представники різних культур повинні співпрацювати на різних рівнях протягом тривалого часу. Відмінності між представниками компаній обумовлені їхньою приналежністю до різних фундаментальних систем соціальних інституцій, включаючи освіту, ринок праці та географічну мобільність. Тобто працівники та менеджери підприємств, що об'єдналися, у своїй діяльності можуть керуватися повністю чи частково відмінними цінностями та принципами, що стосується стилю спілкування, способу ведення переговорів, характеру управління та підпорядкування розпорядженням, які існують у кожній компанії до об'єднання. За таких умов доволі часто виникає явище зіткнення культур, що унеможливлює ведення ефективної спільної діяльності із представниками інших країн [8, с. 5–22].

Успішність діяльності будь-якого злиття чи поглинання зазвичай визначається такими показниками, як: оцінка управління компанією, стабільність цін на її акції, вартість акціонерного капіталу та норма прибутку. В свою чергу, несумісність культур об'єднаних організацій впливає на всі вищезгадані результати їхньої діяльності. Виконані раніше дослідження засвідчили, що вплив дистанції культур на ефективність результатів діяльності та досягнення ефекту синергії злиття чи поглинання може сягати 25–30% [9, с. 10].

Також доведено, що зіткнення культур зумовлює постійну плинність працівників, що відбувається доти, доки не вдасться повністю інтегрувати компанії. Близько 30% працівників звільняється протягом перших двох років після об'єднання. Щодо управлінського персоналу, то тут плинність кадрів є ще вищою [15, с. 223–228]. Це все зменшує кількість кваліфікованих спеціалістів та експертів, що, відповідно, підвищує витрати на прийняття та навчання нових кадрів, вимагає додаткових коштів для налагодження новими працівниками зв'язків зі споживачами та нерідко розбудови нової клієнтської бази. Крім цього, зрозуміло, що всі вказані вище наслідки зіткнення культур зумовлюють також зниження ділової репутації фірми.

Національні та корпоративні культурні відмінності зумовлюють також зниження продуктивності праці найманих робітників об'єднаної компанії. Це відбувається у зв'язку із виникненням почуття збентеженості та недовіри до

працівників іншої компанії, ухиляння від виробничих обов'язків та розпоряджень «не свого» управлінця, взаємного нерозуміння та неготовності співпрацювати тощо.

Значно негативніший вплив на ефективність діяльності компанії має відсутність порозуміння та плідної співпраці серед управлінського персоналу, оскільки ефект зіткнення культур проявляється тим сильніше, чим тісніша взаємодія існує між представниками відмінних культур. Згідно із результатами попередньо виконаних досліджень, 85% із 100 невдач при злитті і поглинанні, зумовлені відмінними стилями управління [14].

Історія знає безліч прикладів неефективного об'єднання компаній, коли причиною невдач злиття чи поглинання були саме культурні відмінності. Вплив культури на ефективність інтеграції компаній може бути колосальним та коштувати мільйонів доларів США. Варто лише згадати такі об'єднання компаній, як «Америка Онлайн» та «Тайм Ворнер», «Номура» та «Леман Бразерс», «Даймлер-Бенц» і «Крайслер» та ін. Об'єднання компаній «Америка Онлайн» та «Тайм Ворнер» зруйнувало 148 млрд дол. США вартості акціонерного капіталу [4]. Поглинання японським банком «Номура» відділень американського банку «Леман Бразерс» супроводжувалося масовими звільненнями директорів ради правління та банкірів високого рівня. Іншим прикладом є добре всім відомий провал злиття автомобільних компаній ФРН та США «Даймлер-Бенц» та «Крайслер». Через три роки після об'єднання ринкова ціна новоутвореної компанії знизилась до 42 млрд дол. США, що майже дорівнювало вартості «Даймлер-Бенц» до злиття [7, с. 54].

Натомість існує чимало прикладів успішного злиття та поглинання компаній, між якими існувала значна дистанція культур. Ці об'єднання, незважаючи на культурні відмінності, стали світовими лідерами у кожній конкретній галузі. Це і «Роял Дач/Шел», і «Дойче банк-Алекс Браун Інвестмент Банк», і «Ер-Франс-КЛМ». Перелічені вище компанії об'єднує одна риса: при їхній інтеграції значну увагу приділяли, окрім економічних чинників, вивченню саме культурних відмінностей та розробці програм подолання культурних бар'єрів для майбутньої ефективної діяльності.

Наприклад, процес інтеграції компанії «Роял Дач/Шел», кількість найманих працівників якої становить понад 100 тис., тривав понад два роки. Успішне завершення процесу об'єднання двох компаній відбулося завдяки ефективній діяльності Стіва Міллера, який дійшов висновку, що ключем до продуктивної діяльності компанії є спочатку вирішення проблеми внутрішньої інтеграції працівників, а тоді – впровадження всіх інших змін [11, с. 60].

Що стосується об'єднання «Дойче Банк» та «Банкерс траст», то ще перед підписанням угоди у червні 1999 р. проводився детальний аналіз культурних особливостей, що мало на меті мінімізувати вплив зіткнення культур обох банків. В результаті здійсненого аудиту було виявлено основні культурні відмінності між корпоративними культурами «Дойче Банк» та «Банкерс траст». Ці відмінності було враховано під час інтеграції американського та німецького банків. Також було утворено спеціальну комісію з інтеграційних питань, яка

ухвалювала рішення стосовно інвестиційних питань об'єднання та особливостей інтеграції структурних відділів обох банків, враховуючи можливі зіткнення культур. Утворення в результаті «Дойче банк-Алекс Браун Інвестмент Банк» стало одним із найуспішніших об'єднань у фінансовому секторі [12, с. 313–331].

Успішність злиття «Ер Франс-КЛМ» за існування доволі значної дистанції культур також пояснюють тим фактом, що ще до укладання угоди про об'єднання компаній було здійснено детальний аналіз відмінностей їхніх корпоративних культур. З цією метою було призначено спеціального консультанта – Сес де Веерде, який досліджував основні відмінності культур «Ер Франс» та «КЛМ», а також розробив заходи їхньої ефективної інтеграції [9, с. 62]. До заходів, які сприяли успішній інтеграції французької та нідерландської компаній, також належать: крос-культурні програми розвитку персоналу, програма короткострокового обміну досвідом (СТЕП), програма довгострокового обміну досвідом під назвою «Об'єднання наших талантів», курси англійської мови для всіх працівників компанії з метою уникнення бар'єрів у спілкуванні та розвитку професійних вмінь, програма оцінки взаємного сприйняття, заснування консультативного форуму Європейської ради праці, проведення щорічних анонімних опитувань, видання різноманітних статей про культурні особливості двох країн у періодичних виданнях компаній – «Конкорде» та «Волькенріддер» тощо [3, с. 20].

Тобто врахування культурного чинника при злитті та поглинанні компаній сприяє не тільки ефективній інтеграції компаній із різних країн, а також допомагає поєднати досвід та позитивні досягнення різних корпоративних культур. Розуміння цього факту є особливо важливим для налагодження співпраці українських підприємців із представниками європейських країн, що дало би змогу вивести економіку країни на новий якісний рівень.

Неврахування культурного чинника є причиною того, що більшість транскордонних злиттів та поглинань в Україні та у світі відбувається саме між компаніями тих країн, які є більше культурно сумісні. Про це свідчить дослідження, виконане за допомогою методу найменших квадратів, яке тестує гіпотезу про негативний вплив дистанції культур певних країн на частку транскордонних злиттів та поглинань між ними. Рівняння регресії має такий вигляд:

$$SHARE = C(1) + C(2) * CD, \quad (1)$$

де *SHARE* – це частка транскордонних злиттів та поглинань з компаніями певної країни;

CD – дистанція культур між країнами.

При цьому незалежну змінну дистанції культур (*CD*) між країнами розраховують за формулою, запропонованою українським науковцем Ю. М. Петрушенком:

$$CD = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{4} (S_{Ai} - S_{Ti})^2}}{4}, \qquad (2)$$

де CD – показник дистанції культур;

S_{Ai} – кількісна оцінка *i*-го культурного параметра для певної конкретної країни;

S_{Ti} – кількісна оцінка *i*-го культурного параметра для країни-цілі;

i – індекс чотирьох показників культури Г. Хофстеде, який набуває значень від 1 до 4: *i* = (1…4).

Зазначимо, що для деяких країн було визначено ще й п'ятий показник вимірювання культури – індекс довгострокової орієнтації. Проте, оскільки для деяких пар країн цей індекс є невідомим, для дослідження використовували тільки чотири параметри Г. Хофстеде.

Відповідно, дві країни, для яких $CD \to 0$, характеризуються дуже подібними національними культурами. Натомість існує значна дистанція культур між країнами, для яких $CD \to 50$ [2, с. 120– 128].

Дослідження виконано для таких країн, як: США, ФРН, ВБ, Канада, Франція, Італія та Китай, а також Україна. Зазначимо, що Г. Хофстеде не розрахував параметри вимірювання української культури, отож для аналізу обрали показники, запропоновані польським вченим Й. Микуловські-Поморські, які, на нашу думку, найповніше розкривають особливості вітчизняної національної культури.

Виконане дослідження засвідчило, що збільшення показника дистанції культур на одиницю призводить до зменшення кількості транскордонних злиттів та поглинань на міжнародному ринку на 0,93% для 99% довірчого інтервалу. Такий показник є доволі вагомим, якщо врахувати, що показники дистанції культур між певними країнами досягають 20 одиниць і більше. Аналіз українського ринку злиттів та поглинань засвідчив, що вплив культурних чинників на кількість укладених угод з певними іноземними партнерами є ще значнішим, оскільки рівняння регресії пояснює понад 70% коливань залежної та незалежної змінних. При цьому зменшення кількості злиттів та поглинань українських компаній становить 0,69% при збільшенні дистанції культур на одиницю. Враховуючи, що показники дистанції культур між Україною та, наприклад, Росією і Німеччиною, становлять 1,4 та 19,4, то культурні чинники можуть бути вагомим доказом співпраці українських суб'єктів господарювання в основному саме із представниками Російської Федерації, а не, наприклад, європейських країн. Це не означає, що співпраця із російськими партнерами чи партнерами з інших країн СНД є негативною для українського бізнесу. Йдеться про те, що провідні компанії із високорозвинених країн забезпечили б залучення новітніх технологій управління та виробництва в український бізнес, що сприяло б загальному розвитку української економіки.

За таких умов виникає необхідність культурної освіченості українських підприємців, що проявляється у вмінні та здатності пристосовуватися до культурних відмінностей представників інших країн. Розвиток знань щодо культурних особливостей даватиме змогу українським підприємцям сформувати та запозичити позитивний досвід функціонування управлінських технологій інших країн, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української продукції на іноземних ринках завдяки впровадженню інновацій та нових прогресивних технологій управління виробничими процесами.

Окрім цього, необхідним є формування принципів та засад організаційної культури національних підприємств та компаній для ефективної співпраці з іноземними суб'єктами господарювання. Зокрема, топ-менеджери глобальної мережі супермаркетів «Волл-Март» наголошують на надзвичайній важливості національних цінностей та базових переконань для формування корпоративної культури суб'єктів господарювання Східної Європи та Азії [5, с. 31].

Адже, як засвідчує світовий досвід, гарантією сталого розвитку компанії та ефективного її управління, особливо у сфері менеджменту людських ресурсів, є розробка кодексів етики на національному й корпоративному рівнях. Прийняття та реалізація подібних кодексів дає змогу гарантувати як вітчизняним, так і іноземним компаніям стабільні умови діяльності. Особливе значення цей процес набуває в культурах з високим рівнем показників уникнення невизначеності та дистанції влади [2], до яких належить і Україна.

Висновки та перспективи майбутніх досліджень. Виконане дослідження має надзвичайно вагому роль, оскільки дає змогу з'ясувати перешкоди для співпраці українських підприємств із тими чи іншими іноземними партнерами, використовуючи математичні методи аналізу. Дане дослідження також дає змогу виявити основні шляхи подолання крос-культурних бар'єрів для ефективного ведення бізнесу з партнерами із провідних країн світу, співпраця з якими стала б ефективним способом адаптації до світових процесів глобалізації.

Розвиток культурної освіченості дає змогу сформувати нове ділове співтовариство, діяльність якого відповідатиме сьогоднішнім вимогам соціуму, й буде джерелом механізму здобуття максимального прибутку, адже визнання культурних відмінностей між країнами і будівництво на цій основі відносин є передумовою досягнення позитивних результатів при веденні міжнародного бізнесу.

У майбутньому варто приділити особливу увагу аналізу конкретних культурних параметрів Г. Хофстеде, які були передумовою успіху чи невдачі при інтеграції компаній зі значною дистанцією культур. Також необхідним є здійснення широкомасштабного дослідження, використовуючи методику Г. Хофстеде, для визначення більш точних параметрів, що характеризують культуру України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Петрушенко Ю. М.* Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Петрушенко Ю. М., Голець Т. А. // Вісник СумДУ. Серія : економіка. – Суми : Сумський державний університет, 2008. – №1. – С. 120–128.

2. *Приятельчук О. А.* Формування та розвиток системи крос-культурного менеджменту : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Приятельчук Олена Анатоліївна : Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2006. – 22 с.

3. Air France-KLM Sustainable Development Report 2005-06 : annual report / editoral consultant Gregoire Korganow. – Paris : Editech – Printing, 2006. – 42 p.

4. AOL Time Warner – Non-Strategy and Cultural Clash [Electronic resource] : management strategies and global competitiveness research / Juliano Lissoni, Maurício Fernandes Pereira // Interdisciplinary Center of Planning and Strategic Management Studies. – 2005. – 18 p. – Electronic copy available at : http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/maurício/65.pdf.

5. Building to win: how multinationals are structuring to compete in emerging markets : Retail & Consumer Report / Editorial advisory board : Carrie Yu, Jeff Dufty, Andrew Fairfoull [and others]. – PricewaterhouseCoopers International ltd, 2009. – 51 p.

6. *Cartwright S.* Organisational marriage: «hard» versus «soft» issues / S. Cartwright, C. L. Cooper // Personnel Review. – 1995. – Vol. 24. – № 3. – P. 107–116.

7. *Coeurdacier N.* Cross-border mergers and acquisitions financial and institutional forces : working paper / Nicolas Coeurdacier, Roberto A. De Santis, Antonin Aviat. – Frankfurt am Main : ECB, 2009. – № 1018. – 52 p.

8. *Gray Nathan.* Overview of the Impact and Influence of National Culture on International Business / Nathan Gray // Business Journal for Entrepreneurs. – 2008. – № 4. – P. 5–22 .

9. *Janik Katarzyna.* Managing cross-cultural mergers – the role of management style. Case Air France-KLM : dis. in international management and marketing / Katarzyna Janik ; Fachhochschule Heilbronn. – Bournemouth University, 2004. – P. 74.

10. *Prusaitis S.* The Cultural Environment of International Business / Sonia Prusaitis // CAVUMC. – 2007. – Ch. 5. – P. 124–157.

11. *Salama A.* Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: three international case studies – Deutsch Bank-Bankers Trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo / A. Salama, W. Holland, G. Vinten // Journal of European Industrial Training. – 2003. – Vol. 27. – № 6. – P. 313–321.

12. *Schermerhorn J.* Organisational behavior : paperbook / John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn. – 7th ed. – USA : John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 358 p. – ISBN 0-471-22819-2.

13. *Schneider S. C.* Managing across cultures : paperbook / S. C. Schneider, J-L. Barsoux. – 2nd ed. – UK : Pearson Education Ltd, 2003. – 260 p. – ISBN 0-273-64663-2.

14. Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions. The Influence of Culture on Successful Cooperation : paperbook / Jan Ulijn, Geert Duysters, Elise Meijer [and others]. – UK : Edward Elgar Publishing Limited, 2010. – 290 p. – ISBN 978-1-84844-336-5.

15. *Veiga J.* Using neutral network analysis to uncover the trace effects of national culture / J. Veiga, M. Lubatkin, R. Calori, P. Very // Journal of International Business Studies. – 2000. – Vol. 31. – № 2. – P. 223–238.

Стаття надійшла до редколегії 10.01.2012
Стаття прийнята до друку 01.02.2012

THE INFLUENCE OF CULTURE ON TRANS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS

Iryna Yeleyko, Khrystyna Danylyuk

Ivan Franko National University of Lviv,
Sichovykh Striltsiv St., 19, Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032)23-94-781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com

This article examines the influence of culture on trans-border mergers and acquisitions and investigates the interdependence between culture distance and number of trans-border mergers and acquisitions. It also proves the necessity to develop cultural intelligence in order to avoid barriers in transnational cooperation.

Key words: culture, trans-border mergers and acquisitions, cultural differences, culture intelligence, culture distance, culture compatibility.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Ирина Елейко, Кристина Данилюк

Львовский национальный университет имени Ивана Франко,
ул. Сечевых Стрельцов, 19, г. Львов, Украина, 79000, тел. (032)23-94-781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com

Проанализировано влияние культуры на транснациональные слияния и поглощения. Исследована зависимость между дистанцией культур и количеством транснациональных слияний и поглощений. Доказана важность развития культурной осведомленности для устранения препятствий при транснациональной совместной деятельности.

Ключевые слова: культура, транснациональные слияния и поглощения, культурные различия, культурная осведомленность, дистанция культур, культурная совместимость.