

Роль корпоративной культуры в обеспечении успеха трансграничных сделок с участием американских, европейских и азиатских корпораций

Тагибова Асият Ахмедовна

аспирант, МГИМО МИД России

119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76

✉ asiyattagibova@gmail.com



[Статья из рубрики "Слияния и поглощения"](#)

Аннотация.

Предметом исследования являются три трансграничные сделки слияний и поглощений: 1) приобретение японской компании Sanyo Electric китайской корпорацией Haier Group; 2) приобретение китайской компанией Lenovo Group американского бизнеса IBM PC; 3) приобретение немецким концерном Volkswagen чешской компании Skoda. Объектом исследования является корпоративная культура и ее роль в профилактике социокультурных конфликтов при трансграничных слияниях и поглощениях. Цель работы заключается в выявлении ресурсного потенциала корпоративной культуры в профилактической деятельности по предупреждению социокультурных конфликтов в ходе таких сделок. Автор подробно рассматривает такие аспекты темы, как факторы успеха межстрановых приобретений в ситуации высокой социокультурной дистанции, а также то, как с помощью корпоративной культуры можно осуществить успешную интеграцию национальных и корпоративных культур компаний-участников. Методология исследования основывается на применении метода кейс-стади, с помощью которого в работе детально раскрываются различные пути использования корпоративной культуры для управления социокультурными конфликтами и максимизации синергетических эффектов трансграничного сотрудничества. Особым вкладом автора в исследование темы является глубокая проработка социокультурных и управленческих факторов, определяющих успех межстрановых бизнес-сделок, а также выделение конкретных параметров корпоративной культуры и связанных с ними инструментов корпоративного управления, позволяющих снизить риск конфликтных ситуаций социокультурного характера в ходе трансграничных приобретений. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что корпоративная культура предоставляет руководителям компаний-участников трансграничных сделок широкий спектр мер по управлению социокультурными конфликтами и формированию благоприятного климата для обеспечения единства и слаженной работы многонационального коллектива.

Ключевые слова: Слияния и поглощения, транснациональные корпорации, трансграничные приобретения, организационная культура, корпоративная культура, социокультурные конфликты, лидерство, внутрикорпоративные коммуникации, корпоративная среда, кросс-культурный менеджмент

DOI:

10.7256/2454-0730.2018.4.28058

Дата направления в редакцию:

19-11-2018

Дата рецензирования:

23-11-2018

Дата публикации:

26-11-2018

На сегодняшний день проблемы и пути формирования эффективной корпоративной культуры остаются одной из самых востребованных тем в исследованиях современных бизнес-организаций. Многие российские и зарубежные авторы изучают особенности корпоративной культуры наиболее успешных компаний мира, полагая, что именно в них заключается секрет мотивации персонала, инновационности идей и успеха в целом. Особое значение эффективная корпоративная культура имеет в контексте трудовых коллективов транснациональных корпораций, которые отличаются высокой степенью неоднородности сотрудников и многонациональным составом.

Разграничивая понятия организационной культуры и корпоративной культуры необходимо подчеркнуть, что, хотя эти феномены и являются взаимосвязанными, следует рассматривать их как самостоятельные явления, совпадающие в некоторых элементах (миссии, условиях труда, артефактах) [\[1\]](#). Организационная культура – это состояние внутренней социокультурной среды организации, которое возникает стихийно, спонтанно, как результат взаимодействия деловой и национальной культурной макросреды и особенностей индивидуального поведения работников организации. В то же время корпоративная культура является искусственно сконструированным целевым ориентиром в виде философии, миссии и идеологии компании, неразрывно связанным с ее стратегическими целями. Другими словами, это продукт сознательных действий руководства компании по формированию определенных ценностей и норм, основанных на ее миссии [\[2\]](#). Таким образом, корпоративная культура принципиально отличается от организационной культуры, и в этом смысле следует рассматривать ее как дополнительный управленческий ресурс, позволяющий повысить эффективность деятельности корпорации в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Корпоративная культура неразрывно связана со всеми аспектами организации, начиная с ценностей, на которых строится организация, и заканчивая целями, к достижению которых она стремится. Корпоративные культуры могут радикально различаться между собой в зависимости от того, в рамках каких *национальных* культур они создаются и действуют. Любая долгоживущая компания или корпорация, как и любой социум, вырабатывает со временем свою собственную *специфическую* корпоративную культуру, а именно совокупность (систему) специфических знаний, умений (технологий) и норм, регулирующих ее жизнедеятельность и передающихся ее новым членам. При этом необходимо помнить о том, что любая корпоративная культура возникает не на пустом месте, а на основе более широкой и фундаментальной *национальной* культуры, лежащей в основании всех корпоративных культур, существующих в рамках того или иного национального (или цивилизационного) социума. Поэтому в самом широком плане

корпорации могут различаться не только своими *специфическими* корпоративными культурами, но и своими *общими национально-культурными* особенностями, а также наличием особых субкультур групп внутри организации, обусловленным многонациональным и гетерогенным составом трудовых коллективов современных транснациональных компаний.

В ходе поглощений и слияний двух компаний, являющихся носителями разных национальных и корпоративных культур, неизбежно происходит их столкновение. В контексте транснациональных сделок социокультурные различия между сотрудниками и руководством организаций, участвующих в слиянии/поглощении, а также присущими им корпоративными культурами, проявляются особенно остро и могут привести к тому, что такая сделка окажется нежизнеспособной и приведет к большим убыткам. В результате трансграничных слияний и поглощений происходит наложение субкультур экспатриантов из компаний-участников, что обуславливает необходимость многоуровневой аккультурации, которая в случае неудачи может привести к культурной отдаленности и отчуждению сотрудников [3].

С другой стороны, в случае успеха интеграции двух культур новая корпоративная культура станет надежным инструментом управления новообразованной организацией и ее сотрудниками. В этом смысле корпоративная культура выступает платформой профилактики конфликтных ситуаций, позволяющей управленческому аппарату мобильно реагировать на факторы девиантного поведения сотрудников. Корпоративная культура способна обеспечить базу не только для выявления отклонений от существующих норм, но и для выяснения причин таких отклонений, что дает возможность предпринять своевременные меры и нейтрализовать предконфликтные ситуации. В то же время корпоративная культура, которую разделяют и поддерживают все сотрудники, способствует объединению и сплочению коллектива. Этот ресурс корпоративной культуры является особенно важным в контексте слияний и поглощений, так как благодаря ему становится возможным обеспечить наиболее благоприятные условия для совместной работы. Для того чтобы выявить и всесторонне оценить роль корпоративной культуры в снижении конфликтного потенциала слияний и поглощений между компаниями разного профиля и разной национальной принадлежности, далее будет проведен углубленный анализ трех кейсов, на основании которого будут выделены основные параметры корпоративной культуры, способствующие профилактике социокультурных конфликтов.

Кейс 1. Приобретение японской компании Sanyo Electric китайской корпорацией Haier Group

В 2012 году после нескольких лет тесного партнерства китайская корпорация Haier Group приняла решение о приобретении японской компании Sanyo Electric. Людям, близко не знакомым с особенностями национальных культур Азии, может показаться, что японская и китайская культуры являются в целом похожими друг на друга, однако при ближайшем рассмотрении кажущиеся невидимыми различия между ними могут оказаться огромными. Перед руководством Haier Group стояла задача не только адаптироваться к местным культурным ценностям и традициям на японском рынке, но и внедрить в Sanyo уникальную организационную структуру и систему управления, которые применялись в Haier с 2007 года. В основе этой структуры лежала компенсационная система, учитывающая достижения каждого конкретного работника. Корпоративная культура Haier подчеркивала индивидуальную ответственность сотрудников и ставила во главу угла меритократию, позволяя выдающимся молодым сотрудникам получать повышение

раньше, чем их коллеги с большим трудовым стажем. Эта система противоречила японским профессиональным традициям, в основе которых лежит коллективизм, равенство, командная работа, уважение к принципу старшинства и пожизненное трудоустройство [4]. Управляющим директором Haier Japan был назначен Ду Цзинго, хорошо разбирающийся в особенностях системы управления материнской компании и понимающий специфику японской корпоративной культуры новоприобретенного филиала. В осуществлении своей непростой миссии по интеграции двух компаний Цзинго руководствовался следующими принципами: уважение к японской культуре, интеграция организационной культуры штаб-квартиры Haier и формирование уникальной местной культуры Haier Japan [5].

Уже в начале своей работы Цзинго столкнулся с разными трудностями, обусловленными культурными и организационными различиями [6]. Попытка ввести механизм индивидуальных стимулов не увенчалась успехом, так как представители руководства в японском коллективе настаивали на важности командной работы и равенства. Японские коллеги также возражали против открытого общения и обмена идеями, что потребовало от Цзинго больших усилий в осуществлении неформальных, закулисных встреч и переговоров, в ходе которых ему удалось преодолеть недоверие и ригидность японских коллег. Наконец, Цзинго ответственно подошел к внедрению в японском филиале китайской системы индивидуального премирования, подробно обсуждая возникающие вопросы с сотрудниками и откладывая определенные этапы реализации в случае необходимости. Когда материнская компания хотела повысить молодых сотрудников, а не их коллег с большим трудовым стажем, Цзинго уделял особое внимание тому, чтобы коллектив понимал причины такого решения. Когда отдел продаж представил Цзинго свой план продаж на 2012 год, показавшийся директору недостаточно амбициозным, он не стал навязывать сотрудникам более высокие цифры. Вместо этого Цзинго попросил команду подойти творчески к решению проблем, препятствующих достижению более высоких показателей, благодаря чему филиал Haier Japan освоил выпуск новой продукции и многократно увеличил показатели по продажам. Другим положительным следствием такого подхода стало то, что японские сотрудники научились быть более инициативными, чего и хотел достичь китайский директор.

Помимо вышеперечисленного в ходе интеграции был реализован ряд дополнительных мер. В частности, в Haier Group начали с осуществления культурной подготовки сотрудников, что позволило сторонам лучше понять специфику корпоративной культуры друг друга и сформировать правильное понимание ее особенностей. Новая материнская компания также внедрила различные мероприятия, направленные на предоставление услуг в области психического здоровья, и организовала психологические консультации для сотрудников, которые сталкивались с трудностями в процессе адаптации к новой корпоративной культуре. Были организованы курсы межкультурной коммуникации, языковые курсы и курсы по урегулированию конфликтов.

Успех этого приобретения, среди прочего, был бы невозможен без исключительно умелого и последовательного руководства, обеспеченного благодаря богатому опыту и глубоким познаниям местных культурных традиций нового директора Ду Цзинго. Этот пример показывает, что хотя корпорациям часто советуют с уважением относиться к местным культурам после трансграничных приобретений, это отнюдь не означает, что новый филиал должен полностью имитировать местные практики. Нахождение путей реализовать стратегию штаб-квартиры и внедрить новую систему управления с учетом местных культурных традиций – это долговременный и сложный процесс, который требует непрерывной коммуникации от обеих сторон. Ключевую роль в этом процессе играет

руководитель нового филиала, который должен не только хорошо знать материнскую компанию, но и обладать высоким уровнем культурной компетентности, что во много раз увеличивает шансы трансграничного расширения на успех.

Кроме того, анализ данного кейса позволяет увидеть, что степень автономности новой экономической единицы в составе транснациональной корпорации как часть корпоративной культуры играет значимую роль в устранении или, напротив, формировании конфликтогенных факторов. Как демонстрируют исследования, в случаях, когда физическая, культурная и институциональная дистанция между штаб-квартирой и филиалом является низкой, филиалы под руководством местного (национального) руководителя обладают большей автономией при принятии оперативных и стратегических решений и отличаются большей результативностью в отношении объема продаж, продуктивности и инновационности [7]. И напротив, когда речь идет о высоком уровне дистанции между покупающей компанией и местным бизнесом, к примеру, когда штаб-квартира покупателя расположена в США, а приобретаемая экономическая единица – в Японии, то имеет смысл рассмотреть возможность назначения главой новоприобретенной компании представителя головного офиса и его национальной культуры. Согласно исследованиям, эта мера оказывает положительное влияние на показатели результативности филиала [8]. В рассмотренном нами кейсе новый филиал после приобретения возглавил представитель материнской компании, обладающий обширными знаниями об особенностях национальной культуры приобретаемой компании и богатым опытом работы с ее представителями. Назначение высококомпетентного в культурном отношении руководителя позволило Haier Group успешно преодолеть многочисленные трудности трансграничного слияния и извлечь из него максимальную для себя выгоду.

Кейс 2. Приобретение китайской компанией Lenovo Group американского бизнеса IBM PC

В 2005 году состоялась сделка по приобретению китайской компанией Lenovo Group компьютерного подразделения (PC) американской корпорации IBM. Предварительный анализ обеих компаний показал, что они разделяют общие ценности и организационную культуру, что породило надежды на беспроblemную, плавную интеграцию. Однако уже на первых совместных заседаниях стало очевидно, что между сотрудниками присутствуют недопонимание и недоверие. Спустя два года руководство Lenovo осознало, что именно различия в организационной культуре двух компаний представляют собой наибольший вызов, который требует особого внимания. Как вспоминает Джина Цяо, в то время старший вице-президент отдела по работе с персоналом Lenovo Group, сотрудники из Азии были склонны быть более тихими, скромными и пассивными во время рабочих встреч, а их западные коллеги, напротив, высказывались открыто и хотели получить незамедлительный отклик на свои предложения [9]. Кроме того, официальным языком компании оставался китайский, что затрудняло общение и интеграцию американских сотрудников. Ситуация осложнялась также тем фактом, что в случае этого слияния к национальным различиям между сотрудниками добавлялись различия в организационной культуре компаний, которые выражались в разных системах управления, оплаты труда и продвижения сотрудников, внутрикорпоративных коммуникаций и даже в разных подходах к ведению рабочих встреч.

Первые годы после слияния не вызвали особенной надежды на успешную интеграцию двух компаний, но синергетический потенциал совместной работы был настолько высоким, что руководство Lenovo не намеревалось сдаваться. В ходе интеграции Lenovo придерживалась двух последовательных подходов, которые в конечном счете

обеспечили успех слияния [10]: 1) наблюдение, обучение и сохранение существующих в IBM структур; 2) симбиоз. Назначение генеральным директором представителя национальной культуры IBM позволило снизить удар от столкновения двух культур и дать понять, что новая материнская компания заинтересована в совместном обучении и адаптации, а не навязывании иностранному подразделению китайских норм и традиций ведения бизнеса. В Lenovo также не стали сразу же изменять систему управления новым подразделением, а ввели параллельное управление, что позволило снизить текучесть кадров [11]. Подразделению американской IBM была предоставлена высокая степень автономии, а ее бывшие сотрудники сохранили прежний уровень оплаты и получаемые бонусы. В начале переходного периода были интегрированы ключевые функциональные отделы, такие, как финансовый, юридический и отдел по управлению кадрами. Lenovo поменяла свой официальный язык на английский, а гендиректор китайской компании Ян Юаньцин отправился в Северную Каролину для того, чтобы улучшить свои языковые навыки и ближе познакомиться с особенностями компьютерного бизнеса IBM.

Стратегия всеобъемлющей интеграции предусматривала реализацию мероприятий в течение пятилетнего периода, но в результате финансового кризиса 2007-2008 годов Lenovo потерпела значительные убытки, что было обусловлено непредвиденными сложностями организационной и культурной интеграции. С 2009 года Lenovo вновь начала внедрение институциональных и управленческих реформ, направленных на комплексное реформирование системы коммуникаций между сотрудниками. В частности, были созданы Специальный отдел по внутрикорпоративным связям, Отдел по культурным вопросам, Отдел по глобальной интеграции и диверсификации, организованы проект «Культурный компас», поощряющий межкультурное общение и обмен точками зрения сотрудников на онлайн платформе, а также различные межкультурные тренинги. После опроса персонала Lenovo разработала кодекс «Глобальной новой культуры», объединяющий новые ценности, стандарты поведения сотрудников и миссию организации. С помощью Отдела по культурным вопросам руководство Lenovo обозначало новые принципы, которыми должны были руководствоваться сотрудники в ходе аккультурации: откровенность, уважение и стремление к компромиссу. Параллельно с культурной интеграцией осуществлялась последовательная интеграция ресурсов, технологий и производственно-сбытовой цепочки IBM.

Спустя пять лет после приобретения американского подразделения Lenovo достигла многого, но в компании осознавали, что полноценная культурная интеграция - это длительный процесс, который едва ли имеет четкое окончание, и всегда будут возникать новые проблемы, но в Lenovo были к этому готовы с самого начала. Успех этого слияния, которое не было беспроblemным и легкодостижимым, был обусловлен многими факторами. Во-первых, наличием четкой, но гибкой стратегией интеграции, которую в Lenovo корректировали, основываясь на выводах продолжающегося процесса обзора. Во-вторых, важной составляющей успеха стало предоставление высокой степени автономности новоприобретенному подразделению и сохранению в нем американской системы начисления заработной платы и премирования, что позволило избежать культурного шока и ухода многих талантливых сотрудников. В-третьих, в Lenovo были готовы к изменениям собственной корпоративной культуры, а высшее руководство компании со всей серьезностью отнеслось к освоению новых культурных норм, поиску точек соприкосновения и необходимой адаптации собственного поведения. Можно сказать, что именно приверженность руководства Lenovo позволила компаниям преодолеть многочисленные трудности на пути к культурной и организационной интеграции, сочетаемая с гибкостью, готовностью ждать, быть открытыми, не сдаваться перед лицом трудностей и корректировать свое поведение, определяя в ходе совместной

работы, какие методы являются действенными, а какие не работают и не соответствуют специфике сторон. Создание общих ценностей, формирование общего видения и миссии новой компании позволило создать новую организационную культуру, которая учитывала культурные особенности сторон и благодаря которой сотрудники ощущали свою принадлежность к новой организации. Такая корпоративная культура исключала доминирование одной культуры над другой, делая их равноценными и совмещая их лучшие и наиболее эффективные с точки зрения ведения бизнеса аспекты.

Кейс 3. Приобретение немецким концерном Volkswagen чешской компании Skoda

Слияния и поглощения в автомобильной индустрии – частое явление, которое, однако, не всегда заканчивается успешно. В отличие от широко известного неудачного слияния немецкого концерна Daimler и американской компании Chrysler, слияние другого немецкого концерна Volkswagen (VW) с чешским производителем автомобилей Skoda, завершённое в 2000 году, стало примером успеха. В результате приобретения руководством VW удалось не только найти общий язык с чешскими сотрудниками, но и вывести крайне убыточное производство чешских автомобилей на прибыльный уровень. После распада СССР чешские автомобили Skoda ассоциировались с низким уровнем качества, отсутствием надёжности и плохим дизайном. Для того чтобы спасти убыточное производство, Skoda вступила в стратегическое партнёрство с западноевропейской компанией VW, которая стремилась получить доступ к восточноевропейскому рынку.

Эта сделка рассматривалась наблюдателями со стороны с большой долей скептицизма, так как репутация Skoda была весьма неоднозначной [\[12\]](#). VW, с другой стороны, был известен высокими стандартами качества и был лучшим в своей категории. Стороны изначально осознавали все трудности, с которыми им придется столкнуться, но еще большее внимание они уделяли своим конкурентным преимуществам – так, Skoda предоставляла VW доступ к недорогой рабочей силе, местным рынкам и производственным площадям. С самого начала VW разработал и представил сотрудникам Skoda четкий план по реформированию и интеграции нового производства, что позволило чешским сотрудникам лучше понять мотивы сделки и быть уверенными в своей дальнейшей судьбе после приобретения компании [\[13\]](#). Руководители VW заняли активную позицию по вовлечению сотрудников Skoda на разных этапах реформирования производства, самостоятельно посещая заводы и объясняя сотрудникам на местах особенности новой системы организации труда. Изначально в VW придерживались подхода однонаправленной передачи знаний, полагая, что навыки сотрудников Skoda, сформированные в условиях плановой экономики, не имеют особенной ценности. Такая тактика вызвала негодование со стороны чешских профсоюзов и сотрудников Skoda, что вынудило VW пересмотреть свой подход к новому филиалу [\[14\]](#). В основу нового плана VW был положен обмен богатым опытом двух компаний и интеграция их лучших производственных и технологических практик [\[15\]](#). Все сотрудники Skoda прошли подготовку по немецким стандартам качества, и им также была предоставлена возможность провести три недели в штаб-квартире VW в Германии. Вместо того, чтобы замещать руководителей Skoda, VW обеспечил им постоянную поддержку и организовал для них обучение посредством системы наставничества. Более того, в процессе реализации временной системы тандемного управления ключевые руководящие позиции в Skoda разделяли между собой немецкие и чешские сотрудники, что позволило VW подготовить способных лидеров на местах. Между двумя сторонами также существовала эффективная система коммуникации, обеспеченная тесным сотрудничеством между руководящим составом штаб-квартиры и топ-менеджментом Skoda. Языком общения в

новом филиале остался чешский, к которому со временем были добавлены немецкий и английский, что сделало переход менее резким и болезненным.

Хотя слияния в автомобильной индустрии не всегда заканчиваются успешно, в том числе из-за культурно-обусловленных разногласий, случай VW-Skoda наглядно демонстрирует, что при должной подготовке, гибкости и готовности к продуктивному сотрудничеству можно успешно совместить стратегические потребности транснациональной корпорации и потребности национальной фирмы. Различия в корпоративной культуре VW и Skoda имели многоаспектный характер: на макроуровне чешское общество после распада СССР находилось в процессе трансформации в капиталистическую систему, а на микроуровне эти преобразования давали людям возможность самореализации и профессионального развития, что также способствовало позитивным изменениям в компании. В то же время, изначальная стратегия VW проигнорировать опыт и навыки чешских сотрудников вызвала резкое сопротивление последних, что также подчеркивает важность отношения к новому филиалу как к равнозначимому партнеру, чьи социокультурные традиции необходимо рассматривать в качестве источника конкурентных преимуществ и использовать их с особой внимательностью. Наконец, этот пример демонстрирует важность наличия четкой стратегии приобретения, разъяснения ее ключевых аспектов сотрудникам с обеих сторон, а также постоянной коммуникации между сотрудниками разных уровней и прежде всего между руководящим составом штаб-квартиры и филиала.

Выводы

Как демонстрирует приведенный в статье углубленный анализ кейсов, успех трансграничных слияний и поглощений неразрывно связан с такими факторами, как культурная близость, потенциал культурной согласованности и интеграции, уровень коммуникации до, во время и после осуществления слияния/поглощения, а также наличие четких ориентиров и выдающихся навыков руководства и управления у лиц, ответственных за реализацию такой сделки. Кроме того, как показывают рассмотренные нами кейсы, совсем необязательно, чтобы национальные и корпоративные культуры компаний, участвующих в слиянии/поглощении, являлись максимально схожими. Гораздо большее значение в данном случае имеет всестороннее понимание различий между культурами двух сторон, поскольку даже если культуры сильно отличаются друг от друга, это означает лишь то, что участникам сделки понадобится больше времени, усилий и взаимодействий для обеспечения положительного результата.

Такие атрибуты корпоративной культуры, как доверие, открытость и восприимчивость, инновационность, взаимная поддержка и готовность к обучению и преобразованиям стали важнейшими факторами успеха трансграничных приобретений в рассмотренных нами кейсах. Путем использования корпоративной культуры в качестве инструмента адаптации лидерства и внутрикорпоративных коммуникаций к иному социокультурному окружению корпорациям удалось обеспечить согласованность и целенаправленность действий сотрудников с разных сторон. Формирование навыков межкультурной коммуникации является неотъемлемой частью обучения и интеграции сотрудников в контексте слияния двух компаний разной социокультурной и национальной принадлежности, что позволяет им лучше понимать особенности межкультурного взаимодействия, расширить свой набор поведенческих паттернов при общении с представителями другой культуры, а также увидеть свою культуру под другим углом и, возможно, переосмыслить ее основные ценности, нормы и практики. Межкультурная компетентность, под которой понимается способность индивида успешно взаимодействовать с носителями других культур, ориентируясь в специфике межкультурного взаимодействия, чутко реагируя на культурные различия и проявляя

толерантность в отношении культурного плюрализма, является залогом эффективного, гибкого управления корпорацией после слияния с учетом ее многообразия [16]. Использование этого ресурса корпоративной культуры позволит компаниям преодолеть тенденцию к упрощению и игнорированию культурных различий, а также проблему ограниченности, при которой руководство двух компаний интерпретирует действия и профессиональный контекст друг друга через призму ценностей и установок своей культуры.

Другой ресурс корпоративной культуры – объединение коллектива посредством создания символов и артефактов, сближающих представителей компаний, участвующих в интеграции, и создающих имидж единства и причастности к общему делу, также играет существенную роль в деле предотвращения социокультурных конфликтов, что было доказано в ходе анализа. В данном контексте следует отметить необходимость локализации при формировании и внедрении различных элементов корпоративной культуры, что подразумевает активную вовлеченность сотрудников компаний-участников слияния в этот процесс, в том числе на этапе определения ее компонентов. Сотрудники приобретаемой организации должны иметь возможность информировать руководство о своей позиции относительно корпоративной культуры и влиять на ее эволюцию во времени. Благодаря этому корпоративная культура получит поддержку и одобрение членов коллектива и приобретет качество самостоятельно созданной, «самоуправляемой» структуры, а не навязанной им извне [17].

Таким образом, углублённый анализ трех кейсов, представленный в данной статье, показал, что корпоративная культура в качестве инструмента снижения конфликтности, обусловленной социокультурными различиями сторон в транснациональных сделках, обладает значительным потенциалом. По результатам анализа были выделены следующие ресурсы корпоративной культуры, с помощью которых компании могут эффективно воздействовать на процессы развития социокультурных конфликтов при трансграничных слияниях и поглощениях: увеличение или снижение степени автономии новоприобретенной компании; адаптация лидерства и внутрикорпоративных коммуникаций к иному культурному окружению; создание символов и артефактов, сближающих представителей двух сторон и создающих имидж единства и причастности к общему делу. Эти инструменты позволят руководству новой компании обеспечить лояльность сотрудников с обеих сторон, укрепить доверие, понимание и конструктивное взаимодействие между ними, а также повысить уровень межкультурной компетентности. Будучи ориентированными на достижение совместно-сформулированных и всеми разделяемых целей и опираясь на прочную сеть внутрикорпоративных коммуникаций, сотрудники новой интегрированной компании будут иметь максимально благоприятные условия для наиболее плодотворной совместной деятельности.

Библиография

1. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социологические исследования. 2005. №4. С. 130-136.
2. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные связи и современность. 2003. №5. С.12-22.
3. Rozkwitalska M. Intercultural Management Issues. Warszawa: Difin, 2012. Ch. 2. P.
4. Гавриленко О.В. Россия между Западом и Востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 3. С. 56-70.
5. Sánchez-Runde C., Lee Y-t., Reiche B. S. Hailing a New Era: Haier in Japan / In

- Readings and Cases in International Human Resource Management. B. Sebastian Reiche, Günter K. Stahl, Mark E. Mendenhall, Gary R. Oddou (eds.), 6th edition, Routledge, 2016.
6. Cui M., Dong C., Liu Y., Wang S. A cultural integration path for cross-border mergers and acquisitions from the perspective of acculturation: A double case study // *Nankai Business Review International*, 2016, Vol. 7 Issue: 3. Pp. 395-422.
 7. Dörrenbächer C., Gammelgaard J., McDonald F., Stephan A., Tüselmann H. Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country Nationals? Insights from European Subsidiaries. Working Papers No. 74 of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), 2013.
 8. Bebenroth R., Li D. Expatriation and Performance. In: Bebenroth, R. / Kanai, T. (ed.): *Challenges of Human Resource Management in Japan*, London: Routledge, 2010. Pp. 61-78.
 9. Qiao G., Conyers Y. *The Lenovo Way: Managing a Diverse Global Company for Optimal Performance*. McGraw-Hill Education, 2014.
 10. Zhou S., Huang X. How Chinese "Snake" Swallows Western "Elephant": A Case Study of Lenovo's Acquisition of IBM PC Division // *Journal of International Business and Economy*. 2014. Vol. 15 (1). Pp. 23-50.
 11. Abdulai M., Ibrahim H. Merging Cultures in International Mergers and Acquisitions A Case Study of Lenovo's Acquisition of IBM PC Division // *Journal of Intercultural Communication*. 2016. Issue 41.
 12. Pavlinek P. *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.
 13. Duncan S. *Seven golden rules of Merger & Acquisition*. Radley Yeldar, 2014.
 14. Pavlinek P. Skoda Auto: The transformation from a domestic to a Tier Two lead firm / In book: *Handbook of Manufacturing Industries in the World Economy*, Publisher: Edward Elgar, Editors: John R. Bryson, Jennifer Clark and Vida Vanchan, 2015. P. 350.
 15. Appelbaum S.H., Roberts J., Shapiro B.T. Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies // *Journal of Executive Education*. 2009. Vol. 8. Issue 1. Pp. 33-58.
 16. Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model // *Journal of International Business Studies*, 2006, Vol. 37. Pp. 525-543.
 17. Rozkwitalska M. Effective Cross-Cultural Relationships in Multinational Corporations. Foreign Subsidiaries' Viewpoint. In: *Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2013)*, 2013. Pp. 65-74.