

ОБ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ДЬЮ ДИЛИДЖЕНС ПРИ СЛИЯНИИ И ПОГЛОЩЕНИИ КОМПАНИЙ

Jana Tšerkašina

Целью данной работы является оптимизация процесса дью дилидженс (ДД) как ключевой части процесса слияния и поглощения компаний.

Работа состоит из двух частей. В первой части работы автор изучил существующие методики проведения процесса дью дилидженс. Во второй части работы изучалась компания *Technopolis Plc.* (далее *Technopolis*), чей основной бизнес – предложение офисов в аренду с широким набором услуг. Компания работает в странах Балтийского моря и представлена в Финляндии, Швеции, Норвегии, России, Эстонии и Литве. Компания *Technopolis* провела 10 процессов слияния и поглощения за последние 15 лет. В ходе данной магистерской работы были проведены интервью с ведущими менеджерами, занимающимися процессами слияния и поглощения в компании *Technopolis*.

Было выяснено, что дью дилидженс длится на протяжении всего процесса слияния и поглощения. Также был сделан вывод, что основными компонентами дью дилидженс являются юридический и финансовый дью дилидженс. Дополнительно может проводиться коммерческий, налоговый, пенсионный, экологический и другие виды дью дилидженс.

Автор проанализировал контрольные листы коммерческого дью дилидженс (КДД) и финансового дью дилидженс (ФДД) и сделал вывод, что КДД необходимо разделить на две части:

1. Общая часть, в которую входят понимание целевого рынка и конкурентной позиции приобретаемой компании. Общую часть КДД можно проводить, не зная конкретную цель поглощения (достаточно знать только страну и индустрию). Общая часть КДД является ничем иным, как анализом целевого рынка.

2. Часть, относящаяся к конкретной компании, которую возможно сделать лишь зная конкретную цель поглощения. К этой части относится опрос клиентов и оценка управления компанией.

Одним из основных выводов работы было то, что с целью оптимизировать процесс дью дилидженс необходимо провести общую часть КДД заранее, до начала основного процесса дью дилидженс. Вторую часть КДД, относящуюся к конкретной компании, правильно проводить вместе с основным процессом дью дилидженс.

В работе была также найдена оптимальная последовательность проведения различных компонент ДД внутри процесса основного ДД. Главный вывод – это то, что финансовый дью дилидженс должен проводиться последним в силу того, что ФДД использует информацию, полученную в ходе процессов коммерческого, юридического, налогового и других ДД.

Подходящую по всем параметрам цель для слияния и поглощения нелегко найти. Для этого необходимо выбрать критерии для целевой компании, составить список всех подходящих компаний на рынке, провести анализ рынка.

Когда компания-покупатель находит компанию, кажущуюся подходящей для поглощения, компания-покупатель может поторопиться начать основной процесс дью дилидженс, чтобы скорее завершить сделку. Автор данной работы рекомендует компаниям, вступающим в процесс слияния или поглощения, не торопиться с началом процесса основного дью дилидженс и проверить, действительно ли относительно этой целевой компании стоит начинать такой трудоёмкий и дорогостоящий процесс, как основной ДД. Автор предлагает компаниям, начинающим планировать процесс дью дилидженс, минимизировать риски путём проведения основательной подготовки, в ходе которой станет понятно, стоит ли проводить основной ДД в этом конкретном случае. Подготовка к основному ДД должна включать в себя пре-дью дилидженс (краткий вариант основного ДД, который может проводиться для нескольких компаний одновременно), первоначальную оценку компании, составление протокола о намерениях (включает в себя соглашение о конфиденциальности). Только после всех этих шагов компания-покупатель должна решить, стоит ли вступать в фазу основного ДД.

Если компания-покупатель всё же решила проводить основной ДД, необходимо в правильном порядке провести юридический, налоговый, финансовый и т. д. дью дилидженс. Здесь основная рекомендация автора – изучить оптимальную методику для

конкретной индустрии. Автор также рекомендует проводить ФДД последним, так как ФДД использует информацию, собранную во время остальных компонент ДД.

После основного ДД необходимо скорректировать первоначальную оценку целевой компании, и иногда предполагаемая цена изменяется значительно. В этом случае компания-покупатель может решить, завершать сделку или отказаться от неё. Если поглощение всё же происходит, необходимо серьёзно подойти к пост-интеграционным мероприятиям.

Основные выводы, сделанные в ходе работы, будут полезны компаниям, занимающимся слияниями и поглощениями и проводящим процессы дью дилидженс. В работе приведена оптимальная структура процесса дью дилидженс, а также показано его местоположение внутри процесса слияния и поглощения. Результатом работы являются рекомендации относительно того, как проводить ДД таким образом, чтобы процесс дью дилидженс в частности и процесс слияний и поглощений в целом были максимально простыми и наименее рискованными.