

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
международной экономики и
внешнеэкономической деятельности



Ендовицкая Е.В.
20.03.2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.02 Слияние и поглощение и стратегические альянсы

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**
38.04.01 «Экономика»
- 2. Профиль подготовки/специализация/магистерская программа:**
«Бизнес в развивающихся рынках»
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:**
Международной экономики и внешнеэкономической деятельности
- 6. Составители программы:**
Семенова Ольга Александровна, преподаватель
- 7. Рекомендована:**
НМС факультета Международных отношений, протокол №3 от 20.03.2024 г.
- 8. Учебный год:** 2025-2026 **Семестр(ы):** 3
- 9. Цели и задачи учебной дисциплины:**
Цель дисциплины: является изучение основных теоретических и прикладных аспектов сделок по слияниям и поглощениям (M&A), а также реструктуризации компаний на международных рынках.

Задачи дисциплины:

- познакомить обучающихся с возможностями использовать рабочую терминологию по данной дисциплине;
- сформировать у обучающихся понимание мотивации и способов оценки эффективности слияния и поглощения, их этапов и сопутствующих рисков на международных рынках;
- изучить с обучающимися вопросы стратегии роста и развития компании в контексте M&A, методы структурирования сделок по M&A, юридические, налоговые и бухгалтерские аспекты сделок M&A, особенности международных слияний и поглощений

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: вариативная часть, обязательная дисциплина.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Код	Название компетенции	Код (ы)	Индикатор (ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен осуществлять внешнеэкономическую деятельность организации на международных рынках	ПК - 1.2	Разрабатывает перспективные и текущие планы внешнеэкономической деятельности организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность процедур слияний и поглощений; – методы оценки эффективности проектов реорганизации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять различные методики их расчета; – использовать полученные знания в профессиональной деятельности при разработке стратегии развития хозяйствующего субъекта и формирования бизнес-плана

				<p>реорганизации предприятия.</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – приемами анализа рисков, синергетических эффектов и негативных последствий таких сделок; – навыками оценки фактора неопределенности и риска на сделки слияний и поглощений.
		ПК - 1.4	<p>Готовит предложения по условиям экономического сотрудничества с иностранными партнёрами</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность, мотивы, виды слияний и поглощений; – методы объединения при слияниях и поглощениях; методы оценки эффективности слияний поглощений; способы защиты от враждебных поглощений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – различать виды и особенности слияний и поглощений на международных рынках; – оценивать возможность проведения слияния или поглощения в целях развития и экономического роста компании; – выбрать привлекательную компанию для слияния и поглощения. <p>Владеть:</p>

				<ul style="list-style-type: none"> – навыками формирования плана проведения слияния и поглощения; – навыками проведения SWOT-анализа предприятия для оценки привлекательности и компании для проведения слияния/поглощения; – способами защиты от поглощения.
--	--	--	--	--

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. (в соответствии с учебным планом) — 4/144.

Форма промежуточной аттестации (зачет/экзамен) экзамен.

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		3 семестр	4 семестр
Аудиторные занятия	44	44	-
в том числе лекции	14	14	-
практические	30	30	-
лабораторные	-	-	-
Самостоятельная работа	64	64	-
Контроль	36	36	-
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – _ час.)			
Итого:	144	144	-

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
Лекции		
1	Основные положения 208-ФЗ Закона об акционерных обществах 2017 (АО)	Общие положения. Создание и ликвидация общества. Уставный капитал общества. Акции, облигации и иные ценные бумаги общества. Чистые активы общества. Размещение обществом акций и иных ценных бумаг. Приобретение и выкуп обществом размещенных акций. Крупные сделки. Заинтересованность в совершении обществом сделки. Приобретение более 30% акций публичного общества. Контроль за финансово- хозяйственной деятельностью общества. Учет и отчетность, документы общества. Информация об обществе. Введение в действие настоящего Федерального закона
2	Основные понятия слияний и поглощений на международных рынках. Классификация и этапы сделок	Исторические аспекты сделок по слиянию и поглощению на международных рынках. Понятие международного рынка. Содержание основных понятий слияний и поглощений предприятий. Классификация слияний и поглощений. Этапы сделок по слиянию и поглощению
3	Основные мотивы сделок слияний и поглощений. Риски, сопутствующие слияниям и поглощениям	Классификация мотивов слияний и поглощений предприятий. Альтернатива слиянию и поглощению. Стратегические и корпоративные, функциональные цели слияния
4	Всесторонне обследование деятельности компании	Комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности компании. Проблема корпоративной культуры в процессе всестороннего обследования деятельности компании. Проблема человеческого капитала во всестороннем обследовании деятельности компании. Функции отдела персонала в проведении всестороннего обследования деятельности компании
5	Структура и выполнение сделки M&A	Обзор структуры сделки и процесса ее выполнения. Подготовительные материалы и документы. Процесс подачи заявки на покупку в случае публично- торгуемых компаний. Аспекты M&A транзакции. Реструктуризация корпоративного контроля. Юридическая и финансовая проверки (due diligence). Переговорный процесс.
Практические занятия		
6	Оценка стоимости компании для сделки M&A (Deal valuation)	Применение методов дисконтированных денежных потоков (DCF) и сравнительных методов (multiples) в практике M&A. Основные этапы оценки стоимости в процессе сделки.

		Источники «создаваемой» стоимости (value drivers): учет денежных потоков, требуемая доходность капитала, изменения финансовых показателей. Источники синергии. Источники информации, необходимые для проведения оценки сделки.
7	Оценка эффективности при слияниях и поглощениях. Методы защиты от поглощений	Оценка предприятия для слияния и поглощения. Количественная оценка. Доходный и рыночный методы. Методы защиты от враждебных поглощений: совет директоров, контракты на управление, участие работников в капитале компании
8	Международные сделки слияний и поглощений: анализ и оценка	Международные сделки (cross-border M&A): ключевые аспекты и отличия от локальных сделок. Мотивы и тенденции сделок на развитых и развивающихся рынках капитала. Эффективность сделок и факторы ее определяющие: результаты эмпирических исследований. Структурирование и финансирование международных сделок M&A.
9	Альтернативы M&A и реструктуризация компании	Стратегические альянсы, совместные предприятия как часть стратегии развития и роста компании. Виды альянсов и партнерств: СП, equity-based partnerships, лицензирование. Сетевые и франчайзинговые альянсы
10	Реорганизация и реструктуризация финансово неустойчивых компаний	Реструктуризация компании как рост или выход. Выделение самостоятельных подразделений (spin-offs, divestments), Критерии выделения самостоятельных бизнес-единиц. Расщепление капитала. Максимизация доходов акционеров при реструктуризации
11	Рост компаний путем слияний и поглощений: тенденции, мотивы, способы финансирования	Способы финансирования сделок: внутренние источники, выпуск акций, привлечение заемных средств. Мезонинное финансирование и его использование в России. Сделки с долговым финансированием: выкуп компаний за счет долгового финансирования (LBO), мусорные облигации (junk bonds), программы участия служащих в акционерном капитале (ESOP).
12	Открытое общение с персоналом	«Окно Джохари» («Окно Джохари»: межличностное общение; «Окно Джохари»: внутрикорпоративные коммуникации). Модели коммуникаций на этапе слияния компаний (характеристика основных этапов информационного обеспечения; матрица «стратегия — коммуникации»; откровенность с людьми). Пропаганда новых знаний и навыков.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)					
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Контроль	Всего
1.	Основные положения 208-ФЗ Закона об акционерных обществах 2017 (АО)	2	2	-	4	-	8
2.	Основные понятия слияний и поглощений на международных рынках. Классификация и этапы сделок	2	2	-	4	-	8
3.	Основные мотивы сделок слияний и поглощений. Риски, сопутствующие слияниям и поглощениям	2	2	-	6	-	10
4.	Всестороннее обследование деятельности компании	2	2	-	6	-	10
5.	Структура и выполнение сделки M&A	2	2	-	6	-	10
6.	Оценка стоимости компании для сделки M&A (Deal valuation)	2	2	-	6	-	10
7.	Оценка эффективности при слияниях и поглощениях. Методы защиты от поглощений	2	2	-	6	-	10
8.	Международные сделки слияний и поглощений: анализ и оценка	-	2	-	6	-	8
9.	Альтернативы M&A и реструктуризация компании	-	4	-	6	-	10
10.	Реорганизация и реструктуризация финансово неустойчивых компаний	-	4	-	6	-	10
11.	Рост компаний путем слияний и поглощений: тенденции, мотивы,	-	4	-	4	-	8

	способы финансирования						
12.	Открытое общения с персоналом	-	2	-	4	-	6
13.	Контроль	-	-	-	-	36	36
	Итого:	14	30	-	64	36	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с лекционными материалами (конспектами лекций) и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале <https://edu.vsu.ru/>, основной и дополнительной литературой, выполнять задания на лабораторных занятиях и в процессе самостоятельной работы, пройти текущие аттестации.

Дополнительные методические рекомендации по выполнению практических заданий, а также замечания по результатам их выполнения могут размещаться на портале <https://edu.vsu.ru/> в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова, П.С. Томилов ; ред. Л.Е. Стровский. – Москва : Юнити, 2015. – 287 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115035
2	Мировая экономика : учебник / ред. Ю.А. Щербанин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 447 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115038
3	Международные экономические отношения=International Economic Relations : учебник / под ред. В.Е. Рыбалкина, В.Б. Мантусова. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 703 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114798

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Стрелкова, Л.В. Экономика и организация инноваций. Теория и практика : учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 235 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446572
5	Зобова, Л. Л. Мировая экономика : учебное пособие / Л. Л. Зобова, С. А. Савинцева. — Кемерово : КемГУ, 2013. — 172 с. — URL: https://e.lanbook.com/book/58321

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

№ п/п	Источник
6	Каталог ЗНБ ВГУ. – URL: https://lib.vsu.ru/
7	ЭБС Издательства «Лань» – <URL: https://e.lanbook.com
8	ЭБС «Университетская библиотека Online» – <URL: http://biblioclub.ru
9	Электронный университет– <URL: https://edu.vsu.ru
10	ЭБС ЮРАЙТ – <URL: https://urait.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
11	Конспекты лекций, размещенные на https://edu.vsu.ru/
12	Задания для практических занятий, размещенные на https://edu.vsu.ru/

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

- дисциплина реализуется с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет» <https://edu.vsu.ru>).

- Программное обеспечение

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product,
Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

"Microsoft Access 2019

(Single OLV NL Each AcademicEdition Addi-tional Product)"

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Специализированная мебель, проектор, ноутбук, экран

19. Фонд оценочных средств:

19.1 Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их	ФОС* (средства оценивания)

			наименование)	
ПК-1: Способен осуществлять внешнеэкономическую деятельность организации на международных рынках	ПК- 1.2: Разрабатывает перспективные и текущие планы внешнеэкономической деятельности организации	Знать: <ul style="list-style-type: none"> – основные финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность процедур слияний и поглощений; – методы оценки эффективности проектов реорганизации. 	тема 5-9	Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа

		<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять различные методики их расчета; – использовать полученные знания в профессиональной деятельности и при разработке стратегии развития хозяйствующего субъекта и формирования бизнес-плана реорганизации предприятия. 	<p>тема 3,7,12</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
--	--	---	------------------------	---

		<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – примерами анализа рисков, синергетических эффектов и негативных последствий таких сделок; – навыками оценки фактора неопределенности и риска на сделки слияний и поглощений 	<p>тема 3,7,12</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
--	--	--	------------------------	---

	<p>ПК-1.4: Готовит предложения по условиям экономического сотрудничества с иностранными партнёрами</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность, мотивы, виды слияний и поглощений; – методы объединения при слияниях и поглощениях; методы оценки эффективности слияний поглощений; способы защиты от враждебных поглощений. 	<p>тема 1-3</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
--	--	---	-----------------	---

		<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – различать виды и особенности слияний и поглощений на международных рынках; – оценивать возможность проведения слияния или поглощения в целях развития и экономического роста компании; – выбрать привлекательную компанию для слияния и поглощения 	<p>тема 2,6,7,9,12</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
		<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками формирования плана проведения слияния и поглощения; – навыками проведения SWOT-анализа предприятия для оценки привлекательности компании для проведения слияния/поглощения; – способами защиты от поглощения 	<p>тема 3,7,12</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
<p>Промежуточная аттестация</p>				<p>КИМ</p>

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

<p>Промежуточная аттестация</p> <p>Промежуточные испытания по всем разделам учебной дисциплины проводятся в виде экзамена в конце третьего семестра. Форма, порядок и процедура проведения экзамена доводится до сведения студентов на первом занятии.</p> <p>Экзамен может быть выставлен по результатам текущей аттестации студента в течение семестра и успешной защиты контрольной работы, не ранее, чем на заключительном занятии.</p> <p>В случае нарушения студентом процедуры проведения промежуточной аттестации преподаватель имеет право отстранить его от сдачи зачета с выставлением в ведомости оценки – не зачтено. Неявка на промежуточную аттестацию без уважительной причины приравнивается к оценке – не зачтено.</p>	<p>КИМ</p> <p>1. Ответ на вопрос к экзамену 2. Защита презентации</p>
--	--

Для оценивания результатов обучения при сдаче экзамена используется 4-х бальная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценке результатов обучения используются следующие критерии:

- 1) знание сущности, мотивов, видов слияний и поглощений;
- 2) знание методов объединения при слияниях и поглощениях; методы оценки эффективности слияний поглощений; способы защиты от враждебных поглощений;
- 3) умение различать виды и особенности слияний и поглощений на международных рынках;
- 4) умение оценивать возможность проведения слияния или поглощения в целях развития и экономического роста компании;
- 5) умение выбрать привлекательную компанию для слияния и поглощения
- 6) умение применять различные стратегии продаж;
- 7) владение навыками формирования плана проведения слияния и поглощения;
- 8) владение навыками проведения SWOT-анализа предприятия для оценки привлекательности компании для проведения слияния/поглощения;
- 9) владение способами защиты от поглощения

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Даны полные, всесторонние и	Повышенный уровень	Отлично

<p>правильные ответы на вопросы, поставленные в экзаменационном билете и полностью написана контрольная работа. При ответе материал должен излагаться логично и последовательно, обучающийся должен быть способен проиллюстрировать ответ примерами. Должны быть даны правильные и полные ответы на дополнительные вопросы</p>		
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует двум из перечисленных критериев. Однако даны в целом полные и правильные ответы на вопросы, и правильно написана контрольная работа. Даны неполные ответы или ответы с неточностями на дополнительные вопросы.</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>Хорошо</p>
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует трем из перечисленных критериев. Даны неполные или с неточностями ответы на вопросы поставленные в экзаменационном билете.</p>	<p>Пороговый уровень</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым четырем из перечисленных критериев. Отсутствует ответ на вопросы билета, либо даны ответы с</p>	<p>-</p>	<p>Неудовлетворительно</p>

грубыми ошибками и неточностями, искажающий общий смысл и содержание понятий и положений в сфере международных финансов.		
--	--	--

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

1) Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется с помощью следующих оценочных средств. Каждый КИМ состоит из двух вопросов по всему курсу дисциплины

Пример контрольно-измерительного материала

УТВЕРЖДАЮ
 заведующая кафедрой международной экономики и внешнеэкономической
 деятельности
 _____ Е.В. Ендовицкая
подпись
 ____ 202_ г.

Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
 Дисциплина Слияние и поглощение и стратегические альянсы
 Курс 2
 Форма обучения очная
 Вид аттестации промежуточная
 Вид контроля экзамен

Контрольно-измерительный материал №1

1. Особенности слияний и поглощений на страховом рынке / Features of mergers and acquisitions in the insurance market
2. Особенности механизма банкострахования / Feature of bancinsurance/bancassurance mechanism

19.3.1 Перечень вопросов к экзамену:

1. Основные положения 208-ФЗ Закона об акционерных обществах 2017 (АО).
2. Побудительные мотивы слияний и поглощений.
3. Модель слияния, разработанная Watson Wyatt.
4. Комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности компании.
5. Оценка рисков интеграции при всестороннем обследовании деятельности компании.
6. Проблема корпоративной культуры в процессе всестороннего обследования деятельности компании.

7. Проблема человеческого капитала во всестороннем обследовании деятельности компании.
8. Функции отдела персонала в проведении всестороннего обследования деятельности компании.
9. Направления развития, стимулируемые слиянием компаний.
10. Модель интеграции компаний.
11. Формирование команды менеджера по интеграции и проектных групп.
12. Модели коммуникаций на этапе слияния компаний.
13. Выявление самых ценных сотрудников.
14. Анализ движущих мотивов ключевых сотрудников.
15. Разработка и реализация плана действий.
16. Типичные проблемы формирования кадрового состава.
17. Принципы принятия кадровых решений на этапе слияния или поглощения.
18. Открытость и объективность кадровых решений.
19. Процедуры принятия кадровых решений.
20. Понятие корпоративной культуры.
21. Определение принципов, путей и методов интеграции корпоративных культур.
22. Интеграция корпоративных культур как критерий успеха реструктуризации.
23. Условия успешного завершения культурной интеграции.
24. Организация постоянного контроля за интеграцией корпоративных культур.
25. Стратегически ориентированная система мотивации персонала.
26. Классификация факторов поведения сотрудников.
27. Показатели эффективности интеграции.
28. Показатели операционной деятельности.
29. Показатели эффективности интеграции бизнес-процессов и корпоративных культур.
30. Сбалансированная система показателей интеграции.
31. Финансовые показатели интеграции.
32. Понятие корпоративной культуры.
33. Определение принципов, путей и методов интеграции корпоративных культур.
34. Интеграция корпоративных культур как критерий успеха реструктуризации.
35. Условия успешного завершения культурной интеграции.
36. Организация постоянного контроля за интеграцией корпоративных культур.
37. Стратегически ориентированная система мотивации персонала.
38. Классификация факторов поведения сотрудников.
39. Содержание понятия «враждебное поглощение».
40. Мотивы защиты от враждебных поглощений.
- 41 «Окно Джохари».

19.3.2 Темы презентаций:

Перечень сделок	Задание
<ol style="list-style-type: none"> 1) Слияние: America Online Inc. (AOL) Time Warner 2) Glaxo Wellcome SmithKline Beecha 3) Royal Dutch Petroleum Co.Shell Transport & Trading Co 4) AT&T Inc BellSouth Corporation 5) Comcast Corporation AT&T Broadband & Internet Svcs 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Охарактеризовать вид сделки. 2) Провести анализ удачных или неудачных слияний или поглощений

6) Sanofi-Synthelabo SA Aventis SA	
7) Pfizer Pharmacia Corporation	
8) JP Morgan Chase & C Bank One Corp	
9) Panasonic (Панасоник) Sanyo Electric Co	

2) Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью контрольной работы и case study

19.3.3 Перечень практических заданий

Задания открытого типа

Задание 1) Кейс Компания «Гражданские самолеты Сухого»

Кейс Слияние Daimler-Benz AG и Chrysler Corporation. У Daimler-Benz AG (DB) были все основания служить символом немецкого качества и инженерной мысли. Роскошные машины этой компании считались самыми совершенными и служили примером использования новейших достижений в системах безопасности, электронике, комфорте и дизайне. Машины DB продавались в 200 странах мира, а Mercedes был мощным брэндом мирового уровня. Но начало 1990-х годов принесло Daimler-Benz ряд неудач. Ее амбициозный процесс диверсификации с учетом новых технологий не дал ожидаемого синергетического эффекта. Европейское подразделение грузовых автомобилей несло серьезные убытки. К тому же компания испытывала мощное давление со стороны японских конкурентов, которые предлагали столь же роскошные автомобили, как и DB, с тем же качеством и технологиями, но по гораздо более низким ценам. 25 DB начала коренную перестройку, особенно после того, как в начале 1995 года главой компании стал Юрген Шремп. В ходе операции под образным названием «прекращение кровопотери» компания реструктуризировала, закрыла либо продала все неприбыльные подразделения — радикальный американский подход, какого в Германии никогда прежде не видывали. Как только реструктуризация начала приносить плоды, г-н Шремп задумался о будущем Daimler-Benz и всей автомобильной отрасли. Он ясно видел, что в ней происходит, и не мог не заметить некоторых особенностей. За исключением компаний, обслуживающих четко обозначенные ниши (например, BMW, Porsche, Volvo), не осталось независимых марок класса "люкс". Большинство марок перешло в руки крупных глобальных компаний. С середины 1980-х количество брэндов, конкурирующих на рынке машин класса «люкс», возросло с 9 до 19. Хотя в конце 1990-х годов дела Chrysler шли прекрасно, глава компании Боб Итон не раз задумывался о будущем. Спад в экономике США ударит по компании сильнее, чем по более крупным собратьям из "Большой Тройки" или японским конкурентам. Усиливается конкуренция на таких сегментах рынка, как мини-фургоны и большие спортивные машины, где Chrysler традиционно считалась лидером. Учитывая эти факты, Ю. Шремп в январе 1998 года обратился к Б. Итону с предложением обсудить возможность слияния двух компаний. Учитывая сложившиеся обстоятельства, Б. Итон с готовностью откликнулся на это предложение. 7 мая 1998 года последовало официальное объявление о слиянии Daimler-Benz AG и Chrysler Corporation. Предполагалось, что это слияние будет чрезвычайно плодотворным. Ожидалось, что фаза интеграции

продлится три года. Высказывалось мнение, что принцип «слияния равных» позволит реализовать «все лучшее двух миров», т.е. объединение сильных сторон и самых удачных находок обеих компаний создаст новую организацию, которая намного опередит конкурентов. Менеджмент пересмотрел все процессы, выбирая оптимальные решения. И 26 действительно, поначалу капитализация объединенных компаний повысилась, но потом начались проблемы: снижение продаж, прибыли, капитализации, увольнение рабочих, закрытие заводов. Обе компании в результате неудачного слияния понесли убытки, исчисляемые десятки миллиардов долларов, а еще больше составила упущенная выгода. Поэтому в 2007 году состоялось разделение компаний: 80,1% акций Chrysler было выкуплено американским хедж-фондом Cerberus Capital Management за \$7,4 млрд., причем большая часть этих средств будут вложены в Chrysler в качестве инвестиций, у Daimler осталось 19,9% ценных бумаг концерна.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Определите тип слияния компаний.
2. Какие цели ставились перед слиянием?
3. Почему не удалось слияние?

Ответ: 1. Горизонтальный

. 2. Реализовать «все лучшее двух миров», т.е. объединение сильных сторон и самых удачных находок обеих компаний создаст новую организацию, которая намного опередит конкурентов.

3. Daimler делает машины класса люкс, Chrysler - в основном автомобили среднего класса для повседневного пользования. Daimler не смог улучшить качество и снизить затраты на заводах в Германии, в такой же степени это ему не удалось сделать в отношении Chrysler.

19.3.4 Перечень контрольных работ

Задание закрытого типа

Задание 1

Приобретение дополнительных каналов реализации продукции называется:

- слияниями с расширением продуктовой линии
- **слияниями с расширением рынка**
- чистыми конгломератными слияниями, не предполагающими никакой общности
- враждебные слияния

Задание 2

Неверно, что процесс слияний и поглощений описывает характер ... интеграции горизонтальной

- вертикальной
- конгломератной
- **международной**
- **горизонтальной**

Задание 3

При оценке акций российских компаний приоритетным источником информации является

- Лондонская биржа металлов
- **Московская межбанковская валютная биржа (ММВБ)**

- Нью-йоркская фондовая биржа
- автоматическая котировка Национальной ассоциации держателей акций (NASDAQ)

Задание 4

Экономия, обусловленная масштабами, является ...

- **мотивом синергии**
- мотивом продажи «вразброс»
- налоговым мотивом
- мотивом монополии

Задание 5

Целью реализации концепции Value-Based Management (VBM) является максимизация ...

- **стоимости компании**
- прибыли компании
- показателя экономической добавленной стоимости EVA
- выручки компании

задания открытого типа

Задание 6

Чем дружеские поглощения отличаются от враждебных?

Ответ: Важнейшим отличием враждебного поглощения от дружественного является то, кому делает предложение на выкуп контрольного пакета акций менеджмент корпорации-покупателя. В случае с враждебным поглощением менеджмент компании-цели оказывается полностью отключенным от процесса проведения выкупа, тогда как дружественное поглощение, как правило, проводится на переговорной основе.

Задание 7

Синергетический эффект – это

Ответ: Достигается сокращение расходов основных процессов производства из-за роста масштаба

Задание 8

Диверсификация-это

Ответ: это расширение видов деятельности компании за пределами традиционно сложившихся

Задание 9

Если безрисковая ставка составляет 7 %, коэффициент бета 1,2, премия за риск вложения в актив (ERP) 5,5 %, премия за размер 7 %, тогда ставка дисконтирования, рассчитанная методом CAPM, равна ...

Ответ: 20,7%

Критерии оценивания:

Отлично:	обстоятельный ответ на вопросы, владение понятийным аппаратом, знание основных теоретических концепций
Хорошо:	подробный ответ на вопрос при небольших погрешностях в характеристике понятий или теоретических концепций
Удовлетворительно:	слабое владение понятийным аппаратом, нередкие погрешности при характеристике теоретических школ международных отношений.
Неудовлетворительно:	невладение материалом, значительные ошибки в пояснениях основных категорий международных отношений

19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

1. Промежуточная аттестация по дисциплине с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

2. Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

3. Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

4. Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше