

Задачи дисциплины:

- познакомить студентов с возможностями использовать рабочую терминологию по данной дисциплине;
- сформировать понимание мотивации и способов оценки эффективности слияния и поглощения, их этапов и сопутствующих рисков на международных рынках;
- изучить 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: блок Б1, вариативная часть, дисциплина по выбору.

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-5	Владеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	<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 компании для проведения слияния/поглощения;– способами защиты от поглощения.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. (в соответствии с учебным планом) — 2/72.

Форма промежуточной аттестации(зачет/экзамен) зачет/контрольная.

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		1 семестр	2 семестр
Аудиторные занятия	-	-	-
в том числе лекции	6	6	-
практические	8	8	-
лабораторные	-	-	-
Самостоятельная работа	54	54	-
Контроль	4	4	-
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – _ час.)			
Итого:	72	72	108

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
		лекции
1	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
2	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
3	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.
4	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.
5	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
6	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.
Практические занятия		
7	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
8	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
9	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).

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)					Всего
		Лекции и	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Контроль	
1	Основные понятия слияний и поглощений на международных рынках. Классификация и этапы сделок	2	-	-	6	-	8

2	Основные мотивы сделок слияний и поглощений. Риски, сопутствующие слияниям и поглощениям	2	-	-	6	-	8
3	Структура и выполнение сделки M&A	-	2	-	6	-	8
4	Оценка стоимости компании для сделки M&A (Deal valuation)	-	2	-	6	2	10
5	Оценка эффективности при слияниях и поглощениях. Методы защиты от поглощений	-	2	-	6	-	8
6	Международные сделки слияний и поглощений: анализ и оценка	2	-	-	6	-	8
7	Альтернативы M&A и реструктуризация компании	-	-	-	6	-	6
8	Реорганизация и реструктуризация финансово неустойчивых компаний	-	-	-	6	-	6
9	Рост компаний путем слияний и поглощений: тенденции, мотивы, способы финансирования	-	2	-	6	2	10
Итого:		6	8	-	54	4	72

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для обеспечения систематической и регулярной работы по изучению дисциплины и успешного прохождения текущих и промежуточных аттестационных испытаний студенту рекомендуется:

- посещать аудиторные практические занятия. Практические занятия включают в себя подробное изучение каждой темы. В ходе практических занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на практические рекомендации преподавателя;

- сдать практические работы;
- защитить презентацию
- выполнить контрольную работу.

В случае отсутствия на практических занятиях, а также при неудовлетворительных показателях итоговых результатов текущего аттестационного контроля знаний над учебной дисциплиной, студенты дополнительно, по темам пропущенных занятий, пишут рефераты, оформляя их в соответствии со стандартными требованиями.

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	http://www.mergers.ru
12	http://ma-journal.ru
13	http://www.cfin.ru

	<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</p> <p>тема 4.5,8</p> <p>тема 1-9</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 2</p> <p>тема 4-6</p>	<p>Практические индивидуальные задания, презентации, контрольная работа</p>
Промежуточная аттестация			КИМ

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

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом процессов слияний и поглощений;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умения оценивать возможность проведения удачных сделок;
- 5) умения применять навыки SWOT-анализа предприятия

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрированы знания в умении различать виды, этапы, мотивы слияний и поглощений, содержатся отдельные проблемы в определении формирования плана проведения слияния и поглощения</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>Зачтено</p>
<p>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные фрагментарные знания, допускает грубые ошибки в основных определениях слияния и поглощения, мотивов, этапов и методик оценки эффективности, не отвечает на дополнительные вопросы</p>	<p>–</p>	<p>Не зачтено</p>

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

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Побудительные мотивы слияний и поглощений.
2. Модель слияния, разработанная Watson Wyatt.
3. Комплексный подход к проведению всестороннего обследования деятельности компании.
4. Оценка рисков интеграции при всестороннем обследовании деятельности компании.
5. Проблема корпоративной культуры в процессе всестороннего обследования деятельности компании.
6. Проблема человеческого капитала во всестороннем обследовании деятельности компании.
7. Функции отдела персонала в проведении всестороннего обследования деятельности компании.
8. Направления развития, стимулируемые слиянием компаний.
9. Модель интеграции компаний.
10. Формирование команды менеджера по интеграции и проектных групп.
11. Модели коммуникаций на этапе слияния компаний.
12. Выявление самых ценных сотрудников.
13. Анализ движущих мотивов ключевых сотрудников.
14. Разработка и реализация плана действий.
15. Типичные проблемы формирования кадрового состава.
16. Принципы принятия кадровых решений на этапе слияния или поглощения.

17. Открытость и объективность кадровых решений.
18. Процедуры принятия кадровых решений.
19. Показатели эффективности интеграции.
20. Показатели операционной деятельности.
21. Показатели эффективности интеграции бизнес-процессов и корпоративных культур.
22. Сбалансированная система показателей интеграции.
23. Финансовые показатели интеграции.
24. Понятие корпоративной культуры.
25. Определение принципов, путей и методов интеграции корпоративных культур.
26. Интеграция корпоративных культур как критерий успеха реструктуризации.
27. Условия успешного завершения культурной интеграции.
28. Организация постоянного контроля за интеграцией корпоративных культур.
29. Стратегически ориентированная система мотивации персонала.
30. Классификация факторов поведения сотрудников.
31. Содержание понятия «враждебное поглощение».
32. Мотивы защиты от враждебных поглощений.

Пример контрольно-измерительного материала

УТВЕРЖДАЮ
 заведующая кафедрой международной экономики и внешнеэкономической
 деятельности
 _____ Е.В. Ендовицкая
подпись
 _____ 201_ г.

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
 Дисциплина _____ Слияние и поглощение на международных рынках _____
 Курс _____ 1 _____
 Форма обучения _____ очная _____
 Вид аттестации _____ промежуточная _____
 Вид контроля _____ зачет _____

Контрольно-измерительный материал №1

1. Особенности слияний и поглощений на страховом рынке
2. Особенности механизма банкострахования
3. Анализ финансовой устойчивости страховой компании

19.3.2 Перечень практических заданий

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. 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 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.

Анализ причин неудачи Слияния Daimler-Chrysler:

1. Это изначально было слияние неравных партнеров: распределение акций между компаниями Daimler-Benz и Chrysler осуществлялось в соотношении 58:42.
2. Решения изначально принимались в пользу германской компании в ущерб американской: регистрации Daimler-Chrysler в Германии.
3. Mercedes-Benz работала только в высших сегментах рынка, а брэнды Chrysler ориентировались на средний сегмент рынка и были сильнее на таких сегментах, как мини-фургоны, большие спортивные автомобили и пикапы

Вопросы и задания к кейсу:

1. Определите тип слияния компаний.

2. Какие цели ставились перед слиянием?
3. Почему не удалось слияние?
4. Какие рекомендации по совершенствованию данного слияния можно предложить?

19.3.3 Темы презентаций:

Перечень сделок	Задание
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 6) Sanofi-Synthelabo SA Aventis SA 7) Pfizer Pharmacia Corporation 8) JP Morgan Chase & C Bank One Corp 9) Panasonic (Панасоник) Sanyo Electric Co	1) Охарактеризовать вид сделки. 2) Провести анализ удачных или неудачных слияний или поглощений

19.3.4 Перечень контрольных работ

Задание

1. Рассчитать схему финансирования сделки по слиянию и поглощению.
2. Оценить: выгодно ли приобретать данную компанию по условиям задачи (исходные данные в таблице 2).
3. Результаты представить в виде таблицы 1.

Показатели	Сумма в рублях
Сумма сделки	
Сумма свободных средств	
Сумма средств из прибыли корпорации	
Заем	
Погашение займа	
Через год:	
Сумма кредита	
Сумма процентов	
Через два года:	
Сумма кредита	
Сумма процентов	
Через три года:	
Сумма кредита	
Сумма процентов	
Через четыре года:	
Сумма кредита	

Сумма процентов	
-----------------	--

Исходные данные: таблица 2

Показатели	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
1	2	3	4	5
Текущая деятельность корпорации приносит в среднем доход (млн. руб.)	3	4	3	3
Расход по текущей деятельности составляет (млн. руб.)	2,3	2,3	2,3	2
Корпорация обладает средствами (млн. руб.)	1	1	2	1
Компания-цель оценивается в (млн. руб.)	5	5	5	5
Текущая деятельность компании-цели приносит в среднем (млн. руб.)	1	1	1	1
Расходы по текущей деятельности составляют (млн. руб.)	0,7	0,7	0,7	0,7

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.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах: *оценки результатов практической деятельности; защиты презентации, контрольной работы.*

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний

и практические задания, позволяющие оценить степень сформированности умений и навыков.
Критерии оценивания приведены выше.