

## ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ СТРУКТУР КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

© 2011 А.Д. Шнайдер

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ksu\_63@hotmail.com

В мировой практике совершено множество неудачных сделок по реорганизации, что объясняется разными причинами на всех уровнях подготовки и постслияния. Необходимо правильно формировать каждый механизм и этап реорганизации для того, чтобы сделка оказалась успешной. В работе выделены основные механизмы реорганизации структур корпоративного типа.

*Ключевые слова:* структура корпоративного типа, реорганизация, механизм, слияния и поглощения.

Выделение основных механизмов, а также последовательности этапов реорганизации структур корпоративного типа позволяет проанализировать причины неудачных результатов синергетического эффекта сделок и трансформировать механизмы реорганизации компаний таким образом, чтобы в итоге сформировать целостную систему управления внешним ростом компании.

### *Механизм 1. Разработка стратегии внешнего роста*

Слияния и поглощения компаний - это один из методов реализации выбранной стратегии роста, способ внешнего расширения деятельности.

Положительный результат при реализации проектов по слиянию и поглощению требует эффективного финансового и юридического сопровождения. Цель такого сопровождения - разработка стратегии проведения сделки, обеспечение правовой и судебной защиты, подготовка нормативной и договорной базы, обеспечение переговорного процесса.

Только грамотная и проработанная стратегия реализации сделки слияний и поглощений компаний позволит получить синергетический эффект.

Стратегическое планирование заключается в выявлении и количественной оценке сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Процесс слияний и поглощений следует нацеливать только на те отрасли и компании, доступ к которым обеспечит выгодное использование сильных сторон и укрепление слабых. В этом процессе штат сотрудников, готовящих сделку слияний и поглощений, становится "генератором возможностей", но реализует только те из них, которые будут отвечать избранной стратегии.

Таким образом на уровне компании может быть разработана стратегия расширения ее посредством крупной горизонтальной сделки слияния и поглощения - приобретения крупного конкурента примерно такого же размера или больше. Или, наоборот, правление может предпочесть временно сократить компанию путем продажи крупных направлений бизнеса и последующего перераспределения денежных средств в совершенно новые и более доходные направления, не связанные с традиционным бизнесом компании.

Секторальная или групповая стратегия предполагает объединение в рамках одной корпорации или группы стратегических бизнес-единиц, которые имеют что-то общее. Затем, так же как и в корпоративной стратегии, денежные средства распределяются и возвращаются отдельным бизнес-единицам либо направляются на новые внутренние или внешние инвестиции.

Стратегия бизнес-единицы предполагает объединение под общим управлением тех продуктовых линий, которые имеют некоторые общие элементы, чаще всего производственные или маркетинговые. Денежные средства реинвестируются в наиболее перспективные единицы после сравнения потенциальной прибыли, которая может быть получена в результате слияний и поглощений новых продуктовых линий и развертывания собственного производства этих продуктов.

Стратегия продуктовой линии опирается на жизненные циклы продукта, дополняя или заменяя зрелые или стареющие продукты новыми.

Функциональная стратегия имеет дело с альтернативными методами производства: например, с переходом от алюминиевого литья к штампованной пластмассе или от древесины к стекловолокну при изготовлении катеров и лодок. Она

также должна включать передислокацию производства, поиск более дешевой рабочей силы, меньшей арендной платы, лучших условий для сотрудников, близость к сырью и т.д.

Планирование начинается в совете директоров, который задает общий тон. Директора должны сделать так, чтобы менеджеры принимали решения о сделке слияния и поглощения только в соответствии с планом, и следить за дисциплиной исполнения этого плана.

Существуют два основных подхода к организации процесса слияния и поглощения - централизация, когда руководство всей программой сделки сосредоточено в штаб-квартире компании, и децентрализация, когда руководство отдельными фазами процесса осуществляется на различных уровнях. Например, стратегия может разрабатываться в штаб-квартире, т.е. на уровне предприятия или компании, а поиск и отбор - осуществляться на более низком уровне. При этом оценка, юридическое обоснование и переговорный процесс контролируются на уровне компании. Независимо от избранного подхода планы должны разрабатываться теми, кто будет их реализовывать. Сделка слияния и поглощения, задуманная в центральном офисе и делегированная в филиалы, очень часто оборачивается неудачей.

Руководство должно также подчеркивать, что в принципе любая инвестиция в сделку слияния и поглощения должна оцениваться в сравнении с затратами на достижение тех же результатов посредством программы внутреннего развития, т.е. создания такого же производства с нуля. Такой анализ должен быть частью процедуры due diligence. Иными словами, стоит ли тратить деньги на то, что вы можете сделать сами и, возможно, с меньшими капитальными затратами.

### ***Механизм 2. Источники финансирования сделки по реорганизации, форма и условия приобретения акций***

Наличие свободных финансовых средств является исходным пунктом инициирования сделок по реорганизации.

Финансирование сделок реорганизации - это вложение денежных средств, направляемых на "оплату" реорганизации. Рефинансирование подобных сделок - это изменение условий оплаты сделки, ранее предусмотренных в договоре. Основными способами финансирования сделок являются:

- заемное финансирование;
  - финансирование с использованием собственного или акционерного капитала;
  - смешанное, или гибридное, финансирование.
- Данные три метода также называют "бумажным финансированием".

Реализация сделки.

После того как стороны провели переговорный процесс и подписали договор о намерении, начинается процесс непосредственной реализации сделки. Данный процесс включает в себя следующие основные этапы:

1. Принятие решения общим собранием акционеров каждого общества, участвующих в сделке, о реорганизации в той или иной форме, об утверждении договора о проведении сделки реорганизации и об утверждении передаточного акта.

2. Заключение договора о проведении сделки реорганизации.

3. Утверждение Устава и выборы совета директоров вновь возникающего АО на совместном общем собрании акционеров обществ, участвующих в сделке.

4. Внесение изменений в Единый государственный реестр юридических лиц.

5. Государственная регистрация выпуска ценных бумаг, размещаемых при реорганизации, и отчета об итогах выпуска ценных бумаг.

На первом этапе на общем собрании акционеров каждого общества, участвующего в сделке, принимаются решения о реорганизации в той или иной форме, об утверждении договора о проведении сделки и об утверждении передаточного акта. Данные решения принимаются только по предложению совета директоров общества. При этом указанное решение общего собрания акционеров принимается большинством в три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, участвующих в общем собрании акционеров.

После принятия решения о реорганизации необходимо:

- уведомить о сделке кредиторов;
- опубликовать сообщение о реорганизации в печатном органе, который размещает на своих страницах данные о государственной регистрации юридических лиц;
- сообщить о сделке в то отделение Фонда социального страхования, где зарегистрировано общество;

- уведомить налоговые органы о реорганизации необходимо в течение трех дней с момента принятия решения о реорганизации;

- провести инвентаризацию всех позиций активов и пассивов. В ходе инвентаризации проверяются наличие, состояние и оценка имущества и обязательств, составляются акты сверки расчетов с каждым дебитором и кредитором.

На втором этапе происходит непосредственное заключение договора о проведении сделки реорганизации. Кроме того, совет директоров каждого общества, участвующего в реорганизации, выносит для решения общим собранием акционеров каждого такого общества вопрос об избрании членов совета директоров общества, создаваемого в результате реорганизации.

На третьем этапе утверждается устав и выбирается совет директоров вновь возникающего общества, делается это только на совместном общем собрании акционеров обществ, участвующих в сделке, в порядке, установленном законом "Об акционерных обществах".

На четвертом этапе вносятся изменения в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ). Изменения, возникшие в результате проведения сделки слияния и поглощения, подлежат обязательной государственной регистрации по общим правилам, установленным законодательством.

Для внесения изменений в ЕГРЮЛ важно проверить наличие юридически правильно оформленных документов, необходимых на первых трех этапах (договор о проведении сделки слияния и поглощения, передаточные акты, соответствующие протоколы общих собраний обществ и т.п.).

Необходимо оговорить в соответствующих нормативных актах, что государственные органы, осуществляющие внесение изменений, обязаны требовать не только наличие самого договора о слиянии, но и включение в него обязательных сведений о порядке и условиях слияния и поглощения, а также о порядке конвертации акций каждого общества.

На пятом этапе осуществляется государственная регистрация выпуска ценных бумаг, размещаемых после сделки, и отчета об итогах выпуска ценных бумаг. Решение о выпуске акций и решение о выпуске облигаций общества при его создании в результате реорганизации должно быть утверждено советом директоров данного

акционерного общества. При этом решение о выпуске ценных бумаг коммерческой организации утверждается на основании и в соответствии с договором о проведении сделки реорганизации. Одновременно с государственной регистрацией выпуска ценных бумаг осуществляется регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг.

При реорганизации юридических лиц права и обязательства реорганизованных компаний переходят на основании передаточного акта.

Передаточный акт утверждают учредители до момента подачи документов на государственную регистрацию. Без него регистрирующий орган не внесет в государственный реестр записи о прекращении деятельности реорганизованных, а также об образовании новых организаций. Передаточный акт является документом, который служит основанием для передачи имущества и обязательств юридических лиц при реорганизации в форме слияния, присоединения и преобразования.

Реорганизуемое предприятие передает правопреемнику свое имущество: основные средства, нематериальные активы, товарно-материальные ценности, ценные бумаги и т. д. Имущество реорганизуемого предприятия можно оценить так: основные средства и нематериальные активы - по остаточной стоимости, материально-производственные запасы - по фактической стоимости, финансовые вложения - по первоначальной стоимости.

Бухгалтерскую отчетность нужно приложить к передаточному акту или разделительному балансу. Кроме того, прилагаются следующие документы:

- акты инвентаризации имущества и обязательств, которая проведена непосредственно перед составлением этих документов;
- первичные учетные документы по передаваемым материальным ценностям;
- расшифровки кредиторской и дебиторской задолженности реорганизуемого предприятия.

Моментом государственной регистрации является внесение регистрирующими органами соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Налоговые органы обязаны зарегистрировать новую фирму в течение пяти рабочих дней. Отсчет ведется с той даты, когда были поданы все документы, необходимые для регистрации. После этого налоговые органы выдают Свиде-

тельство о государственной регистрации юридического лица установленного образца.

### **Механизм 3. Процесс постслиятельной интеграции**

Постслияние - это период после проведения сделки, который ведет к объединению двух компаний. Интеграция - такое соединение элементов, в результате которого появляется единое целое. Путь к интеграции после слияния - это последовательный ряд решений.

В плане постслияния присутствуют три элемента:

- цели новой компании,
- способ обеспечения интеграции ресурсами;
- система распределения обязанностей и график интеграции.

Новый совет директоров только что объединенной компании одобряет план интеграции.

Условно процесс интеграции двух компаний можно подразделить на два уровня: первый - стратегический, второй - инфраструктурный.

Большинство компаний сталкиваются с огромными проблемами уже на первом уровне. Одним из подводных камней становится полное непонимание, а зачастую и неприятие всего происходящего со стороны главных заинтересованных лиц - персонала, клиентов и акционеров.

Работников компании в первую очередь интересует, не потеряют ли они работу, как сложатся их отношения с новым руководством, каковы их перспективы в новой компании. В свою очередь, клиентов интересует, не изменятся ли услуги, не повысятся ли цены на них, не стоит ли им поискать другого поставщика. Ну а акционеров, конечно же, волнует вопрос: отвечает ли проведенная сделка их интересам и владеет ли руководство ситуацией? Если компании не имеют ответов на эти и другие вопросы, они просто обречены на неудачу после сделки, так как не в состоянии преодолеть неприятие и недружелюбность заинтересованных сторон. Все это происходит из-за того, что на момент подписания до-

говора в большинстве компаний отсутствуют четко сформулированные цели и понимание выгод всех участвующих в сделке сторон.

Для преодоления этого препятствия необходимо еще до подписания соглашения о проведении сделки реорганизации разработать четкие цели и стратегию интеграции. Однако уже на следующем этапе у компаний, успешно прошедших первый уровень, появляются новые проблемы. Здесь уже речь идет непосредственно о попытке интеграции инфраструктур двух компаний, а именно:

- формирование руководящей команды: новое руководство, которое необходимо сплотить вокруг задач, поставленных генеральным директором и советом директоров;
- структура организации: создание структуры, которая будет лучше всего соответствовать стратегии "Новой компании";
- культура высокой эффективности: разработка и развитие культуры, которая способствовала бы повышению эффективности "Новой компании" и помогла бы реализовать ее долгосрочные цели;
- управление профессиональными сотрудниками: как найти в обеих компаниях наиболее ценных сотрудников и что сделать, чтобы они захотели участвовать в создании "Новой компании";
- интеграция человеческих ресурсов;
- интеграция активов.

1. *Галтин Т.Дж., Хэндон М.* Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. М., 2009.

2. *Гохан П.А.* Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса. М., 2009.

3. *Долгопятова Т.Д.* Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) // *Вопр. экономики.* 2009. № 5.

4. *Иванов Ю.В.* Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М., 2009.

5. *Рид С.Ф., Лажу А.* Искусство слияний и поглощений. М., 2010.

*Поступила в редакцию 06.12.2010 г.*