

Стратегическое планирование слияний и поглощений в электроэнергетике

Стратегический менеджмент является чрезвычайно важным для фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Одним из этапов стратегического менеджмента является стратегическое планирование. В данной статье нам бы хотелось подробнее остановиться на процессе стратегического планирования слияний и поглощений компаний. Общая схема стратегического планирования и в частности процесса интеграции представлена на рис.1

Для действующих компаний стратегическое планирование заключается в выявлении и количественной оценке сильных и слабых сторон. Процесс слияния или поглощения следует нацеливать только на те отрасли и компании, доступ в которые обеспечит выгодное использование сильных сторон и укрепление слабых. В этом процессе штат сотрудников, готовящих слияние, становится «генератором возможностей», но преследует только те из них, которые будут отвечать избранной стратегии. Планирование такого рода резко сокращает затраты на анализ случайных возможностей. Проработанный стратегический план содержит количественную оценку того, насколько соответствуют ему эти потенциальные возможности, и, поскольку имеется ряд альтернатив, ранжирует их по степени желательности. Такое ранжирование является способом определения риска.[2;31]

Стратегическое планирование также может помочь в процессе выявления слабых звеньев. В любом многопрофильном центре прибыли стратегическое планирование, которое не показывает автоматически кандидатов на продажу или закрытие, вероятно, не является по-настоящему стратегическим. При любой стратегии необходимо сравнивать то, что вы делаете, с тем, что вы могли бы делать, располагая вашими ресурсами. Если новые отрасли сулят вам более высокие прибыли, то разумнее продать старые направления деятельности, по возможности с премией, фирме, которой они подходят, а деньги перевложить в новые линии посредством внутреннего или внешнего инвестирования. Суть стратегического планирования - в контроллинге этого непрерывного процесса передислокации средств.

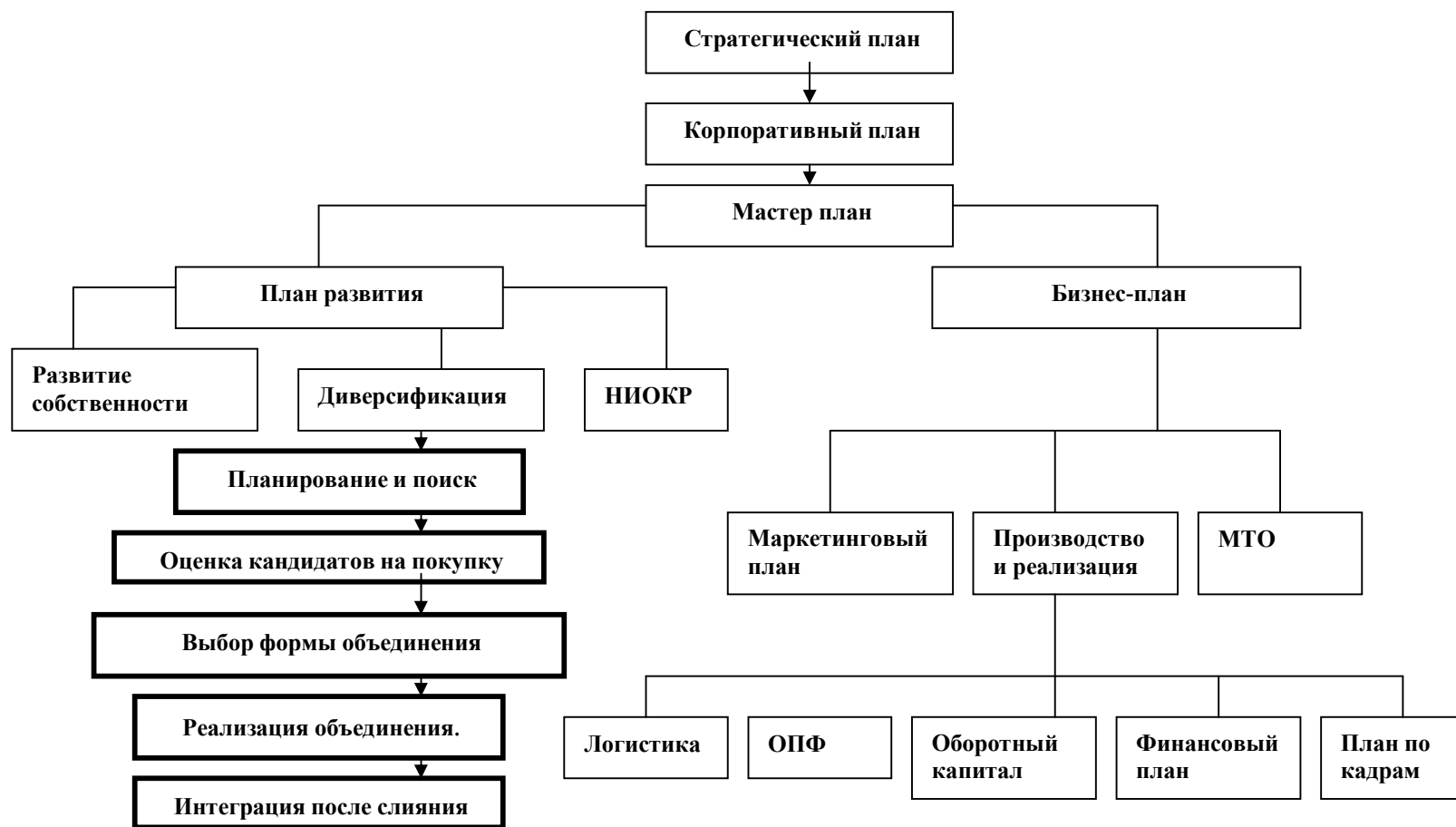


Рис. 1.Общая схема стратегического планирования.

Общая стратегия компании разрабатывается на уровне правления. Таким образом, на уровне компании может быть разработана стратегия расширения ее посредством крупного горизонтального 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.

Корпоративная стратегия предполагает соединение под общим управлением нескольких стратегических бизнес-единиц, которые имеют некоторые общие элементы - технологию, маркетинг, географическое местоположение и т.д. Такие мегагруппы формируются при помощи групповой стратегии. Денежная выручка членов группы перераспределяется внутри нее, чтобы максимизировать долгосрочную прибыль.

Группа также постоянно ищет новые инвестиционные возможности, соответствующие ее специализации.

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, денежная выручка распределяется и возвращается отдельным бизнес-единицам, либо направляется в 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. Денежная выручка реинвестируется в наиболее перспективные единицы после сравнения потенциальной прибыли, которая может быть получена в результате поглощения новых продуктовых линий и развертывания собственного производства этих продуктов.

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

Функциональная стратегия имеет дело с альтернативными методами производства: например, 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.

Любая организация должна иметь программу развития, причем такую, которая допускает все виды роста, начиная с внутреннего развития и кончая созданием совместных предприятий и поглощениями. Поскольку эти виды развития имеют сходную природу и дополняют друг друга, реализация одного из них требует увязки с другими. Иными словами, даже если компания и не планирует поглощения, программа развития бизнеса все равно должна предусматривать возможность слияний и поглощений.

Подробнее остановимся на плане развития для предприятия. В рамках данного плана очень уязвимым местом в планировании является диверсификация.

Планирование. Одна из основных проблем корпоративного планирования коренится в странном убеждении, что, план должен разрабатывать вице-президент по планированию. Оно ведет к катастрофическим последствиям, поскольку руководитель планирующего органа не принимает участия в реализации плана. Его задача - контролировать выполнение плана. Сами же планы должны разрабатываться

теми, кто будет осуществлять их. Принципиальная проблема разработчиков заключается в отсутствии структуры, на основе которой можно строить план.

Существуют различные методики для планирования данного процесса, которые в основном имеют основу SWOT- анализа. Мы предлагаем матрицу обоснования выбора стратегии.

Для этого предлагается набор критериев, которые участвуют в дереве целей. В зависимости от сочетания набора критериев выбирается конкретная стратегия. Критерии:

1. Конкурентоспособность товара. Конкурентоспособность товара на внешнем рынке (низкая и высокая). Конкурентоспособность товара на внутреннем рынке (низкая и высокая).

2. Концентрация отрасли. Для измерения концентрации отрасли предлагается использовать индекс Герфиндаля-Хиршманна, который представляет собой сумму квадратов рыночных долей отдельных компаний.

До 1000 низкая концентрация; 1000-1800 средняя; > 1800 высокая.

3. Вид отрасли: традиционная, новая отрасль.

4. Технология: стандартная, нестандартная.

Критерии для матрицы отбирались следующим образом. Концентрация отрасли является условием, при котором возможна ли горизонтальная интеграция, так как такой тип слияний жестко регламентирован антимонопольной политикой. Критерий вид отрасли мы заложили для того, чтобы показать разницу в динамике развития отраслей и соответственно разницу для использования типов стратегий. Стандартная или нестандартная технология изготовления показывает различные конкурентные преимущества, значит, также определяет стратегию предприятия. Конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке определяет возможность развития предприятия в будущем и является основанием для интеграции или самостоятельного развития.

Логика выбора стратегии очевидна. В случае если отрасль является высококонцентрированной, то рекомендуется стратегия горизонтальной интеграции, только в одном случае, когда есть угроза со стороны конкуренции зарубежных стран. Однако это условие выполняется только при принадлежности к традиционной отрасли и стандартной технологии изготовления товара.

В случае если отрасль не является высококонцентрированной, то горизонтальная интеграция не противоречит сути рыночной экономики и рекомендуется в четырех случаях, когда легко скопировать технологию, но при этом имеет разную конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке.

В случае, когда компания обладает уникальной технологией, то мы предлагаем стратегию развития рынка, продукта.

Матрица показывает полностью алгоритм выбора стратегии.

Матрица обоснования выбора стратегии.

Высокая концентрация отрасли; стандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Интеграция конгломеративного характера внутри страны и за ее пределами (снизить риск вложений).

Высокая концентрация отрасли; стандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия горизонтальной интеграции как защита от иностранных компаний.

Высокая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия для кризисных организаций, защитные стратегии.

Высокая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Интеграция конгломеративного характера внутри страны и за ее пределами (снизить риск вложений) или горизонтальная интеграция с зарубежными партнерами.

Высокая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития внешнего рынка.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Частичная интеграция со смежными отраслями.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития продукта или рынка на внешнем рынке.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка внутри страны.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; нетрадиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Стратегия снятия сливок.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; нетрадиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития внешнего рынка.

Высокая концентрация отрасли; нестандартная технология; нетрадиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка внутри страны и за рубежом.

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; традиционная отрасль;

конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Стратегия горизонтальной интеграции.

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия горизонтальной интеграции в рамках альянсов внешнеэкономической деятельности.

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия горизонтальной интеграции для усиления позиций на рынке.

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая;

конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Стратегия горизонтальной интеграции применяется при насыщении рынка

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка за рубежом.

Низкая концентрация отрасли; стандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка и продукта, защитные стратегии, стратегии для кризисных организаций.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка и продукта, защитные стратегии, стратегии для кризисных организаций.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Частичная интеграция или альянсы с другими субъектами рынка, аутсорсинг.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; традиционная отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка внутри страны.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке высокая: Частичная интеграция или альянсы с другими субъектами рынка, аутсорсинг.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке высокая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка за рубежом.

Низкая концентрация отрасли; нестандартная технология; новая отрасль; конкурентоспособность товара на внутреннем рынке низкая; конкурентоспособность товара на внешнем рынке низкая: Стратегия развития рынка и продукта на внешнем и внутреннем рынке.

Применим предлагаемую методику к отрасли электроэнергетики. Для этого сначала рассмотрим основные тенденции развития и проблемы данной отрасли.

Анализ тенденций развития электроэнергетики показал, что:

в результате развития газотурбинных технологий, наряду с увеличением объема добычи природного газа и снятием в некоторых странах ограничений на его использование для производства электричества, привело к распространению высокоэффективных и относительно недорогих технологий генерации;

возросшие требования к энергоэффективности и «экологической чистоте» производства подталкивали к модернизации энергетических мощностей и развитию сетей;

развитие сетей, и прежде всего межсистемных связей, а также информационных технологий, средств учета и контроля, способствовало увеличению и усложнению энергопотоков, создавало новые возможности для конкуренции между оптовыми поставщиками энергии;

все большая экономическая и политическая интеграция регионов и соседних стран (в частности государств Евросоюза, Северной Америки) также способствовало развитию оптовых рынков электроэнергетики.

В результате некоторые государства начали пересматривать свое отношение к естественной монополии в электроэнергетике, стали допускать в этой отрасли элементы конкуренции. Это достигалось либо разделением монополии с выделением из них конкурирующих компаний, либо допуском в отрасль новых участников – независимых производителей электроэнергии, либо и тем и другим.[10].

В РФ основным энергохолдингом является «РАО ЕЭС России». Он также претерпевает реформы с выделением из АО энергогенерирующих, сетевых и сбытовых активов, параллельно поставив на поток регистрацию территориальных генерирующих компаний (ТГК). Кроме того, назрела необходимость в разработке программы повышения надежности Единой энергетической системы России.

Энергетическая система РТ находится в государственном владении РТ и не является частью холдинга РАО ЕЭС. По республике Татарстан наблюдается устойчивая тенденция увеличения предприятий в данной отрасли. Также можно отметить рост продукции в абсолютном и относительном выражении по годам с 1990 по 2004 год.

Показатели рентабельности варьируют от года к году.

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ [7].

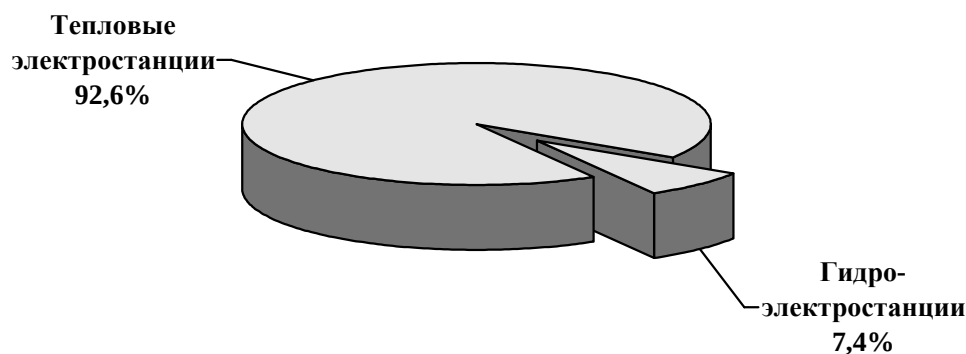
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Число действующих предприятий, единиц	23	23	30	34	34	37	37
в том числе крупных и средних	23	23	27	31	33	32	32
Объем промышленной продукции, млн. руб. (1995 г. – млрд. руб.)	811	3953	10231	13660	16222	18906	24626
Индекс промышленного производства, в % к предыдущему году	102,9	99,4	106,1	100,9	97,5	101,9	100,4
Сальдированный финансовый результат, млн. руб. (1995 г. – млрд. руб.)	170	633	1357	2298	1796	1279	2489
Рентабельность реализованной продукции, процентов	-	19,1	6,6	7,0	9,8	2,7	7,8
Основные фонды, млн. руб. (1995 г. – млрд. руб.)	1821	16303	19998	22389	13209	14604	18300

Структура производства электроэнергии. Тепловые электростанции производят большую часть энергии по республике (92,6%),

гидроэлектростанции производят незначительную часть энергии (7,4). Атомные станции не присутствуют в республике.

Степень износа по данной отрасли составляет 30%, что является неплохим показателем по отрасли. Однако имеются проблемы по конкретным линиям электропередач, а также наблюдается техническая отсталость.

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ [7].



в 2004 г.

СТЕПЕНЬ ИЗНОСА ОСНОВНЫХ ФОНДОВ

КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ [7].

(в процентах от полной балансовой стоимости основных фондов
на конец года)

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Электроэнергетика	44,7	45,4	50,5	44,6	18,3	25,0	30,6

Проанализируем отрасль электроэнергетики с помощью предлагаемой методики. По нашему дереву целей получается, что отрасль электроэнергетики является «естественной монополией», значит, отрасль является высоконцентрированной. Кроме того, можно отнести данную отрасль к традиционной, поскольку опыт работы в ней довольно значителен, составляет около 60 лет. Скопировать технологию в данной отрасли не составляет труда, поскольку многие проекты давно разработаны и опубликованы. Что касается конкурентоспособности внутри страны и за рубежом то, можно с уверенностью сказать, что вся произведенная энергия потребляется внутри страны и более того поставляется за рубеж. Таким образом, можно сделать вывод, что для отрасли электроэнергетики рекомендуется стратегия (см. матрицу) интеграция конгломеративного

характера внутри страны и за рубежом или горизонтальная интеграция с зарубежными партнерами. Однако на практике электроэнергетика придерживается курса объединения с родственными отраслями, в частности с такими предприятиями как Газпром. С точки зрения обеспечения сырьем, а также вливания инвестиций это разумный выход. Однако, с точки зрения стратегического планирования это не дальновидный шаг для развития в будущем.

Поиск. К поиску и отбору компания-приобретатель переходит после того, как завершены стратегическая самооценка и выработка стратегии поглощения. Она начинается с идентификации фокусных отраслей и конкретных фокусных компаний (или кандидатов), которые удовлетворяют критериям.

В случае стратегических поглощений продолжительность зависит от содержания про граммы и объема имеющейся информации по объекту. Обычно для идентификации нескольких приемлемых кандидатов необходимо как минимум несколько месяцев. Однако не стоит удивляться, если процесс окажется более длительным, поскольку кандидаты далеко не всегда готовы принять предложение о поглощении. Если у покупателя узконаправленный интерес к конкретным компаниям, которые не готовы пойти на поглощение сразу, то могут пройти годы, прежде чем семена запросов прорастут и превратятся в реальные переговоры.

Оценка кандидата проводится с помощью различных методов. Вот некоторые из них:

1. Оценка по восстановительной стоимости. Этот метод проще других, однако самый трудоемкий из них. Имея объект для анализа, покупатель начинает выяснять затраты для создания с нуля точной копии компании во всех ее аспектах.

2. Инвестиционный метод, или метод средней доходности. Этот метод чаще других используется для оценки приобретений. Он заключается в сопоставлении прогнозируемого среднего дохода с прогнозируемыми средними вложениями в проект.

3. Оценка на основе периода окупаемости. Это один из наиболее испытанных методов оценки приобретения. Он заимствован из сферы капитального бюджетирования и до сих пор используется в случаях приобретения оборудования и других основных средств.

4. Метод внутренней ставки дохода (IRR). Этот метод использовался для оценки инвестиций в течение очень долгого времени крупными компаниями, располагающими вычислительными ресурсами или большим штатом бухгалтеров. Некоторые продолжают применять его и сейчас. Смысл его в том, чтобы отыскать такую ставку дисконта, при которой текущая стоимость будущих денежных потоков, приносимых инвестициями, равна стоимости инвестиций.

5. Метод рыночной стоимости. Этот метод, применявшийся первоначально при поглощении публичных компаний, требует поиска «аналогов» на открытых рынках, которые, как считается, являются «эффективными».

6. Метод дисконтированного денежного потока. Этот метод, называемый еще методом дисконтированной будущей прибыли, является единственно пригодным для оценки действующей компании. По своей сути он позволяет оценить чистую текущую стоимость будущих денежных потоков или прибылей путем дисконтирования с учетом риска [5;109].

Процедура дью дилидженс. Основное назначение процедуры «дью дилидженс»), или «должной проверки», в контексте слияний и поглощений - оценить выгоды и обязательства предполагаемого поглощения путем анализа всех относящихся к делу аспектов прошлого, настоящего и прогнозируемого будущего приобретаемого бизнеса.

Она начинается с момента, когда покупатель впервые задумывается о проведении возможного поглощения. Покупатель начинает изучать информацию о компании, которая на тот момент времени доступна. По публичным компаниям такая информация обычно берется из различных официальных источников - от широко распространенных обзоров публикаций прессы о компании и отчетности.

Выбор метода объединения. Пожалуй, ни один из аспектов процесса слияния, поглощения или выкупа не является более важным, чем финансирование. Слияние не бывает бесплатным - чтобы купить компанию, нужны деньги, а их нужно откуда-то получить. В конечном счете все сделки оплачиваются наличными, акциями или векселями, но конкретный вид этих трех основных способов расчета зависит от источника финансирования и решения множества вопросов.

Если сделка финансируется из собственных средств, то, как именно: с использованием существующих акций, первоначального публичного предложения или частного размещения? Будет ли в сделке участвовать венчурная компания и если да, не захочет ли она контролировать будущие действия поглощаемой компании? Если сделка финансируется денежными средствами, будут ли они собственными или заемными? Если планируется заем, то кто его предоставит - коммерческий банк или менее традиционный кредитор, например коммерческая финансовая компания, лизинговая компания или компания по страхованию жизни? Сколько будет кредиторов и каковы условия кредитования? Не будут ли условия кредитных договоров или векселей излишне жестко регулировать платежи покупателя кредитору или продавцу?

Основное внимание должно быть уделено сделкам с высокой долей заемных средств с акцентом на выкупах «с рычагом», т.е. на превращении публичных компаний или их подразделений в частные с использованием заемных средств.

Очень многое зависит от того, как сформулированы соглашения между покупателями, продавцами и третьими сторонами (включая коммерческие банки и не только их), где каждая из сторон делает ставку на будущее. Изобретательность, умение вести переговоры и внимание к деталям - вот что определяет грань между успехом и неудачей.

Реализация объединения. При осуществлении слияний, поглощений и выкупов неизбежно приходится решать вопросы, связанные с компенсационными выплатами. Покупатель, естественно, старается уйти от каких-либо обещаний, поскольку ему нужна максимальная свобода действий при решении этих вопросов после слияния. Однако свобода маневра появляется у него редко, так как требования продавца, а также законодательные положения заставляют его либо принять новые обязательства, либо подтвердить существующие. Продавцам обычно безразлична дальнейшая судьба руководства и персонала продаваемой компании, особенно если речь идет о выкупе менеджментом (МВО) или о компаниях с небольшим числом владельцев, где продавцами зачастую являются сами менеджеры. Там, где действуют программы участия персонала в прибылях или существуют профсоюзы, свое слово в отношении оплаты труда после слияния могут сказать и рядовые служащие.

Наиболее удобный момент для обсуждения вопроса об оплате труда - средняя фаза сделки, когда осуществляется процедура «дью дилидженс», а команда юристов готовит соглашение о поглощении.

Письмо о соглашении. Письмо о намерении - это составляемый до разработки контракта документ, в котором изложены договоренности сторон относительно проведения переговоров по контракту. Чаще всего письмо не налагает каких-либо обязательств на участников переговоров за исключением особых обстоятельств, но и в этом, случае круг таких обязательств предельно ограничен.

В письме о намерении закрепляются основные условия сделки, которые до этого являлись предметом устных переговоров между сторонами. В письме оговариваются предполагаемая структура сделки, цена и условия расчетов, условия передаваемых в уплату долговых обязательств или акций, а также другие важные особенности будущей сделки общего характера, в частности вопросы отражения в учете и налогообложения (например, будет ли это не подлежащая налогообложению реорганизация или облагаемая налогами сделка).

В письме о намерении оговариваются также предварительные условия совершения сделки, в том числе необходимость получения разрешения регулирующих органов и, что

более важно, выполнение процедуры «дью дилидженс» заключение устраивающего обе стороны соглашения о поглощении.

Завершение сделки. Завершение сделки - это процесс подписания и передачи документации и, если необходимо, перевода средств. Обычно, если сделка не финансируется покупателем из внутренних источников, процесс включает в себя два основных элемента: завершение поглощения, или корпоративную часть, когда продавец и покупатель осуществляют слияние или передачу и поставку акций или активов в соответствии с соглашением о поглощении, и финансовую часть, когда один или несколько кредиторов или иные финансирующие стороны предоставляют покупателю как заемщику финансовые средства для поглощения в соответствии с кредитным соглашением или иными финансовыми документами. Часть этих средств переводится продавцу в счет стоимости покупки.

Иногда стороны хотят подписать и завершить корпоративную часть сделки одновременно. Это чаще всего происходит в случаях, когда покупатель финансирует сделку из внутренних источников, когда для завершения сделки не требуется одобрения правительственных органов или когда сделка должна быть завершена очень быстро после того, как стороны достигли первоначальной договоренности - например, чтобы воспользоваться преимуществами истекающего налогового закона или дать возможность продавцу вовремя получить средства от продажи, чтобы выполнить обязательства по погашению долга.

Если сделка очень сложная и требует одобрения правительственных органов или финансирования третьей стороны, то стороны, скорее всего, подпишут письмо о намерениях, проведут переговоры и заключат соглашение о поглощении, а затем завершат сделку, когда будут выполнены «условия завершения» (часто это официально составленный документ) и станет доступным финансирование. Правительственные агентства могут потребовать, чтобы стороны заключили соглашение о поглощении, прежде чем будет рассматриваться их заявка на получение разрешения на сделку. Аналогичным образом кредиторы могут потребовать, чтобы условия сделки были утверждены до того, как они выделяют ресурсы для оценки этой сделки. В частности, они хотят знать, какие заявления и гарантии даны продавцом и какие средства защиты доступны покупателю, если продавец нарушит их.

Интеграция после слияния. Нужно приложить большие усилия, чтобы объединить две или большее число компаний после того, как они стали единой собственностью. Постслияние - это период после слияния (или иной сделки), который ведет к объединению двух компаний. Интеграция - это такое соединение элементов, в результате которого появляется единое целое.

Не все сделки завершаются интеграцией после того, как произошло слияние. Как уже упоминалось ранее, два основных вида поглощения: стратегическое и финансовое. Вероятнее всего, только стратегический покупатель сумеет интегрировать поглощенную компанию в самостоятельно действующее предприятие. Напротив, финансовый покупатель, скорее, оставит приобретенную компанию в покое, предоставив ей только капитал и руководство.

Полезно представлять себе слияние как локальное и глобальное объединение всех ресурсов, процессов и обязанностей покупающей и продающей компаний.

Касаясь ресурсов, следует сказать: существуют человеческие ресурсы на уровне совета директоров, менеджмента и обеспечивающих структур. Кроме того, покупателям придется рассмотреть вопрос интеграции финансовых, материальных и нематериальных ресурсов, в особенности деловой репутации, включая имя компании и марку продавца. Что касается методов, то покупатели и продавцы должны подумать над тем, как они могли бы интегрировать процессы, в том числе системы менеджмента, системы оплаты труда и стимулирования инноваций. Наконец, когда дело доходит до обязанностей, полезно расценивать их как налагаемые либо законом, либо этикой обязательства перед

различными группами заинтересованных лиц, включая клиентов, поставщиков, акционеров, владельцев облигаций, работников и общественность.

Интеграция, затрагивающая всю организацию, способна оказать влияние на качество ресурсов, усиливая сильные стороны и компенсируя слабые, совершенствуя эффективность процессов через сокращение избыточности и обеспечивая выполнение обязательств через распространение их на всех организаторов бизнеса. В целом, интеграция способна создать у каждого члена недавно объединенной компании ощущение причастности к общей цели. Осознание ее может помочь работникам скорее пойти навстречу нововведениям, чем сопротивляться факту, что после слияния новая организация должна измениться. Здравый смысл и исследования в одинаковой мере доказывают: чтобы любые организационные изменения оказались успешными, реструктуризация не должна ограничиваться одним подразделением или каким-либо уровнем организации

Одновременно с проведением процедуры «дью дилидженс» следует выполнить стратегический анализ на предмет выявления существующих синергетических эффектов и возможности их использования.

В дополнение к этому руководители высшего звена покупающей компании (часто совместно с приобретаемой компанией) разрабатывают план интеграции. [2;335].

План постслияния - это документ, четко очерчивающий, когда и как основные ресурсы, процессы и обязательства поглощающей и поглощаемой компаний будут объединены для достижения стратегических целей. В конечном итоге эту схему получают ключевые работники и (в измененном виде) другие заинтересованные стороны. Как и любые корпоративные документы, данный план подлежит проверке юристами.

Планы интеграции различаются во многом, в зависимости от сферы деятельности бизнеса и ситуации. Тем не менее, очевидно, что в плане постслияния должны присутствовать три элемента: цели новой компании, способ обеспечения интеграции ресурсов, систем и обязанностей и график интеграции.

Список литературы:

1. Матыцын А.Н. Вертикальная интеграция: теория и практика – М.: Издательский дом «Новый век», Институт микроэкономики, 2002 – 368с.
2. Рид Стэнли Фостер Искусство слияний и поглощений/Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу; Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 958с.
3. Рудык Н.Б., Семенова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. – М: Финансы и статистика, 2000 – 456с.
4. Сафиуллин М.Р. д.э.н. Стратегический менеджмент; Казань 2003г.с.64.
5. Эванс Фрэнк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2004. – 332с.
6. Стаки Дж., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция//The McKinsey Quarterly, 1993, №3. с.77-101.
7. Промышленность РТ за январь-октябрь 2004 год/ Статистический сборник Казань 2004 год.
8. www.expert.ru/ Энергетические слияния.
9. www.expert.ru/ Электроэнергетика.
10. www.rao-ees.ru/ Реформирование электроэнергетики – мировые тенденции.

Аннотация

на статью: «Стратегическое планирование слияний и поглощений в электроэнергетике» ассистента кафедры общего менеджмента КГФЭИ Зайнуллиной М.Р.

Статья освещает основные моменты стратегического планирования, особое внимание уделяется вопросам планирования слияний и поглощений компаний. Автором предложена модель выбора стратегии в зависимости от ряда критериев. Кроме того, проведен анализ отрасли электроэнергетики по основным статистическим данным. Выявлены основные тенденции развития электроэнергетики, выделены проблемы перспективного развития.

Автором предлагается анализ отрасли электроэнергетики по предложенной методике и сформулирован общий вывод о перспективах развития отрасли электроэнергетики.