## [Реорганизация корпорации](http://xaiek.com/artclxaek2/320-2010-04-15-08-32-22.html)

Корпорация - это правовая форма объединения независимых предприятий, различных организаций. Участники корпорации являются самостоятельными юридическими лицами. Эти признанные правитель­ством «юридические лица» могут приобретать различ­ные ресурсы, владеть активами, производить и про­давать продукцию, брать и предоставлять кредиты, предъявлять иски и выступать в суде ответчиками. Корпорация имеет все те же функции, что и любое предприятие.

Такая форма бизнеса очень распространена в на­стоящее время. Прежде чем приступать непосред­ственно к вопросу о реструктуризации корпорации, необходимо рассмотреть преимущества и недостатки этого вида бизнеса.
К преимуществам корпораций можно отнести следу­ющие моменты:
1) если рассматривать вопрос о привлечении денеж­ных средств, то это одна из наиболее эффективных форм организации бизнеса. Корпорации имеют воз­можность получать финансовые средства путем вы­пуска ценных бумаг, что позволяет сберечь многие со­циально-экономические единицы. Они также отлича-
ются высокой степенью надежности, поэтому им легко получить кредит в банках;
несомненным преимуществом является ограни­ченная ответственность. Владельцы корпорации -держатели акций - рискуют в случае кризиса или нега­тивной ситуации только суммой, выражающей цену ак­ции. Их личная собственность не находится под угро­зой. Кредиторы не могут предъявить иск владельцам корпорации как частным лицам, они могут сделать это лишь по отношению к корпорации как юридическому лицу;
корпорации являются стабильной формой бизне­са. Они наиболее устойчивы к негативным внешним тенденциям. Во многих источниках даже можно встре­тить утверждение, что корпорации вечны. Такое посто­янство является положительным фактором для даль­нейшего роста и развития.
Однако, помимо преимуществ, корпорация, как и любая другая форма бизнеса, имеет недостатки:
двойное налогообложение. Это один из самых больших недостатков корпораций, который заключает­ся в том, что та часть дохода корпорации, которая идет на оплату дивидендов собственников акций, облагает­ся налогом дважды: как прибыль самой корпорации и как часть личного дохода владельца акций;
корпорация является формой крупномасштабного предпринимательства, а это усложняет процесс анали-
за различных внутренних процессов. Это опасно тем, что можно упустить из виду симптомы и первые при­знаки надвигающегося кризиса или других негативных процессов; 3) акции корпорации могут принадлежать очень большому количеству владельцев, что осложня­ет процесс контроля и управления.
Но корпорация по своей сути все-таки является предприятием, поэтому тоже нуждается в обновлении и изменении. В последнее время понятие «реструкту­ризация корпорации» все чаще встречается в литера­туре. Это связано с тем, что данная форма бизнеса становится все более распространенной, а ее реструк­туризация - актуальное направление, которое содер­жит в себе множество ответвлений.
Целью реструктуризации корпорации является по­вышение ее эффективности и конкурентоспособности, создание такой бизнес-системы, которая отвечала бы долгосрочным целям владельцев и одновременно раз­вивалась в соответствии с изменениями внешней сре­ды. Реструктуризация подразумевает сосредоточение на наиболее эффективных и прибыльных направлени­ях.
Суть современной реструктуризации заключается в первую очередь в выделении и развитии конкурент­ного преимущества корпорации, занятии и удержании выгодной рыночной позиции.
Основные задачи, которые решаются в процессе ре-
структуризации, следующие:
1)    преодоление негативных тенденций и показате­
лей в деятельности корпорации;
2)    восстановление, развитие и контролирование
профильных направлений;
определение доли своего участия в непрофиль­ных видах бизнеса;
ликвидация бесперспективных видов бизнеса;
улучшение и совершенствование организацион­но-правовой структуры корпорации.
Реструктуризация корпорации, как и любого другого предприятия, осуществляется в несколько этапов.
Диагностика состояния корпорации.
Первоочередной задачей является выявление су­ществующих проблем и причин их возникновения. В рамках малого бизнеса достаточно провести анализ состояния предприятия и на основе полученных дан­ных вынести решение по преодолению проблемы. В корпорации же этот процесс имеет более сложную структуру. Помимо обычного анализа и исследования, сюда входят еще и следующие элементы:
1) распределение полученной прибыли по продук­ции и оценка рентабельности каждого вида. Ликви­дация убыточных направлений позволит повысить эффективность деятельности других направлений за счет средств, которые раньше направлялись на ликви­дированные отделы (направления);
сравнение финансовых показателей корпорации с аналогами;
составление плана реструктуризации и обсужде­ние его с менеджерами.
Определение ключевых проблем является наибо­лее важным этапом. В современной экономике да­же появилось такое понятие, как DCM (directly correct management) - точное определение основных про­блем и их целенаправленное решение.
Кроме того, необходимо разработать четкий график диагностики и исследования проблем, поскольку в кор­порациях этот процесс может занять год и более. Есте­ственно, что многие показатели к этому времени уже не будут актуальными, что заметно снизит эффектив­ность принимаемого решения.
Изменение кадровой политики.
Кадровая политика имеет очень большое значение для любого предприятия. В рамках корпорации, где персонал является многочисленным и имеет сложную иерархическую систему, этот вопрос особенно актуа­лен.
Во-первых, необходимо провести анализ имеюще­гося персонала в рамках выбранного направления. Вполне возможно, что штат сотрудников целесообраз­но сократить или расширить. Кроме того, для кор­пораций, которые в большинстве своем сотруднича­ют с иностранными партнерами, важно наличие ква-
лифицированных специалистов. Также существует та­кой фактор, как сопротивление персонала изменени­ям. Многое зависит от менеджеров, которые должны уметь оперативно перестраиваться и контролировать ход процессов.
Вполне возможно, что с реструктуризацией корпора­ции профиль специалистов расширится или изменит­ся. Для этого нужно организовать обучение и подготов­ку сотрудников. Многие руководители отправляют наи­более перспективных сотрудников за границу, где они имеют возможность сформировать свой инновацион­ный стиль.
Изменение финансовой структуры.
Диагностика состояния предприятий, входящих в со­став корпораций, дает лишь общую информацию. При планировании реструктуризации финансовая инфор­мация должна быть прозрачной и достоверной. На кор­поративном уровне сбор и обработка информации за­труднены из-за ее большого количества. Для решения этой проблемы после утверждения кадровой политики необходимо создать единую и своевременную систе­му отчетности. Уровень информационных технологий на сегодняшний день также позволяет облегчить эту задачу и довольно ощутимо сократить ее сроки. Кро­ме того, сейчас разработаны программы, которые са­ми обрабатывают и анализируют данные. Таким обра­зом, задача упрощается в несколько раз.
Информация должна поступать от всех участни­ков корпорации в определенные сроки. Это позволяет определить положительные и отрицательные тенден­ции в прибыльности корпорации.
Оптимизация бизнеса.
Оптимизация бизнеса в общем означает устранение непрофильных направлений. Предварительные выво­ды можно сделать еще на этапе диагностики, одна­ко окончательные итоги следует подводить после рас­смотрения всех данных и факторов. Часто складыва­ется ситуация, что корпорации требуется дополнитель­ный вид бизнеса для стимулирования уже существую­щего. Однако здесь нужно уделять особое внимание процессу заключения договора и его условиям. Целе­сообразнее всего является выкуп контрольного пакета акций предприятия. При этом его владелец остается частичным собственником.
Развитие маркетинговых служб.
Маркетинг в последнее время является неотъемле­мой составляющей всех компаний. У многих россий­ских предпринимателей бытует мнение, что маркетинг занимается исключительно рекламой и продвижени­ем продукции компании. Но это лишь малая часть его функциональной стороны. Маркетинг занимается ис­следованием рынка, потребительской и конкурентной среды, изучает имеющуюся на рынке продукцию и воз­можности выхода нового товара и т. д. При реструкту-
ризации маркетинговые службы играют важную роль. Стоит отметить, что во многих российских компаниях эти службы отсутствовали вообще, а подобные отде­лы стали формировать лишь при реструктуризации ор­ганизационной структуры. Маркетинг определяет но­вые каналы сбыта продукции, разрабатывает страте­гию дальнейшего продвижения корпорации, а также исследует новые возможные направления, освоение которых могло бы принести прибыль корпорации.
Формы реструктуризации.
Существует несколько классификаций форм ре­структуризации.
По функциям выделяют следующие виды ре­структуризации:
организационная - подразумевает изменение со­става организационных отделов и подразделений;
финансовая- изменяется структура активов, обя­зательств, капитала;
3)    операционная - изменения в производствен­
но-технологической базе и процессе;
правовая - перераспределение прав и контроля на собственность и юридическое закрепление этих из­менений;
управленческая - преобразование методов и спо­собов управления корпорацией.
Кроме того, различаются реструктуризация уставно­го капитала (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация ак-
ций) и реструктуризация кредиторской задолженности (погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен).
При реструктуризации изменение структуры соб­ственников может происходить через:
продажу акций;
приобретение акций;
конвертацию акций.
Продажа акций может осуществляться непосред­ственно акционерами и в результате их дополнитель­ной эмиссии. Дополнительно эмитированные акции могут продаваться на вторичном рынке ценных бу­маг. Дополнительная эмиссия приводит к увеличению уставного капитала. В этом случае, кроме изменения структуры собственников, корпорация получает допол­нительные оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных обязательств, что су­щественно улучшает ее финансово-экономические по­казатели. Подобная реструктуризация уставного капи­тала имеет очень хорошие показатели, так как помо­гает не только кардинально улучшить финансово-эко­номическое состояние корпорации, обновить оборудо­вание и технологии, но и найти себе так называемого «стратегического инвестора».
Приобретение акций акционерным обществом у ак­ционеров происходит по решению общего собрания акционеров о сокращении уставного капитала посред-
ством приобретения части размещенных акций в целях уменьшения их общего количества, если это зафикси­ровано в уставе. Это право не может быть реализо­вано, если номинальная стоимость акций, оставших­ся в обращении, станет ниже минимального размера уставного капитала, предусмотренного законом. При­обретение осуществляется по решению совета дирек­торов, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом.
Конвертация акций приводит к изменению номи­нальной стоимости и количества акций, оставляя без изменения величину уставного капитала. Конвертация акций дает возможность перераспределить структуру собственников при слиянии или присоединении и раз­вести собственников акций по разным обществам при разделении