

УДК 658.5

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕОРГАНИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доц. *Дзуцева Г. Н.*, асп. *Зевахин М. А.*

Кафедра экономики и управления на предприятии.
Северо-Кавказский горно-металлургический институт
(государственный технологический университет)

В статье рассматриваются цели, формы, варианты реорганизации предприятия. Условия и аспекты эффективной реорганизации увязываются с результатами диагностики предприятия.

Реорганизацией называется перестройка, переустройство юридического лица (лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица (лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица.

Целью реорганизации является получение эмерджентного (суммарного) эффекта от изменения структуры капитала, устранения дублирования функций, снижения издержек при увеличении объема производства и др.

Однако не всякое преобразование предприятия можно считать реорганизацией. Например, изменение типа хозяйственного общества не является реорганизацией юридического лица (его организационно-правовая форма не изменяется), поэтому ряд процедур оформления реорганизации к таким преобразованиям не применяется.

Реорганизация предприятия проводится в следующих случаях:

- при признании предприятия банкротом, а структуры его баланса неудовлетворительной;
- с целью повышения эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия. Реорганизационные процедуры проводятся по инициативе юридических лиц;
- принудительно по решению федеральных антимонопольных органов в случае, когда коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два или более нарушений антимонопольного законодательства.

В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами.

Формами реорганизации согласно ГК являются: слияние и присоединение, разделение и выделение, преобразование (таблица).

Формы реорганизации предприятий

№ п/п	Форма реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
1	Слияние $A + B = C$	Полностью от A и B	1. На основании решения общего собрания акционеров большинством в 3/4; единогласно – в ООО, производственном кооперативе. 2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций. 3. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене. Уведомление кредиторов. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков. Составление передаточного акта, разделительного баланса.
2	Присоединение $A + B = B$	Полностью от A	
3	Разделение $A = B + C$	Полностью от A в соответствии с разделительным балансом	
4	Выделение $A = A + B$	Частично от A в соответствии с разделительным балансом	
5	Преобразование $АО = ООО$ или $ООО = АО$	Полностью к новому лицу	

Слияние и присоединение могут нуждаться в предварительном согласовании с федеральным и территориальным антимонопольными органами. Эти же органы вправе потребовать разделения или выделения юридического лица и в целях предотвращения злоупотребления коммерческими организациями доминирующим положением или ограничения конкуренции на основе Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Реорганизация любого юридического лица (кроме АО) требует единогласного решения всех его участников.

Судьба имущества при разделении и выделении юридического лица решается в передаточном акте и разделительном балансе. Этими документами определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки. Гражданским кодексом РФ и Законом «Об акционерных обществах» предусмотрено обеспечение прав кредиторов в случае реорганизации юридического лица.

Указанные варианты реорганизации различаются аспектами перехода прав и обязанностей к вновь возникающему юридическому лицу.

При слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом.

При присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом.

При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с разделительным балансом.

При преобразовании юридического лица одного вида в юридическое лицо другого вида (изменении организационно-правовой формы) к вновь возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом.

Юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Необходимыми этапами реорганизации являются оформление передаточных актов и разделительных балансов.

Передаточный акт и разделительный баланс должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами.

Передаточный акт и разделительный баланс утверждаются учредителями (участниками) юридического лица или органом, принявшим решение о реорганизации юридических лиц, и представляются вместе с учредительными документами для государственной регистрации вновь возникших юридических лиц или внесения изменений в учредительные документы существующих юридических лиц.

Целями и задачами реорганизации предприятия являются:

- защита прав участников (учредителей);
- четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к лицам, заинтересованным в долгосрочном развитии предприятия (эффективным собственникам);

- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- создание системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для их участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Решение о реорганизации предприятия и конкретная программа мероприятий принимаются собственником предприятия (для государственных унитарных предприятий – уполномоченным органом исполнительной власти, для иных коммерческих организаций – общим собранием их участников/учредителей).

Реорганизация предприятия предполагает проведение комплекса мероприятий, причем условия и порядок выполнения некоторых из них (передача независимому регистратору ведения реестра акционеров для акционерных обществ, проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет и др.) определены действующими законодательными и иными нормативными правовыми актами. Остальные мероприятия носят индивидуальный для данного предприятия характер, и необходимость их реализации определяется лицами, принимающими решение о реорганизации предприятия, с учетом особенностей его функционирования, уровня развития и соответствия современным требованиям тех или иных компонентов менеджмента.

Для эффективной реорганизации предприятия следует провести его всестороннюю диагностику, включающую различные аспекты оценки и анализа:

- 1) управления предприятием (эффективность);
- 2) бизнеса (анализ положения на рынке, оценка бизнеса, точек роста и др.);
- 3) имущества (инвентаризация имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия);
- 4) активов (оценки чистых активов и рыночные оценки активов предприятия),
- 5) производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности;
- б) снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и кадровой политики.

В результате диагностики предприятия определяются основные направления и пути его реорганизации.

Результатом диагностики предприятия является целесообразная программа его реорганизации, представляющая собой взаимоувязанную систему. Она состоит из:

- организационно-структурной политики (перестройка структуры, реорганизация управленческих функций, полномочий и ответственности др.);
- снабженческо-сбытовой политики (выбор маркетинговой стратегии и тактики на всем протяжении от появления продукции до ее продажи, послепродажного обслуживания, мониторинг оперативной информации о рынке, переход на прямые поставки продукции, создание сбытовой сети);
- производственно-технологической и инновационной политики (минимизация издержек производства, приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создание оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создание принципиально новых продуктов и производств);
- ценовой политики (установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли);

- финансовой политики (анализ и планирование денежных потоков, выбор стратегии привлечения внешних ресурсов, кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, разработка учетной и налоговой политики, контроль и управление издержками);

- инвестиционной политики (определение общего объема инвестиций предприятия, способов рационального использования накоплений, сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств);

- кадровой политики (формирование идеологии и принципов кадровой работы, планирование, привлечение, отбор и высвобождение работников, организация работ и руководство кадрами, повышение квалификации и подготовка работников предприятия, внедрение системы стимулирования их деятельности, развитие социального партнерства).

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 28.11.2011 № 337-ФЗ.
2. *Виноградов Д. В.* Экономика недвижимости: Учебное пособие. Владим. гос. ун-т, 2007.
3. *Волков В.П., Ильин В.П., Станкевич В.И.* Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Новое знание, 2003. 677с.
4. *Горемыкин В.А.* Экономика недвижимости: Учебное пособие. М.: Высшее образование, 2008. 806с.