

Практическое занятие 7

Тема: «Стратегии интеграционного развития и реорганизация корпораций»

Цель

Сформировать у магистрантов способность анализировать различные стратегии интеграционного развития корпораций, оценивать эффективность различных форм реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение) и разрабатывать обоснованные рекомендации по выбору оптимальной стратегии интеграции.

Задачи

1. Научить идентифицировать тип интеграционной стратегии (расширение или рационализация) при анализе конкретных корпоративных ситуаций.
2. Сформировать навык оценки преимуществ и рисков различных форм реорганизации корпораций.
3. Развить умение анализировать эффекты интеграции (эффект масштаба, синергии, экономии на транзакционных издержках).
4. Отработать способность разрабатывать рекомендации по выбору оптимальной стратегии интеграции для конкретной компании.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Кейс 1. «Выбор между слиянием и присоединением: стратегический анализ»

Две компании – ПАО «Северсталь-Металл» (крупный производитель металлопроката) и АО «Южный трубный завод» (производитель труб для нефтегазовой отрасли) – рассматривают возможность объединения для создания вертикально-интегрированной структуры.

Параметр	ПАО «Северсталь-Металл»	АО «Южный трубный завод»
Выручка (2025 г.)	250 млрд руб.	80 млрд руб.
Численность	25 000 чел.	8 000 чел.

Параметр	ПАО «Северсталь-Металл»	АО «Южный трубный завод»
сотрудников		
Доля на рынке	35%	20%
Долговая нагрузка	Низкая (EBITDA/Долг = 5)	Высокая (EBITDA/Долг = 1,5)
Структура собственности	Распылённая (25% – институциональные инвесторы)	Концентрированная (75% – один владелец)
Основной продукт	Металлопрокат (лист, балка)	Трубы для нефтегаза

Вопросы

1. Какой тип интеграционной стратегии (горизонтальная или вертикальная) предлагается в данном случае?
2. Какие преимущества получит объединённая компания при выборе слияния vs присоединения?
3. Как различные интересы акционеров двух компаний повлияют на выбор формы реорганизации?

Задание

Заполните таблицу «Сравнение форм реорганизации»:

Критерий	Слияние (ст. 16 ФЗ «Об АО»)	Присоединение (ст. 17 ФЗ «Об АО»)
Судьба юридических лиц		
Порядок эмиссии акций		
Управление в переходный период		
Подход к долгам присоединяемой компании		

Сформулируйте **рекомендацию** для акционеров обеих компаний: какую форму реорганизации выбрать и почему?

Кейс 2. «Разделение или выделение: реструктуризация диверсифицированного холдинга»

Корпорация «Урал-Бизнес-Групп» – диверсифицированный холдинг, включающий три бизнес-направления:

Бизнес-направление	Доля в выручке	Рентабельность	Перспективы
Нефтепереработка	50%	8%	Стабильные
Сельское хозяйство	30%	3%	Низкие
IT-разработка	20%	25%	Высокие (растущий рынок)

Акционеры приняли решение о реструктуризации: IT-направление необходимо выделить в отдельную компанию для последующего привлечения венчурных инвестиций. Возможны два варианта:

- **Разделение** (прекращение деятельности холдинга с созданием трёх новых компаний)
- **Выделение** (создание новой IT-компании без прекращения деятельности холдинга)

Вопросы

1. Каковы юридические последствия разделения и выделения (ст. 18 и 19 ФЗ «Об АО»)?
2. Какие риски возникают при разделении для кредиторов холдинга?
3. Какой вариант предпочтительнее для IT-направления и почему?

Задание

Заполните таблицу «Сравнение разделения и выделения»:

Критерий	Разделение (ст. 18)	Выделение (ст. 19)
Прекращение деятельности исходного юрлица		
Передача прав и обязанностей		
Необходимость разделительного баланса		
Права акционеров, голосовавших против		

Сформулируйте **план реструктуризации** для корпорации (5–7 шагов), включающий:

- Выбор формы реорганизации
- Оценку налоговых последствий

- Защиту прав миноритарных акционеров
- Коммуникацию с кредиторами

Кейс 3. «Анализ эффектов интеграции: синергия и экономия на издержках»

Компания «ХимПром» (производитель химических удобрений) присоединяет компанию «АгроСбыт» (сеть дистрибуции удобрений и средств защиты растений). Финансовые показатели до и после интеграции:

Показатель	До интеграции (сумма)	После интеграции (прогноз)
Выручка	120 млрд руб.	130 млрд руб.
Операционные расходы	100 млрд руб.	105 млрд руб.
Трансакционные издержки (поиск покупателей, переговоры, контроль)	5 млрд руб.	2 млрд руб.
Административные расходы (два головных офиса)	4 млрд руб.	2,5 млрд руб.

Вопросы

1. Какие виды эффектов от интеграции проявились в данном случае?
2. Рассчитайте величину эффекта масштаба, эффекта экономии на трансакционных издержках и синергетического эффекта.
3. Какие ещё эффекты (не отражённые в таблице) могут возникнуть при вертикальной интеграции?

Задание

Проведите расчёт экономической эффективности интеграции:

Вид эффекта	Формула расчёта	Значение (млрд руб.)
Эффект масштаба		
Эффект экономии на трансакционных издержках		
Синергетический эффект (дополнительная выручка)		

Вид эффекта	Формула расчёта	Значение (млрд руб.)
Общий эффект		

Сформулируйте **вывод** о целесообразности интеграции (2–3 предложения). Какие риски могут снизить расчётный эффект?

Деловая игра «Комитет по стратегии: выбор интеграционной стратегии»

Цель: Отработка навыков анализа и выбора интеграционной стратегии с учётом интересов различных стейкхолдеров.

Ситуация:

Корпорация «Восток-Нефтехим» рассматривает три альтернативные стратегии развития:

Стратегия	Суть	Инвестиции	Ожидаемый эффект
А. Горизонтальная интеграция	Приобретение конкурента – завода в соседнем регионе	50 млрд руб.	Увеличение доли рынка с 20% до 35%
Б. Вертикальная интеграция (восходящая)	Приобретение нефтяного месторождения	80 млрд руб.	Снижение зависимости от поставщиков сырья
В. Диверсификация (конгломератная)	Выход в смежную отрасль (зелёная энергетика)	100 млрд руб.	Диверсификация рисков

Роли (6 человек):

1. Председатель комитета по стратегии (независимый директор) – модератор
2. Представитель крупного акционера – ориентирован на быструю прибыль
3. Генеральный директор – заинтересован в росте масштаба бизнеса
4. Финансовый директор – оценивает риски и стоимость финансирования
5. Директор по развитию – анализирует рыночные возможности
6. Представитель миноритарных акционеров – требует учёта их интересов

Задание:

Каждый участник представляет свою позицию (3-4 минуты). Задача комитета – выработать **рекомендацию Совету директоров** (5-7 пунктов), включающую:

- Выбор приоритетной стратегии (или комбинации стратегий)
- Обоснование выбора (экономические и стратегические аргументы)
- Учёт интересов всех заинтересованных сторон

Вопросы для обсуждения:

- Какая стратегия была выбрана и почему?
- Какие аргументы оказались наиболее убедительными?
- Как были учтены риски каждой стратегии?