



ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ,

РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE

«СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ»

НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОЛОРИТ

Рынок слияний и поглощений в России — плоть от плоти нашей непростой действительности. В условиях проблем с законодательством, повсеместного нарушения деловой этики и вмешательства государства в дела частного бизнеса даже рутинные процедуры и операции компаний осуществляются сложно, со «скрипом». Что уж говорить о нетиповых сделках M&A.

Как отметил один из экспертов, пожелавший остаться неназванным, многие проблемы происходят еще и из-за того, что сделки частного российского бизнеса очень непубличны и часто носят понятийный характер, и лишь потом, спустя долгое время, отношения сторон оформляются задним числом и не вполне корректно. В итоге юристы ставятся перед фактом, что все правоотношения уже осуществились, а от них требуется только зафиксировать прежние договоренности как некую новую сделку и облечь это в юридическую форму. Такие сделки всегда очень уязвимы.

«У нас это сплошь и рядом — два олигарха могут ударить по рукам, замутить какой-то проект, а документы подписывать, когда все уже завершилось», — добавляет эксперт.

Как относиться к такого рода национальным чертам? Ругать их бессмысленно, бороться с ними — тоже, остается только ждать, когда бизнес-среда эволюционирует под влиянием собственного развития и влияния извне. Пока же рынок слияний и поглощений такой же рискованный, изменчивый и непрозрачный, как и вся российская экономика. В Петербурге положение дел не сильно отличается от ситуации в целом по стране, разве что структура экономики, свободная от сырьевых отраслей, и близость к западным границам делают бизнес-климат чуть более европеизированным.

Однако есть и поводы для оптимизма. Иностранные консультанты и немногочисленные российские фирмы, обсуживающие сделки M&A, делают свое дело по снижению рисков, которые сопутствуют продаже или объединению компаний. В итоге активность на рынке слияний и поглощений соответствует мировым трендам: в тучные годы растет, в тощие — падает. Все как у людей.

ВМЕСТЕ — СИЛА

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ АКТИВНОСТИ НА РЫНКЕ M&A ЯВЛЯЕТСЯ УКРУПНЕНИЕ БИЗНЕСА. ЭТОТ ПРОЦЕСС СТАВИТ ПЕРЕД РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИЙ ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОБЪЕДИНЕНИЕМ АКТИВОВ, СОВМЕЩЕНИЕМ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР И ОБЕСПЕЧЕНИЕМ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ СДЕЛКИ.

КРИСТИНА ГОРЩАРУК



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ, ОБЪЕДИНЯЕМЫЕ КОМПАНИИ ПОПАДАЮТ В «ПЛАВИЛЬНЫЙ КОТЕЛ» ВЗАИМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ, ИЗ КОТОРОГО НЕРЕДКО РОЖДАЕТСЯ СИЛЬНО ВИДОИЗМЕНИВШИЙСЯ БИЗНЕС

В бизнес-практике последних лет было немало случаев, когда сделки, осуществляемые компаниями нашего региона, сопровождались необходимостью объединения различных активов, команд и управленческих мировоззрений.

ДВА ПРИЕМА За последние два года группа «ВестКолл» пополнилась шестью компаниями: двумя ШПД (широкополосный доступ в интернет) операторами в Санкт-Петербурге, оператором «Инфо-Центр» в Сосновом Бору Ленинградской области, компанией «Коламбия-Телеком» в Волгограде и двумя активами в Рязани — «Интертелеком» и «Стартелеком».

В процессе присоединения активов компания использовала две схемы, два тактических приема. Первый — интеграция активов в существующую структуру с ликвидацией приобретенного юридического лица (так произошло в случае с компаниями «Альфа Нетворкс» и «Вин-Линк»). По признанию Виктории Тихоновой, директора Санкт-Петербургского филиала ЗАО «ВестКолл Лтд», это довольно сложный процесс. «Ведь тут надо предусмотреть не только вопросы объединения сетевых активов, — объясняет она, — но

и перевести на себя всю клиентскую базу, определиться с трудоустройством сотрудников интегрируемой компании, при этом не растеряв ни клиентов, ни ценные кадры».

Второй тактический прием — сохранение приобретенного юридического лица как самостоятельно функционирующей единицы с предоставлением ей права использовать при операционной деятельности бренд «ВестКолл». «Так мы работаем с нашими компаниями в Рязани и Волгограде, — рассказывает госпожа Тихонова. — В этом случае никаких особых сложностей не возникает, тут главное обучить новых сотрудников корпоративным стандартам финансовой отчетности, маркетинговой и кадровой политики».

ПАРИТЕТНАЯ МОДЕЛЬ В 2007 году группа «Илим» и компания International Paper создали совместное предприятие (5 октября 2007 года было завершено формирование СП ОАО «Группа „Илим“»). Генеральным директором группы «Илим» по итогам сделки стал Пол Херберт, ранее занимавший высокие посты в International Paper, пост председателя совета директоров занял Захар Смушкин, представ-

ляющий российских акционеров. «Сама по себе сделка на паритетных условиях, то есть когда каждый из партнеров имеет доли акций компании в соотношении 50 на 50, крайне сложна, — делится опытом Артем Савко, директор по информации и общественным связям группы «Илим». — Она требует очень тщательной предварительной проработки всех аспектов деятельности создаваемого альянса». Еще «на берегу», до создания СП, по словам господина Савко, компании договорились о том, каким образом будет осуществляться управление, как будут приниматься ключевые решения, с учетом того, что никто из партнеров не имеет контроля и преимущества.

Вопросы управления в группе «Илим» решили следующим образом. Совет директоров состоит из восьми членов, в равных частях представляющих интересы российских и иностранных инвесторов. «Особенность нашего совместного предприятия состоит в том, что совет должен вырабатывать такие решения, которые будут приняты всеми его членами практически единогласно, — рассказал Артем Савко. — Поэтому каждый вопрос прорабатывается очень тщательно, все