

## Реорганизация в форме присоединения: обоснование, механизмы и ожидаемые экономические результаты

**О.А. Фатхутдинова,**

канд. экон. наук, доцент, доцент/старший научный сотрудник кафедры «Экономика и управление предприятием», Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти» (e-mail: fathutdinovaoa@mail.ru)

**С.М. Нурыяхметова,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: Svetanur-agni@mail.ru)

**Ю.А. Сарычева,**

бакалавр, Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти» (e-mail: sarychevajulia18@gmail.com)

*Аннотация. В статье рассматривается реорганизация в форме присоединения как эффективный инструмент оптимизации организационно-производственных структур в условиях экономической нестабильности и конкуренции. На примере группы ПАО «Татнефть» анализируется стратегия присоединения ООО «КАМАТЕК» к ООО «Татнефть-Пресскомполит», направленная на интеграцию производственных и управленческих ресурсов композитного сегмента. Обоснованы ключевые механизмы и правовые аспекты реорганизации, выделены преимущества — снижение издержек, повышение управленческой эффективности и производительности. Проведен анализ экономических результатов.*

*Abstract. The article considers reorganization in the form of affiliation as an effective tool for optimizing organizational and production structures in conditions of economic instability and competition. Using the example of the PJSC Tatneft group, the strategy of joining KAMATEK LLC to Tatneft-Presskomposite LLC, aimed at integrating the production and management resources of the composite segment, is analyzed. The key mechanisms and legal aspects of the reorganization are substantiated, the advantages are highlighted — cost reduction, increased managerial efficiency and productivity. The analysis of economic results is carried out.*

Ключевые слова: реорганизация, присоединение, интеграция, оптимизация, эффективность, трансформация.

Keywords: reorganization, joining, integration, optimization, efficiency, transformation.

В условиях экономической нестабильности и усиливающейся конкуренции актуальны методы трансформации организационно-производственных структур, направленные на повышение эффективности и устойчивости предприятий. Реорганизация, включающая укрупнение активов, интеграцию бизнес-процессов и сокращение избыточных управленческих уровней, выступает одним из ключевых инструментов достижения этих целей. В рамках группы ПАО «Татнефть» предложена стратегия реорганизации через присоединение ООО «КАМАТЕК» к ООО «Татнефть-Пресскомполит» для оптимизации управленческой и производственной модели композитного сегмента.

ООО «КАМАТЕК» специализируется на выполнении операций термопрессования на основе SMC- и BMC-компаундов, обеспечивая выпуск компонентов для различных отраслей промышленности, включая автомобилестроение, энергетику и машиностроение. Производственные мощности предприятия включают высокопроизводительное прессовое оборудование и сертифицированные испытательные стенды, позволяющие поддерживать высокий уровень качества продукции. ООО «Татнефть-Пресскомполит», со своей стороны, формирует сырьевую базу для процессов термопрессования, производя препреги на основе ненасыщенных смол и стекловолокна.

Стратегия направлена на интеграцию материальных и организационных ресурсов,

устранение функционального дублирования, формирование единого производственного контура и создание центра финансовой ответственности. Реализация модели предполагает снижение совокупных затрат, повышение управленческой эффективности, рост производительности и укрепление рыночных позиций. Реорганизация в форме присоединения выступает эффективным механизмом институциональной интеграции, обеспечивающим прямую передачу активов и функций без создания новой юридической единицы, сохраняя технологическую преемственность и хозяйственные связи. Этот формат ускоряет организационные преобразования, концентрирует управленческие ресурсы, повышает прозрачность процессов и снижает издержки за счёт ликвидации дублирующих функций в единой корпоративной системе [2,4].

Для обоснования целесообразности реорганизации в форме присоединения необходимо дополнительно рассмотреть возможные риски, способные повлиять на финансовую, юридическую, кадровую и операционную устойчивость объединяемых предприятий (рис. 1).

Следует отметить, что финансовые риски интеграции обусловлены возможными ошибками в оценке экономической эффективности, недооценкой скрытых затрат и временным снижением доходов, что требует применения многоуровневых финансовых моделей и создания резервных фондов.

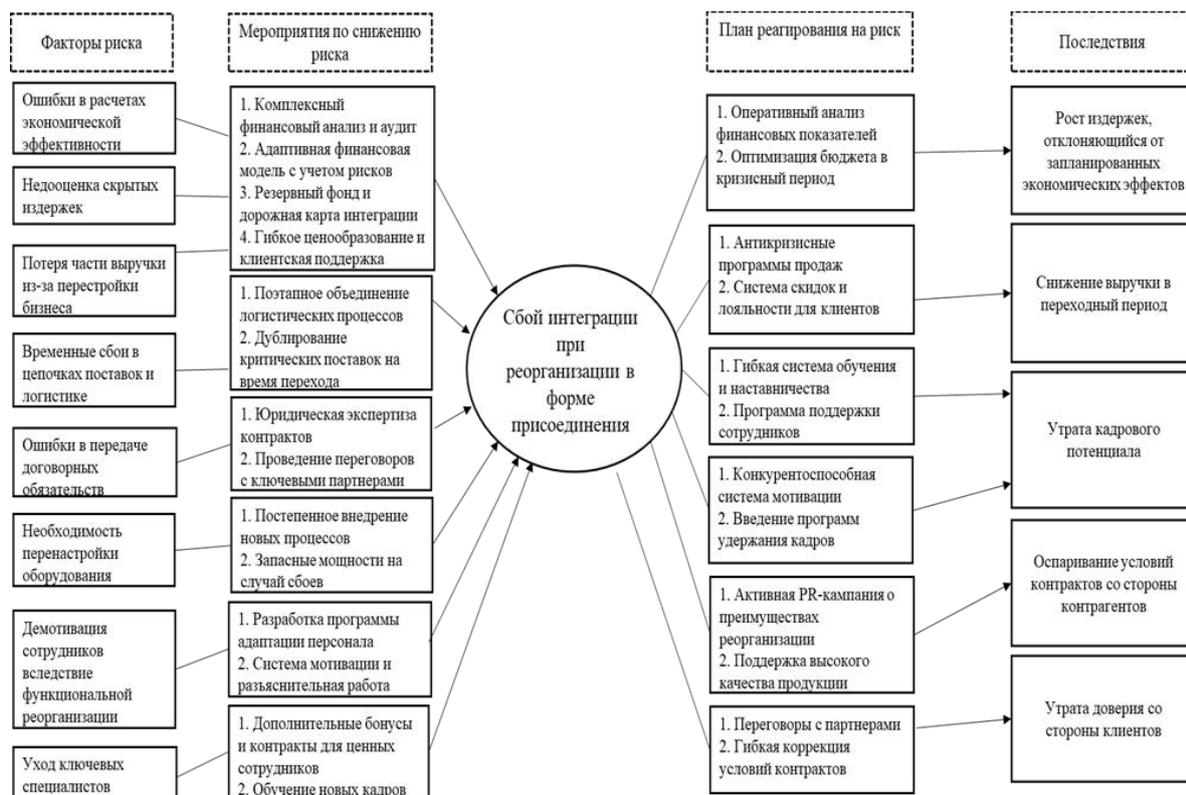


Рис. 1. Анализ риска сбоя интеграции при реорганизации в форме присоединения ООО «Татнефть-Пресскмпозит» по методу «Галстук-бабочка»

Операционные риски проявляются через сбои в логистических цепочках и снижение мотивации персонала, обуславливая необходимость поэтапной интеграции бизнес-процессов и реализации адаптационных программ. Юридические риски, связанные с передачей обязательств и потенциальными судебными и налоговыми спорами, предполагают тщательный анализ договорной базы и координацию с контрагентами. Производственные риски, в свою очередь, обусловлены техническими сложностями переналадки оборудования и технологических процессов, что

требует поэтапного внедрения инноваций и резервирования мощностей. Наконец, репутационные риски, проявляющиеся в уходе ключевых сотрудников и снижении доверия со стороны заинтересованных сторон, диктуют необходимость внедрения механизмов удержания кадров и эффективной коммуникационной стратегии.

Анализ динамики затрат ООО «Татнефть-Пресскмпозит» за 2023-2024 гг., с учётом смоделированных эффектов реорганизации, показывает, что, ожидается общий рост затрат по сравнению с 2023 годом (рис.2).



Рис. 2. Динамика затрат ООО «Татнефть-Пресскмпозит» за 2023-2024 гг., тыс. руб.

Рост производственной себестоимости произойдет на 2671,71 млн руб. (67,80%), коммерческих расходов на 57,14 млн руб. (25,30%) и управленческих расходов на 210,79 млн руб. (59,14%) по сравнению с фактическими

результатами 2023 года. Изменение производственной себестоимости обусловлено ростом ключевых статей затрат: сырья, персонала, вспомогательных материалов, амортизации и транспорта. Основной прирост приходится на сырьё и

материалы +4057,1 млн руб. (+68,4%) при росте удельных затрат на 3,6%, что связано с увеличением объёма выпуска. При этом перенос линии SMC на участок прессования в рамках реорганизации позволил снизить сопутствующие издержки, сдержав рост затрат. Существенно возрастут расходы на вспомогательные материалы (+92,6%) и персонал (+67,1%), однако рост удельных трудозатрат остаётся умеренным (+2,3%), отражая стабильную производственную эффективность. Транспортные расходы окажут минимальное влияние на себестоимость. Наибольший относительный прирост зафиксирован по амортизации (+318,2%) вследствие увеличения основных средств в результате присоединения активов ООО «КАМАТЕК».

Основные изменения коммерческих расходов связаны с перераспределением затрат в пользу логистики и внешних услуг. Материальные затраты, особенно на упаковку, снизятся на 17,6% и 27,5% соответственно, с удельным сокращением упаковочных расходов более чем вдвое (с 5,4 до 2,7 руб./кг), что отражает оптимизацию и централизацию производства SMC. Транспортные расходы увеличатся на 45,9% (до 54,3 млн

руб.) при незначительном росте удельных затрат (с 3,8 до 3,9 руб./кг) в связи с ростом объёмов и освоением новых каналов сбыта (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, ВсеИнструменты.ру). Прочие расходы удвоятся (+102,1%), удельные — вырастут на 41,4%.

В структуре управленческих расходов преобладают затраты на персонал и прочие статьи с низкой удельной долей. В результате реорганизации в 2024 году расходы на персонал прогнозируются на уровне 358,9 млн руб., что на 44,1% превышает показатель 2023 года. Удельные затраты на оплату труда увеличатся на 0,8% и составят 25,6 руб./кг, что связано с ростом средней зарплаты и оптимизацией фонда оплаты труда административно-управленческого персонала в рамках реорганизации.

Реорганизация компаний позволит достичь ощутимого синергетического эффекта [5], выразившегося в снижении совокупных затрат на 207,07 млн рублей и экономии 14,80 руб./кг (таблица 1). Это подтверждает рациональность принятого решения и повышение эффективности деятельности объединённого предприятия.

Таблица 1

Совокупный синергетический эффект от реорганизации

Статья затрат	Плановые затраты до реорганизации		Плановые затраты после реорганизации	Эффект	
	ООО "Татнефть-Пресскомполит"	ООО "КАМАТЕК"		млн руб.	руб./кг.
Сырье и материалы	3 740,83	414,79	4 057,09	98,52	7,04
Транспортные расходы	103,18	22,12	107,95	17,35	1,24
Материальные затраты (упаковка)	72,75	0,00	38,26	34,49	2,4
Расходы на персонал (АУП)	348,72	66,93	358,95	56,71	4,05
Итого	4,27	0,50	4,56	207,07	14,80

Для оценки эффективности реорганизации проведем маржинальный анализ прибыли и рентабельности [1], который позволит оценить

влияние изменений в структуре затрат, процессах и ценовой политике на финансовые результаты предприятия (таблица 2).

Таблица 2

Маржинальный анализ продукции термопрессования ООО «Татнефть-Пресскомполит» за 2023–2024 гг.

Показатель	Деталь 1		Деталь 2		Деталь 3	
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Маржинальный доход, руб.	15 524 677	18 280 492	21 293 540	25 324 583	15 929 246	19 915 461
Маржинальный доход на ед. продукции, руб./кг	2 512,08	2 861,69	1 660,70	1 917,66	575,48	712,08
Маржинальная рентабельность затрат, %	212,04	243,50	159,70	185,92	69,35	86,58
Коэффициент вклада в покрытие постоянных затрат, %	67,95	70,89	61,49	65,03	40,95	46,40
Прибыль от продаж, руб.	11 587 387	15 087 704	14 633 689	19 592 275	9 407 770	14 410 777

Маржинальный анализ продукции термопрессования ООО «Татнефть-Пресскомполит» за 2023–2024 гг. позволяет отметить положительную динамику основных показателей финансово-экономической эффективности. В частности,

прирост маржинального дохода составил 17,76% по «Детали 1» (с 15 524 677 до 18 280 492 руб.), 18,95% по «Детали 2» (с 21 293 540 до 25 324 583 руб.) и 25,02% по «Детали 3» (с 15 929 246 до 19 915 461 руб.) (рис.3).

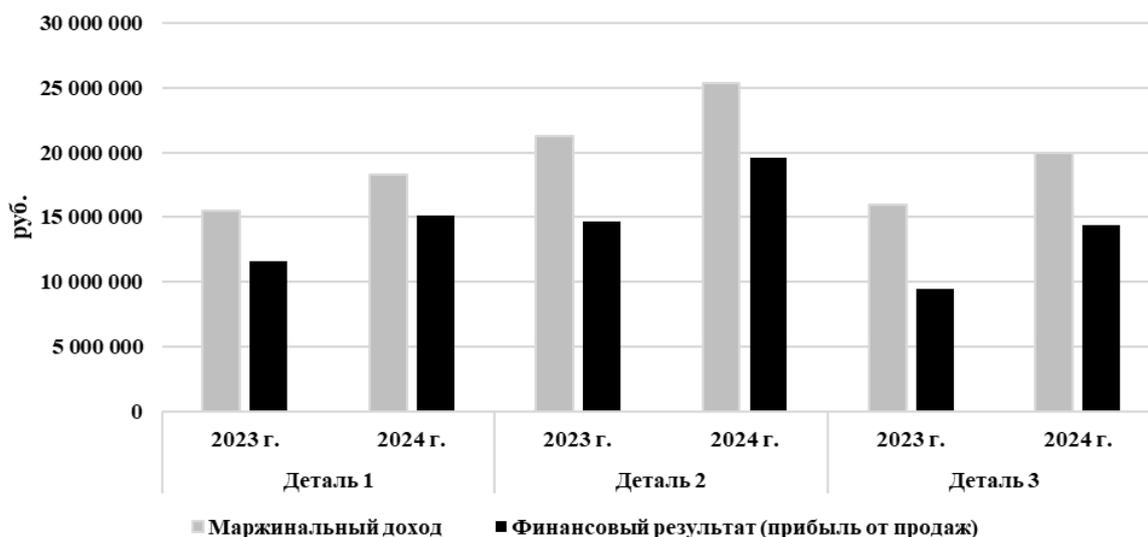


Рис. 3. Динамика маржинального дохода и прибыли от продаж продукции термопрессования ООО «Татнефть-Пресскомполит» за 2023-2024 гг., руб.

Ожидаемый рост удельного маржинального дохода по основным видам продукции термопрессования на 13,91%, 15,46% и 31,33% свидетельствует о положительном влиянии оптимизации переменных затрат и адаптации ценовой политики к рыночным условиям. Увеличение маржинальной рентабельности затрат на 31,46%, 26,22% и 14,8% отражает улучшение эффективности использования производственных ресурсов и рационализацию технологических процессов.

Прибыль от продаж в 2024 году прогнозируется на уровне 1685,8 млн руб., что на 27,4% выше показателя 2023 года (1323,0 млн руб.). Рост обусловлен увеличением валовой прибыли до 2535,8 млн руб. (+33,1%). Темпы прироста прибыли от продаж отстают от роста выручки (+53,9%) вследствие увеличения коммерческих расходов на 25,3% и управленческих — на 59,1%.

В 2024 году прибыль до налогообложения прогнозируется на уровне 1648,4 млн руб., что на

23,6% выше 2023 года (1333,6 млн руб.), обусловлено ростом прибыли от продаж на 362,8 млн руб. при снижении прочих доходов на 74,3% (до 37,0 млн руб.) и расходов на 55,0% (до 59,1 млн руб.). Значительным негативным фактором стало семикратное увеличение процентных расходов (+602,9%, до 15,4 млн руб.).

В результате, чистая прибыль ООО «Татнефть-Пресскомполит» в 2024 году прогнозируется на уровне 1245,2 млн руб., что на 19,4% выше результата 2023 года (1042,5 млн руб.). Несмотря на рост налога на прибыль на 38,6% (до 402,6 млн руб.) и увеличенные операционные расходы, положительная динамика обеспечена за счет сокращения прочих расходов и эффективного управления финансовыми потоками в рамках программы реорганизации, направленной на оптимизацию затрат и повышение операционной эффективности (рисунок 4).

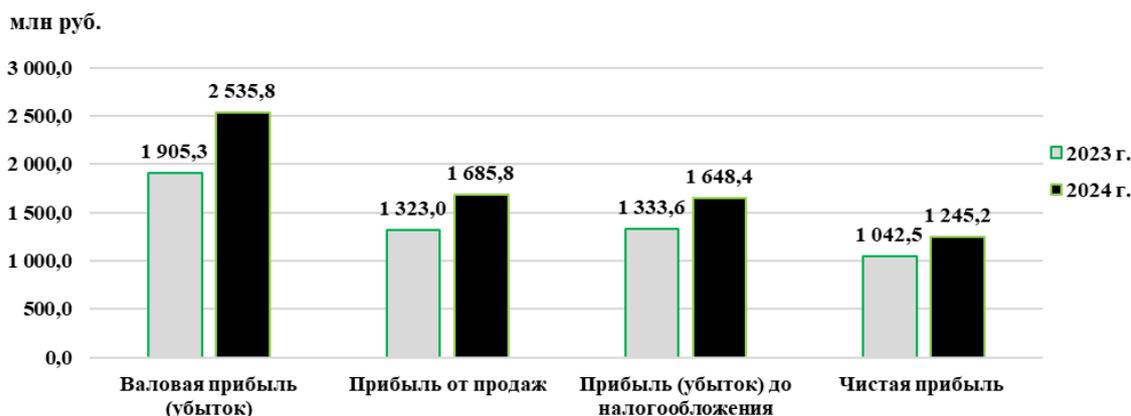


Рис. 4. Динамика изменения видов прибыли ООО «Татнефть-Пресскомполит» за 2023-2024 гг., млн руб.

Анализ динамики рентабельности ООО «Татнефть-Пресскомполит» за 2023–2024 гг. в следствии реорганизации в форме присоединения, показывает временное снижение основных

коэффициентов, обусловленное изменениями в эффективности ресурсопользования и структуре затрат (таблица 3).

Таблица 3

Показатели рентабельности предприятия ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2023-2024, %.

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+;-)
Рентабельность продаж	22,26	18,43	-3,83
Рентабельность производства	0,16	0,14	-0,02
Рентабельность продукции	32,75	25,49	-7,26
Рентабельность ОПФ	33,51	22,42	-11,09
Рентабельность активов	15,95	18,43	-3,83
Рентабельность внеоборотных активов	25,20	16,37	-8,83
Рентабельность оборотных активов	24,67	29,86	5,19
Рентабельность постоянного капитала	0,27	0,19	-0,07
ЕБИТДА (margin)	25,26	19,71	-5,55

Рентабельность продаж снизилась с 22,26% до 18,43% (-3,83%), рентабельность продукции — с 32,75% до 25,49% (-7,26%), рентабельность основных производственных фондов — с 33,51% до 22,42% (-11,09%). Рентабельность внеоборотных активов уменьшилась с 25,20% до 16,37% (-8,83%) вследствие роста основных средств на 84,78% в результате включения имущественного комплекса ООО «КАМАТЕК» при реорганизации. Рентабельность постоянного капитала сократилась с 0,27% до 0,19% (-0,07%).

Позитивная динамика отмечена в рентабельности оборотных активов — с 24,67% до

29,86% (+5,19%) и общей рентабельности активов — с 15,95% до 18,43%, что свидетельствует об улучшении использования краткосрочных активов и сбалансированном управлении ресурсами. Одновременно ЕБИТДА-маржа снизилась с 25,26% до 19,71% (-5,55%), указывая на сокращение операционной прибыльности и необходимость усиления контроля затрат для повышения эффективности.

Расчет рентабельности собственного капитала проведем с использованием модели Дюпона [3] и показателей, представленных в таблице 4.

Таблица 4

Анализ динамики рентабельности собственного капитала ООО «Татнефть-Пресскомпозит» за 2023-2024 гг. по модели Дюпона

Показатель	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+;-)
Рентабельность по чистой прибыли	0,18	0,14	-0,04
Оборачиваемость активов	0,71	0,78	0,07
Финансовый леверидж	5,16	3,82	-1,34
Рентабельность собственного капитала	0,64	0,40	-0,24

Рисунок 5 демонстрирует снижение рентабельности собственного капитала ООО «Татнефть-Пресскомпозит» с 0,64 до 0,40 (-24%) за 2023–2024 гг. Причинами стали снижение рентабельности по чистой прибыли с 0,18 до 0,14 и

сокращение финансового левериджа с 5,16 до 3,82, отражающее уменьшение доли заемного капитала. Одновременно оборачиваемость активов выросла с 0,71 до 0,78, свидетельствуя об улучшении операционной эффективности.



Рис. 5. Динамика рентабельности собственного капитала ООО «Татнефть-Пресскомпозит» по модели Дюпона за 2023-2024 гг., %

Снижение рентабельности капитала связано с изменением финансовой стратегии, ориентированной на снижение рисков за счет

уменьшения заемного финансирования. Улучшение оборачиваемости активов не компенсировало влияние снижения финансового левериджа,

что привело к снижению доходности для акционеров.

Проведем расчет синергетического эффекта от изменения стоимости предприятия в результате реорганизации. Объединение активов, оптимизация бизнес-процессов и сокращение дублирующих функций способствуют росту совокупной стоимости объединённой компании по сравнению с суммой стоимостей предприятий до реорганизации.

Эффекты рассчитывается по формуле:

$$SE = V_{AB} - (V_A + V_B),$$

где SE – синергетический эффект;

$V_{AB}$  – стоимость объединенной компании;  
 $V_A, V_B$  – стоимость отдельных компаний до присоединения.

Анализ представленных в таблице 5 данных свидетельствует о наличии синергетического эффекта от предполагаемой реорганизации ООО «Татнефть-Пресскомпозит» и ООО «КАМАТЕК». Прогнозная стоимость объединённой компании составляет 12655 млн руб., тогда как суммарная стоимость двух предприятий при их отдельном функционировании — лишь 8120 млн руб. Таким образом, эффект синергии оценивается в 4535 млн руб.

Таблица 5

Предварительная оценка прогнозной стоимости предприятий ООО «Татнефть-Пресскомпозит» и ООО «КАМАТЕК» в случае предполагаемой реорганизации и при сохранении текущего организационного состояния

Наименование показателя	Результат реорганизации	ООО "Татнефть-Пресскомпозит"	ООО "КАМАТЕК"
FCF (с учетом индикативного налога на прибыль)	388	719	365
Среднее значение инвестиций за последние прогнозные 3 года	87	30	0
Среднее значение EBITDA за последние прогнозные 3 года	2 512	1 012	251
g	0,5%	0,4%	0,0%
WACC	13,3%	13,3%	13,3%
Стоимость компании	12 655	6 796	1 324

Рост стоимости обусловлен совокупным увеличением среднего значения EBITDA (2512 млн руб. против 1263 млн руб. в сумме по отдельным компаниям), а также более высокой устойчивостью FCF (388 млн руб. против 1084 млн руб. в сумме, с учётом различий в структуре и рисках потоков). Умеренный рост g (0,5% вместо 0,4% и 0,0%) при сохранении WACC на уровне 13,3% отражает потенциал масштабируемости бизнеса и устойчивого развития. Реорганизация позволяет повысить экономическую эффективность, за счёт интеграции активов, снижения издержек и повышения инвестиционной привлекательности объединённой структуры.

Таким образом, в результате реорганизации в форме присоединения ООО «Татнефть-Пресскомпозит» будет наблюдаться существенное увеличение совокупной себестоимости продукции, обусловленное ростом объёмов производства и расширением номенклатуры выпускаемой продукции. Увеличение производственной себестоимости на 67,8% будет связано с ростом затрат на сырьё, материалы, фонд оплаты труда и амортизационные отчисления вследствие наращивания основных производственных фондов. Вместе с тем, оптимизация коммерческих расходов и умеренный рост транспортных издержек будут свидетельствовать о повышении эффективности функционирования предприятия в условиях новой организационно-правовой структуры. Анализ финансовых показателей продемонстрирует позитивные изменения: выручка возрастёт на 53,9%, валовая прибыль — на 33,1%, прибыль от продаж — на 27,4%. Несмотря на увеличение

управленческих и коммерческих расходов, чистая прибыль увеличится на 19,4%, что подтвердит поддержание финансовой устойчивости и повышение рентабельности хозяйственной деятельности объединённого субъекта. Таким образом, процессы интеграции будут способствовать улучшению операционной эффективности и повышению инвестиционной привлекательности предприятия.

#### Библиографический список:

1. Богатова Т.А., Алексеева Н.В., Шигильчева С.А. Анализ финансовых результатов деятельности организации // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 2(36). – С. 26–30.
2. Исаева Л.К. Реорганизация в форме присоединения и слияния как способ объединения бизнеса // Наукосфера. — 2022. — № 12-1. — С. 516–519.
3. Наседкина Т.И., Черных А.И., Гончаренко О.В. Анализ рентабельности как инструмент управления организацией // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2021. – № 1. – С. 173–192.
4. Немцева Ю.В., Беккер А.В. Реорганизация системы внутрихолдинговых расчетов: методический инструментарий, оценка эффективности // Финансы: теория и практика. — 2023. — № 3.
5. Овсеян С.В., Павлова И.В. Сущность синергетического эффекта реорганизации корпорации // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 21. – С. 415–419.

Дата поступления рукописи в редакцию  
21.06.2025

Дата принятия рукописи в печать  
01.07.2025