

**УДК 658****Механизм долгосрочного инвестирования: имплементация стратегии расширения бизнеса****Оленев Василий Михайлович**

Студент,  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, просп. Комсомольский, 29;  
e-mail: ovm1408@yandex.ru

**Шубина Нэля Николаевна**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры экономики и управления промышленным производством,  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, просп. Комсомольский, 29;  
e-mail: Eup-kaf@pstu.ru

**Аннотация**

В статье приведены результаты контент-анализа форм «слияния» и «поглощения» индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба, с использованием основных положений которого осуществляется практическая деятельность конкретного предприятия. Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды в деятельности предприятия с констатацией перспективного направления в виде стратегии избирательного развития, в том числе с помощью M&A. Описаны алгоритмы взаимодействий при слиянии совместных предприятий машиностроительной отрасли Пермского края. Дана экономическая и социальная оценка вложениям в долгосрочные инвестиции. Предложены результаты исследования эффективности добровольного объединения предприятий (в нашем случае производственных и снабженческо-сбытовых) на примере конкретного предприятия. Анализируемое предприятие АО «Пермглавснаб» сосредоточило свои усилия в наиболее востребованных средах: поставке стройматериалов, металлопроката, нефтепродуктов, нестандартного оборудования строительным, промышленным и сельскохозяйственным предприятиям России, развивает работу со странами ближнего и дальнего зарубежья.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Оленев В.М., Шубина Н.Н. Механизм долгосрочного инвестирования: имплементация стратегии расширения бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 167-182.

**Ключевые слова**

Индукцированные и автономные инвестиции, «слияние», «поглощение», стратегия роста масштаба, динамика финансовых показателей после M&A.

## Введение

В данной статье предложены результаты исследования эффективности добровольного объединения предприятий (в нашем случае производственных и снабженческо-сбытовых) на примере конкретного предприятия. Анализируемое предприятие АО «Пермглавснаб» сосредоточило свои усилия в наиболее востребованных средах: поставке стройматериалов, металлопроката, нефтепродуктов, нестандартного оборудования строительным, промышленным и сельскохозяйственным предприятиям России, развивает работу со странами ближнего и дальнего зарубежья. За свою двадцатипятилетнюю историю компания накопила солидный опыт в сфере гражданского строительства. Выступая в роли заказчика-застройщика, АО «Пермглавснаб» полностью сопровождает и контролирует процесс строительства, начиная от разработки проектной документации и заканчивая сдачей объекта в эксплуатацию.

С целью оценки возможностей расширения бизнеса на перспективу был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды в деятельности предприятия.

## Основная часть

Для анализа среды косвенного воздействия был использован PEST-анализ АО «Пермглавснаб». С позиций политических факторов для предприятия особо важен фактор стабильности в государственной таможенной, торговой и социальной политике, а также правил реализации товаров. Государство и региональные власти оказывают прямое влияние на развитие отрасли за счет регулирования и программ. А так большинство оборудования импортное, то текущая ситуация отрицательна. Результаты PEST-анализа представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – PEST-анализ рынка**

P	Политика	E	Экономика
	1. Принятие президентом и правительством комплекса мер по борьбе с кризисом: поддержка малого бизнеса, поддержка индустрии и т.д. 3. Деятельность по реализации Государственных программ, связанных с оздоровлением населения. 4. Ужесточение требований налоговых, пожарных норм и т.д.		1. Инфляция по прогнозу на 2018 г. – 12-14% 2. Неустойчивый курс валют. 3. Ставка рефинансирования 16 %. 4. Падение реальных и предполагаемых доходов населения. 5. Падение спроса, падение импортных поставок 6. Увеличение стоимости 7. Высокие ставки кредитования.
	сценарий: 1. Несовершенство законодательной базы, а также неравные условия конкуренции с сетевыми спортивными магазинами. 2. Развитие популярности занятия спортом		сценарий: 1. Усиливающаяся глобализация мировой экономики, влияние санкций, существенное ухудшение экономической ситуации приводит к заметному спаду экономики России, нестабильному курсу рубля, уменьшению платежеспособности населения и, как следствие, снижению спроса
	сценарий: 1. Политика государства приведет к более выгодным условиям функционирования		сценарий: 1. Влияние кризиса окажется незначительным.

S	Социум	T	Технология
	1. Рост социальной напряженности вследствие увольнения персонала, сокращения. 2. Качество жизни населения не прогрессирует. 3. Многообразие предпочтений клиентов 4. В связи с экономической нестабильностью, предпочтения населения смещаются в сторону сегмента эконом класса		1. Появление новых видов товара 2. Появление новых технологий обслуживания 3. Появление нового оборудования.
	сценарий: 1. Клиенты более требовательны «капризны», стремятся за товаром на выгодных условиях. 2. Снижение уровня жизни населения приведет к снижению объема продаж в дорогом сегменте		сценарий: 1. Новые более современные технологии и виды спорттоваров выведут на новый уровень рынок
	сценарий: 1. Рост востребованности программ удержания клиентов		сценарий: 1. Использование новых технологий приведет к изменению форм взаимодействия с клиентами

Основываясь на результатах оценки данных таблицы 1, были сделаны выводы:

Государственная поддержка развития бизнеса и проектов существует, однако она происходит на фоне торможения за счет контроля над предприятиями. Для АО «Пермглавснаб» Р-факторы в целом положительны, т.к. политика государства приведет к более выгодным условиям финансирования.

Е-факторы скорее нейтральны для развития предприятия, т.к. усиливающаяся глобализация мировой экономики, влияние санкций, существенное ухудшение экономической ситуации приводят к заметному спаду экономики России, нестабильному курсу рубля, уменьшению платежеспособности населения и, как следствие, снижению спроса.

S-факторы отрицательны для развития предприятия, т.к. клиенты все более требовательны, стремятся к приобретению товара на выгодных условиях. Снижение уровня жизни населения приведет в стратегическом периоде к снижению объема продаж. Значительная инновационная активность производителей дает, с одной стороны, хорошие возможности для вывода на рынок новых технологичных товаров, решающей насущные проблемы. С другой стороны, существует прессинг со стороны развитых западных технологий, что в условиях санкций сказывается отрицательно. Значительная инновационная активность производителей дает, с одной стороны, хорошие возможности для вывода на рынок новых технологичных товаров, решающей насущные проблемы. С другой стороны, существует прессинг со стороны развитых западных технологий, что в условиях санкций сказывается отрицательно.

T-факторы скорее положительны для развития АО «Пермглавснаб», т.к. новые более современные технологии и виды выведут рынок на новый уровень. Использование новых технологий приведет к изменению форм взаимодействия с клиентами.

Таким образом, можно констатировать, что внешняя среда в целом благоприятна для анализируемого предприятия.

Оценка стадий развития бизнеса АО «Пермглавснаб» была проведена по матрице ADL. Согласно результатам анализа можно констатировать, что рынок предприятия стабилен, существует прочно установившаяся клиентская база, при большом количестве конкурентов, предлагающих сопоставимые товары. Позиция на всем рынке небольшая, доля рынка базируется на нишах с четкой привязкой к географическому положению и дифференциации продуктов. На рынке присутствует несколько сильных компаний, которым АО «Пермглавснаб» не конкурент.

В таблице 2 представлен конкурентный профиль АО «Пермглавснаб» на рынке согласно результатам проведенного анализа.

**Таблица 2 – Конкурентный профиль АО «Пермглавснаб» на рынке**

№ п/п	Показатели	Отклонение					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1.	Факторы, характеризующие предприятие						
1.1	Репутация				X		1 степень
1.2	Квалификация персонала			X			2 степень
1.3	Текучесть кадров				X		5 степень
1.4	Степень известности			X			2 степень
2.	Факторы, характеризующие оказание услуг						
2.1	Средняя цена на продукцию		X				4степень
2.2	Уровень обслуживания			X			2 степень
2.3	Ассортимент продукции		X				3 степень
2.4	Качество работ				X		2степень
2.5	Конкурентоспособность в отношении цен				X		3 степень
3.	Факторы, характеризующие структуру клиентов						
3.1	Доля деловых людей		X				3 степень
3.2	Доля молодежи		X				6 степень
4.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику						
4.1	Доля крупных юридических лиц, %			X			2 степень
4.2	Доля физических лиц (ИП), %		X				5 степень

Таким образом, по данным таблицы выявлено, что наиболее слабыми сторонами внутренней среды в деятельности АО «Пермглавснаб» являются средняя стоимость и уровень взаимодействия с малым бизнесом – индивидуальных предпринимателей, относящиеся соответственно к показателям третьей и четвертой группам приоритетности, а также доля юридических лиц среди клиентов – относящаяся к третьей группе приоритетов. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в целях развития предприятия.

Таким образом, перспективным стратегическим направлением является стратегия «избирательного развития», в том числе с помощью M&A.

Одной из основных инвестиционных стратегий расширения масштабов бизнеса промышленных предприятий является поглощения и слияния предприятий – M&A. Однако реализация формы M&A индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба различными авторами трактуется по-разному (см. таблицу 3).

**Таблица 3 – Контент-анализ формы «слияния» индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба**

Автор	Характеристика «слияния»
Д. Кэмпбэл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон [Кэмпбелл, Стоунхаус, Хьюстон, 2003, 123]	Акционеры компании объединяются на добровольной основе и делят ресурсы образованной укрупненной компании, становясь акционерами новой организации.
Игнатишин Ю.В. [Игнатишин, 2005]	Различает слияние форм и слияние активов. Слияние форм – процесс, при котором возникает новый участник (новое юридическое лицо). Слияние активов – образование новой компании с передачей собственниками компаний-участниц в качестве вклада в уставный капитал прав контроля над своими компаниями и сохранением деятельности и организационно-правовой формы последних.
Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. [Рудык, Семенкова, 2000]	Объединение двух или более корпораций в одну, сопровождающееся конвертацией акций сливающихся корпораций, сохранением состава собственников и их прав.
Энтов Р.М. [Гохан, 2006]	Финансовая сделка, в результате которой происходит объединение нескольких корпораций в одну, сопровождающееся сохранением состава собственников и их права
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 2017]	Объединение имущества и деятельности двух и более компаний с целью создания новой компании, акции новой компании распределяются пропорционально вкладам компаний и их собственников, капитал новой компании равен
Д. Депамфилис [Депамфилис, 2007]	Объединение двух компаний, в результате которого только одна компания из них сохраняется как юридическое лицо
Валдайцев С.В. [Валдайцев, 2015]	Приобретение одной фирмой акций другой фирмы в таком количестве, которое не дало бы покупателю акций контроля над предприятием, чьи акции приобретаются, но обеспечило бы степень влияния, достаточную для того, чтобы получить существенное влияние на менеджмент.

Обобщая позиции, приведенные в таблице 3 можно отметить, что все подходы можно разделить на две группы:

- стратегия расширения бизнеса – слияние с приобретением контроля над компанией;
- стратегия расширения бизнеса – слияние без приобретения контроля над компанией.

При этом большинство авторов в своих трактовках понятия «слияния» подразумевают образование новой компании с разделением имущества и ресурсов, но с сохранением состава собственников и их прав.

Отдельно стоит подход Валдайцева С.В., в котором делается акцент на инвестировании в акции фирмы в таком количестве, которое не дало бы покупателю акций контроля над предприятием. В случае если компания-покупатель получает контрольный пакет акций, автор классифицирует сделку как «поглощение».

Можно сделать вывод, что подходы к определению «слияния» в основном схожи, т.к. все они рассматривают этот процесс, как образование новой компании с объединением ресурсов.

Специфика стратегии «поглощение» показана в таблице 4.

**Таблица 4 – Контент-анализ формы «поглощение» индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба**

Автор	Характеристика «поглощения»
Д. Кэмпбэл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон	«Неравный брак», когда одна компания приобретает другую, при такой сделке акционеры поглощаемой компании не являются владельцами укрупненной организации.
Валдайцев С.В.	Поглощающая компания приобретает контрольный пакет поглощаемого предприятия.
Рудык Н.Б., Семенкова Е.В.	Оплаченная сделка, в результате проведения которой происходит переход прав собственности на компанию, чаще всего сопровождающийся заменой менеджмента купленной компании и изменением ее финансовой и производственной политики.
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	Компания становится основным собственником и приобретает контроль над другой компанией, ее дочерней фирмой или отдельными активами. Форма слияния, предполагающая, что поглощающая компания остается юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав при этом все имущество, обязательства, долги.
Игнатишин Ю.В.	Процесс принятия прав на преобладающее участие в уставном капитале, доминирующий частичный контроль над приобретаемой компанией с сохранением ее юридической самостоятельности.

Обобщая позиции, приведенные в таблице 4 можно отметить, что все подходы можно разделить на две группы:

- поглощение, при котором поглощаемая компания ликвидируется;
- поглощение, при котором поглощаемая компания остается юридически самостоятельной.

Существует множество классификаций мотивов слияния и поглощения, они представлены в таблице 5.

**Таблица 5 – Классификация мотивов и причин М&А индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба**

Автор	Мотивы
Зайнуллина М.Р. [Зайнуллина, 2013]	- стратегические цели предприятия; - корпоративные цели; - цели на уровне функциональных областей предприятия.
Игнатишин Ю.В. [Игнатишин, 2005]	- приобретение недооцененной компании; - мотив диверсификации; - синергетический эффект; - приобретение компании с неэффективным менеджментом; - личные мотивы менеджеров; - мотив монополии - устранения конкурентов; - финансовое манипулирование ожиданиями инвесторов; - операционные; - финансовые; - инвестиционные; - стратегические.
Владимирова И.Г. [Владимирова, 1999, 25]	- финансовая экономия за счет транзакционных издержек; - мотив монополии; - взаимодополняемость в области НИОКР; - стремление повысить политический вес руководства компании, личные мотивы менеджеров; - мотив продажи «вразброс»;

Автор	Мотивы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения;</li> <li>- диверсификация производства, возможность использования избыточных ресурсов;</li> <li>- налоговые мотивы;</li> <li>- повышение качества управления, устранение неэффективности;</li> <li>- экономия, обусловленная масштабом;</li> <li>- комбинирование взаимодополняющих ресурсов.</li> </ul>
Гохан П. [Гохан, 2006]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение;</li> <li>- синергия;</li> <li>- налоговые мотивы;</li> <li>- прочие мотивы.</li> </ul>
Савчук С.В. [Савчук, 2002]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивы уменьшения оттока ресурсов;</li> <li>- мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов;</li> <li>- нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.</li> </ul>
Ван Хорн Дж.К. [Ван Хорн, 2003]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доход от увеличения эффективности работы;</li> <li>- повышение качества управления;</li> <li>- информационный эффект;</li> <li>- переход выгоды;</li> <li>- влияние налогообложения;</li> <li>- выигрыш от привлечения заемных средств;</li> <li>- гипотеза высокомерия;</li> <li>- индивидуальные соображения.</li> </ul>

Таким образом, оценка целесообразности реализации М&А индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба должна строиться на оценке достижения синергетического эффекта через анализ динамики финансовых показателей.

Объективный инвестиционный анализ инвестиционной стратегии М&А роста масштаба бизнеса представляет собой важнейшее условие успешного управления финансами проекта. Финансовое состояние инвестиционного проекта роста масштаба бизнеса характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования задействованных финансовых средств. В рыночной экономике финансовые показатели инвестиционного проекта роста масштаба бизнеса, по сути дела, отражают конечные результаты ее реализации. Именно конечные результаты инвестиционного проекта роста масштаба бизнеса интересуют собственников (инвесторов) финансовых ресурсов, деловых партнеров, и других заинтересованных в проекте сторон. Все это, по мнению авторов, и определяет важность проведения анализа инвестиционного проекта.

Для оценки целесообразности реализации М&А индуцированных и автономных инвестиций в рамках стратегии роста масштаба используют методику «Оценка целесообразности расширения бизнеса с помощью динамики финансовых коэффициентов».

Оценка целесообразности расширения бизнеса основывается на оценке динамики финансовых показателей после М&А:

- прибыли на акцию,
- коэффициента «долг/собственный капитал»,
- дивиденда на акцию, показателя возможного прироста долговой нагрузки.

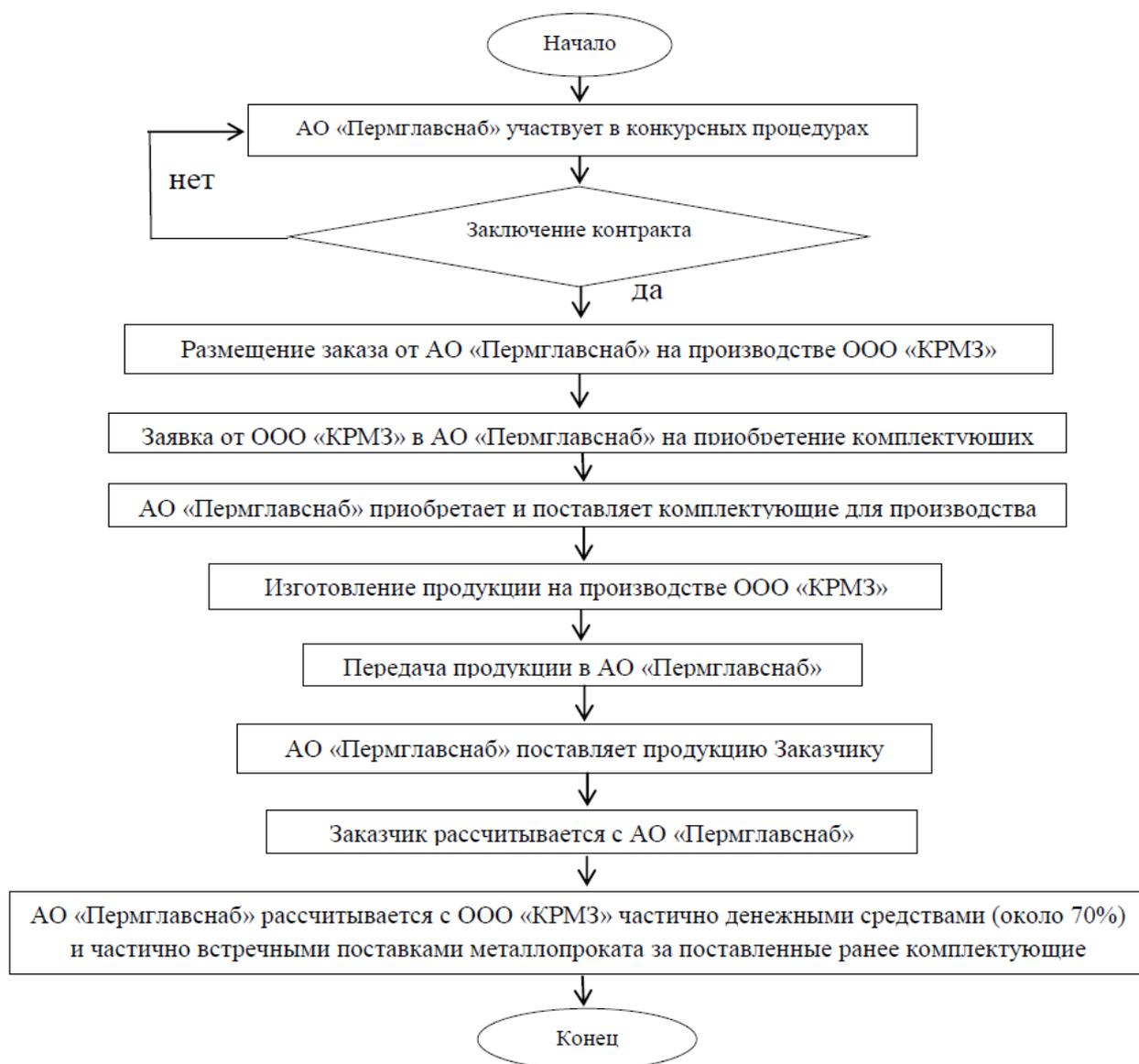
На основании основных положений М&А предложены к рассмотрению результаты инвестиционного опыта стратегии расширения бизнеса АО «Пермглавснаб».

После введения санкционных ограничений со стороны западных партнеров России в 2014

году и, как следствие, роста цен на доллар собственники итало-российского совместного предприятия ООО «Краснокамский ремонтно-механический завод» (ООО «КРМЗ») приняли решение о продаже доли уставного капитала в размере 51%, принадлежащей итальянской компании Tonutti s.p.a. Tonutti s.p.a. владела долями предприятия с 2003 года, выкупив сначала 20 процентов акций предприятия, а затем контрольный пакет в 51%.

В то же время АО «Пермглавснаб» начинает отгрузку металлоконструкций, изготовленных на ООО «КРМЗ», на строительные площадки нефтеперерабатывающих предприятий Узбекистана. В 2015 году компании Tonutti s.p.a. выставляет на торги долю ООО «КРМЗ» в размере 51%. В 2016 году Tonutti s.p.a. и АО «Пермглавснаб» договариваются о продаже этой доли АО «Пермглавснаб». В мае 2017 года АО «Пермглавснаб» становится собственником 51% доли уставного капитала ООО «КРМЗ».

С этого момента АО «Пермглавснаб» реализовывает продукцию ООО «КРМЗ» различными взаимовыгодными для предприятий методами, в том числе встречными поставками металлопроката на ООО «КРМЗ» в зачет за выполненные работы и поставленную продукцию.



**Рисунок 1 – Алгоритм взаимодействия АО «Пермглавснаб» и ООО «КРМЗ»**

АО «Пермглавснаб», получая заказы на продукцию ООО «КРМЗ», размещает их на предприятии, при этом расчеты идут частично денежными средствами, и частично встречными поставками металлопроката на производство ООО «КРМЗ». При этом большая доля расчетов, около 70%, осуществляется встречными поставками металлопроката, при которых АО «Пермглавснаб» также получает определенную прибыль.

Была проведена оценка целесообразности расширения бизнеса для АО «Пермглавснаб» по динамике показателей, приведенных в таблицах 6-9.

**Таблица 6 - Динамика показателя Basic EPS расширения бизнеса АО «Пермглавснаб» при М&А ООО «КРМЗ» в 2019 г.**

Параметры М&А	Динамика без учета эффекта синергии М&А
Доходы (выручка) при АО «Пермглавснаб» М&А	$1007459=506781+500678$
Операционные расходы (себестоимость продукции) при АО «Пермглавснаб» М&А	$908893=468386+440507$
Чистая прибыль при АО «Пермглавснаб» М&А	$59335=30555+28780$
ЕВИТ при АО «Пермглавснаб» М&А	$98566=38395+60171$
СКА при АО «Пермглавснаб» М&А	$916667=400000+516667$
ПД при АО «Пермглавснаб» М&А	0
EPS при АО «Пермглавснаб» М&А	$0,065=(59335-0)/916667$

Таким образом, в результате расширения бизнеса АО «Пермглавснаб» динамика Basic EPS составит 6 руб. прибыли на акцию (0,065-0,059). Следовательно, привлекательность для инвесторов компании возрастет и по данному параметру расширение бизнеса АО «Пермглавснаб» целесообразно.

Эффект изменения коэффициента «долг/собственный капитал»:

**Таблица 7 – Динамика показателя Debt to Equity Ratio расширения бизнеса АО «Пермглавснаб» при М&А ООО «КРМЗ» в 2019 г.**

Параметры М&А	Динамика без учета эффекта синергии М&А
Доходы (выручка) при АО «Пермглавснаб» М&А	$1007459=506781+500678$
Операционные расходы (себестоимость продукции) при АО «Пермглавснаб» М&А	$908893=468386+440507$
Чистая прибыль при АО «Пермглавснаб» М&А	$59335=30555+28780$
ЕВИТ при АО «Пермглавснаб» М&А	$98566=38395+60171$
Собственный капитал при АО «Пермглавснаб» М&А	$155949=86864+69085$
Долгосрочные + Краткосрочные Долги при АО «Пермглавснаб» М&А	$84401=33512+50889$
Debt to Equity Ratio при АО «Пермглавснаб» М&А	$0,54=84401/155949$

В результате расширения бизнеса АО «Пермглавснаб» при М&А в 2019 г. показатель Debt to Equity Ratio возрастет на 0,15 (0,54-0,39). С учетом эффекта финансового рычага увеличение данного показателя свидетельствует о целесообразности расширения бизнеса АО «Пермглавснаб».

Эффект изменения показателя дивиденда на акцию:

**Таблица 8 – Динамка показателя DPS расширения бизнеса АО «Пермглавснаб»**

Параметры М&А	Динамка без учета эффекта синергии М&А
Доходы (выручка) при АО «Пермглавснаб» М&А	1007459=506781+500678
Операционные расходы (себестоимость продукции) при АО «Пермглавснаб» М&А	908893=468386+440507
Чистая прибыль при АО «Пермглавснаб» М&А	59335=30555+28780
ЕВИТ при АО «Пермглавснаб» М&А	98566=38395+60171
СКА при АО «Пермглавснаб» М&А	916667=400000+516667
DPS при АО «Пермглавснаб» М&А	0,065=59335/916667

В результате расширения бизнеса АО «Пермглавснаб» показатель DPS возрастет до 0,065 (+0,006). Увеличение данного показателя возвысит инвестиционную привлекательность компании. Следовательно, расширение бизнеса АО «Пермглавснаб» целесообразно.

Эффект изменения показателя возможного прироста долговой нагрузки:

**Таблица 9 – Динамика показателя возможного прироста долговой нагрузки расширения бизнеса АО «Пермглавснаб»**

Параметры	Динамка без учета эффекта синергии
Доходы (выручка) при АО «Пермглавснаб» М&А	1007459=506781+500678
Операционные расходы (себестоимость продукции) при АО «Пермглавснаб» М&А	908893=468386+440507
Чистая прибыль при АО «Пермглавснаб» М&А	59335=30555+28780
ЕВИТ при АО «Пермглавснаб» М&А	98566=38395+60171
Собственный капитал при АО «Пермглавснаб» М&А	155949=86864+69085
Долгосрочные + Краткосрочные Долги при АО «Пермглавснаб» М&А	84401=33512+50889
Debt to Equity Ratio при АО «Пермглавснаб» М&А	0,54=84401/155949
Ориентир при АО «Пермглавснаб» М&А	0,67 (40/60)
Показатель возможного прироста долговой нагрузки при АО «Пермглавснаб» М&А	-0,13=0,54-0,67

Так как показатель возможного прироста долговых обязательств имеет отрицательное значение -0,13, то финансировать проект поглощения за счет заемных средств нецелесообразно, или следует скорректировать политику АО «Пермглавснаб» в отношении оптимальной структуры капитала, т. е. соотношение между заемными и собственными средствами.

Параллельно с этой деятельностью АО «Пермглавснаб» начинает процесс поглощения еще одного Пермского машиностроительного предприятия ООО «Научно-производственная компания «Пермский механический завод» (ООО «НПК «ПМЗ»), который производит современнейшее транспортно-логистическое оборудование, системы автоматизации и роботизации, AGV-системы. Производство сертифицировано по системе менеджмента качества ISO 9001. Предприятие производит не только стандартные механизмы. Собственный конструкторский отдел разрабатывает новое оборудование по индивидуальным техническим заданиям.

Процесс поглощения происходит путем создания совместного с ООО «НПК «ПМЗ» предприятия ООО «Инжиниринговая компания «Механика» (ООО «ИК «Механика»), 55% уставного капитала которого принадлежит АО «Пермглавснаб». ООО «ИК «Механика», получая заказы и выигрывая конкурсные закупки, в том числе на поставку подъемно-транспортного оборудования для ПАО «КОМПАНИЯ «СУХОЙ» и Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», размещает их на производственной площадке ООО «НПК «ПМЗ». При этом поставки всех комплектующих материалов, оборудования и металлопроката, необходимого для производства продукции ведутся коммерческим блоком АО «Пермглавснаб» с целью получения определенной прибыли. На рисунке 2 приведен алгоритм взаимодействия АО «Пермглавснаб», ООО «НПК «ПМЗ» и ООО «ИК «Механика».

При таком алгоритме взаимодействия АО «Пермглавснаб» получает прибыль дважды, как держатель доли уставного капитала ООО «ИК «Механика» и как поставщик комплектующих на ООО «НПК «ПМЗ».

С конца 2017 начала 2018 годов подконтрольное АО «Пермглавснаб» предприятие ООО «Торговый дом «Пермглавснаб» (ООО «ТД «Пермглавснаб») заключает контракты на поставку горно-шахтного оборудования производства Открытого акционерного общества «Александровский машиностроительный завод» (ОАО «АМЗ»), находящегося в процедуре банкротства с 2015 года.

ОАО «Александровский машиностроительный завод» является одним из старейших заводов в России. Одним из основных видов выпускаемой продукции являются ленточные конвейеры с шириной ленты до 2000 мм для транспортировки каменного угля, различных руд, строительных сыпучих материалов, калийных, фосфатных и прочих удобрений, пищевой соли и других сыпучих и кусковых. Оборудование с маркой «АМЗ» хорошо известно горнякам Индии, Египта, Боливии, Вьетнама, Болгарии, Венгрии, Чехии, Словакии, Греции и других стран.

В связи банкротством предприятия, у него возникают сложности с заключением прямых договоров с потребителями, такими как ПАО «Уралкалий», «ЕВРАЗ Холдинг», «Еврохим». ООО «Торговый дом «Пермглавснаб» реализовывает продукцию, произведенную на площадке ОАО «АМЗ», при этом АО «Пермглавснаб» обеспечивает всеми комплектующими производство. Это очередное вложение АО «Пермглавснаб» в машиностроительное производство.

На рисунке 3 представлен алгоритм взаимодействия АО «Пермглавснаб», ООО «ТД «Пермглавснаб» и ОАО «АМЗ».

Поставки всех материалов, комплектующих и необходимого оборудования необходимого для производства продукции происходят через коммерческий отдел АО «Пермглавснаб» или ООО «ТД «Пермглавснаб», при этом оба Общества получают определенную прибыль, и как следствие всю прибыль получает АО «Пермглавснаб». При этом работают зачетные схемы и методы, которые не нарушают действующее законодательство.

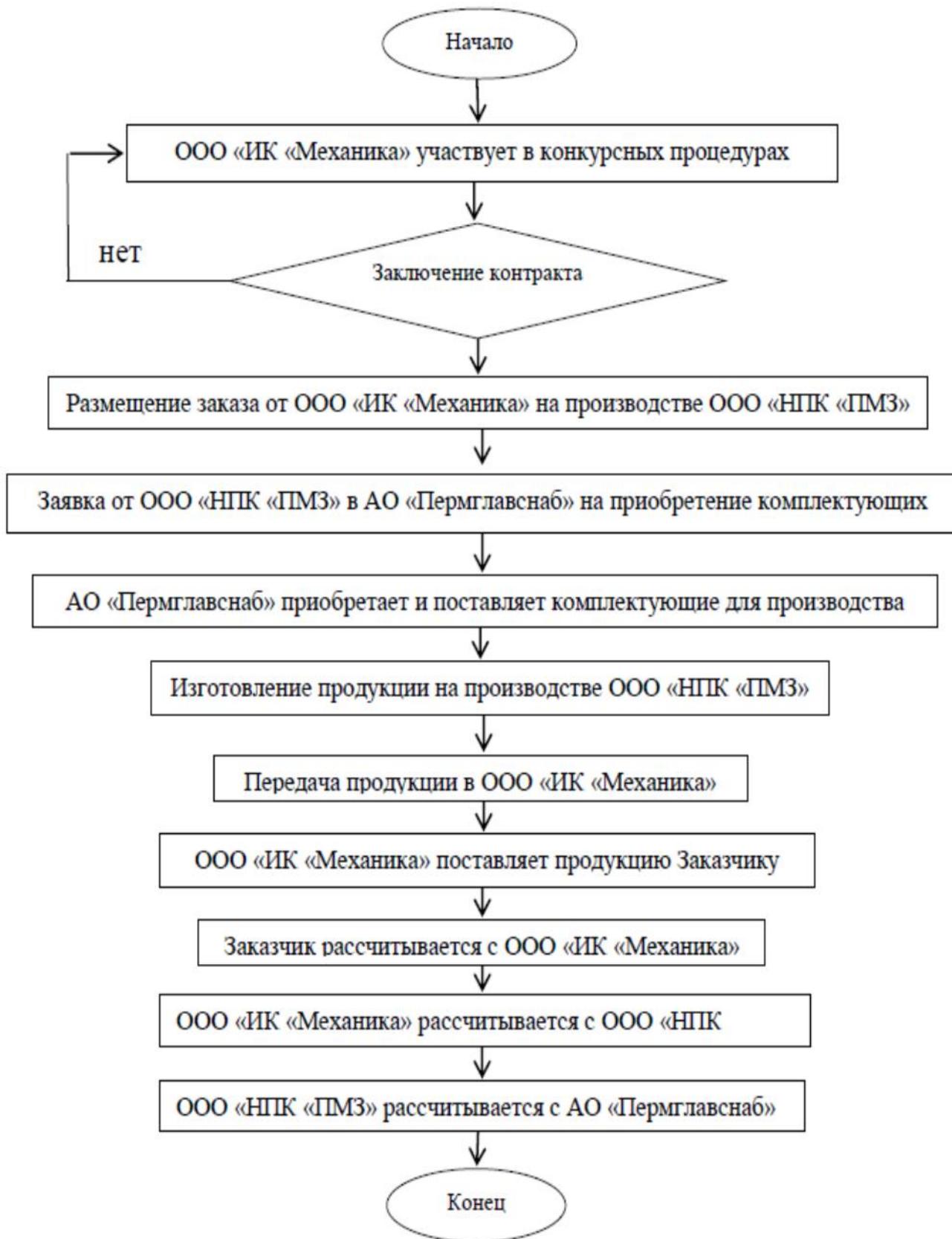


Рисунок 2 – Алгоритм взаимодействия АО «Пермглавснаб»,  
ООО «НПК «ПМЗ» и ООО «ИК «Механика»

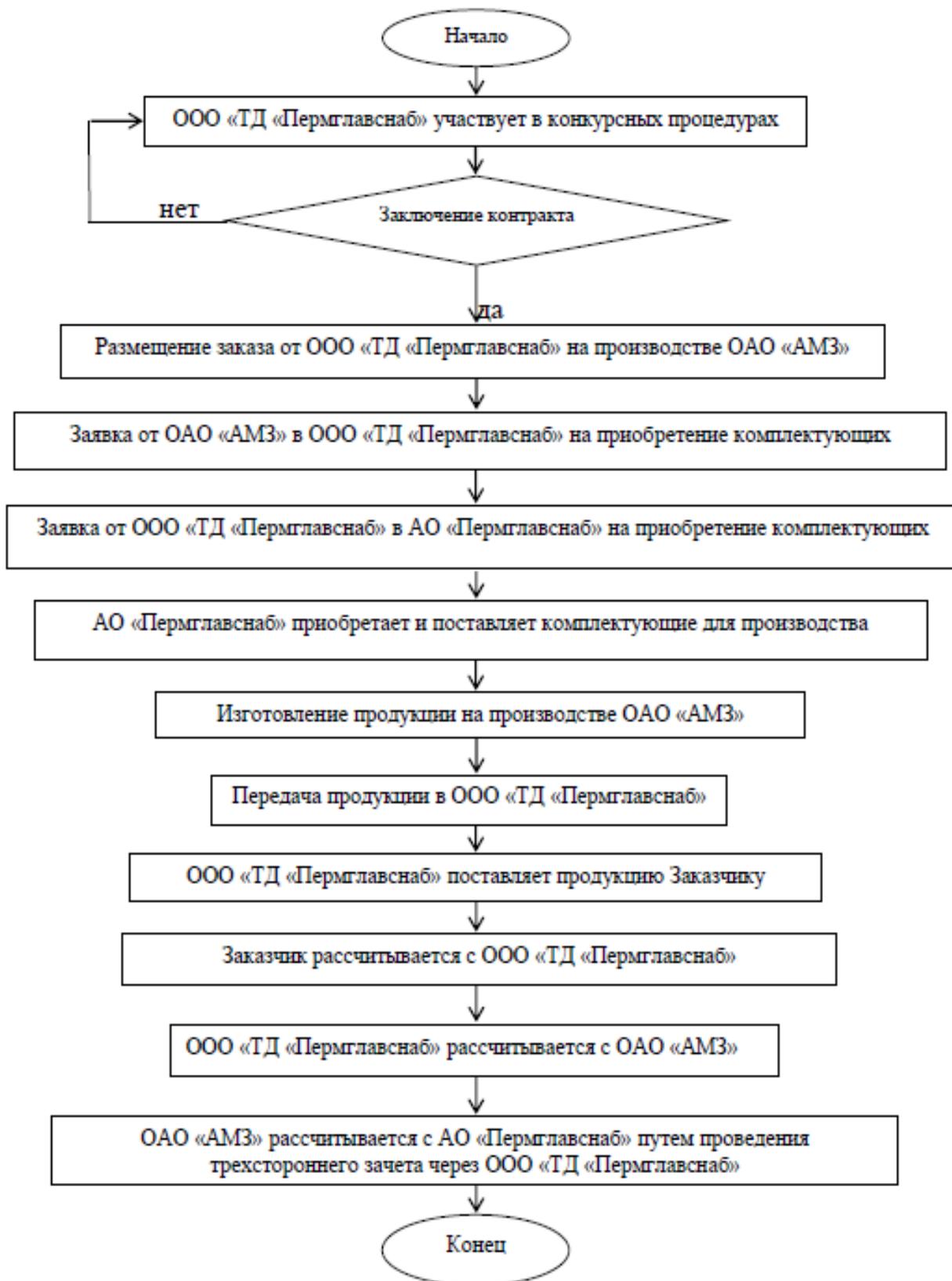


Рисунок 3 - Алгоритм взаимодействия АО «Пермглавснаб»,  
ООО «ТД «Пермглавснаб» и ОАО «АМЗ»

## Заключение

Таким образом, используя методы «слияния» и «поглощения» предприятий, находящихся на стадии банкротства или потенциально приближающихся к этому этапу своего жизненного цикла, АО «Пермглавснаб» развивает собственную хозяйственно-экономическую деятельность, сохраняет рабочие места сотрудников предприятий-банкротов, а также вносит вклад в развитие машиностроительного кластера экономики Пермского края. В целом кооперация, как организационно оформленное добровольное объединение предприятий, в данном случае производственных и снабженческо-сбытовых, предусматривает принятие совместных решений для достижения определенных целей на договорной основе, без потери предприятиями своей хозяйственной и юридической самостоятельности. Если процесс связан с отказом предприятий частично или полностью от своей финансово-хозяйственной самостоятельности в пользу другого предприятия или создаваемого нового органа управления, то это может быть «поглощение» или «слияние».

## Библиография

1. Валдайцев В.С. Оценка бизнеса и инноваций. М.: Филинь, 2015. 486 с.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2003. 670 с.
3. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml>
4. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 381 с.
5. Депафилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 387 с.
6. Зайнуллина М.Р. Слияния и поглощения. Казань, 2013. 176 с.
7. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. СПб.: Питер, 2005. 208 с.
8. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2017. 512 с.
10. Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000. 456 с.
11. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 5. С. 35-41.

## The mechanism of long-term investment: the implementation of business expansion strategies

**Vasilii M. Olenev**

Graduate Student,  
Perm National Research Polytechnic University,  
614990, 29, Komsomolskii av., Perm, Russian Federation;  
e-mail: ovm1408@yandex.ru

**Nelya N. Shubina**

PhD in Technical Science,  
Associate Professor at the Department of Economics and Industrial Production Management,  
Perm National Research Polytechnic University,  
614990, 29, Komsomolskii av., Perm, Russian Federation;  
e-mail: Eup-kaf@pstu.ru

**Abstract**

The scientific research presented in this article shows the results of a content analysis of the forms of merger and absorption of induced and autonomous investments within the framework of the strategy of growth of scale, using the main provisions of which the practical activity of a particular enterprise is carried out. A strategic analysis of the external and internal environment in the activities of the enterprise was carried out by the authors of the paper with a statement of the promising direction in the form of an electoral development strategy, including through M&A. Algorithms of interactions are described at the merger of joint ventures of machine-building industry of the Perm Territory. The economic and social assessment of investments in long-term investments is given. The results of a study of the effectiveness of a voluntary association of enterprises (in our case, these are production and supply and sales) are proposed on the example of a particular enterprise. The enterprise called “Permglavsnab”, which was analyzed in this paper, focused its efforts in the most demanded environments: the supply of building materials, metal products, petroleum products, non-standard equipment to construction, industrial and agricultural enterprises of Russia, developing work with countries near and far abroad.

**For citation**

Olenev V.M., Shubina N.N. (2018) Mekhanizm dolgosrochnogo investirovaniya: implementatsiya strategii rasshireniya biznesa [The mechanism of long-term investment: the implementation of business expansion strategies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 167-182.

**Keywords**

Induced and autonomous investment, merger, acquisition, growth strategy of scale, the dynamics of financial performance after M&A.

**References**

1. Campbell D., Stonehouse J., Houston B. (2003) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Prospekt Publ.
2. Depuamphilis D. (2007) *Sliyaniya, pogloshcheniya i drugie sposoby restrukturizatsii kompanii* [Mergers, acquisitions and other ways to restructure the company]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
3. Gohan P. (2006) *Sliyaniya, pogloshcheniya i restrukturizatsiya kompanii* [Mergers, acquisitions and restructuring of companies]. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ.
4. Ignatishin Yu.V. (2005) *Sliyaniya i pogloshcheniya: strategiya, taktika, finansy* [Mergers and acquisitions: strategy, tactics, finance]. St. Petersburg: Piter Publ.
5. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. (2017) *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M Publ.
6. Rudyk N.B., Semenkova E.V. (2000) *Rynok korporativnogo kontrolya: sliyaniya, zhestkie pogloshcheniya i vykupy dolgovym finansirovaniem* [Corporate control market: mergers, hard takeovers and buybacks with debt financing]. Moscow: Finansy i statistika Publ.

7. Savchuk S.V. (2002) Analiz osnovnykh motivov sliyanii i pogloshchenii [Analysis of the main motives of mergers and acquisitions]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 5, pp. 35-41.
8. Valdaitsev V.S. (2015) *Otsenka biznesa i innovatsii* [Evaluation of business and innovation]. Moscow: Filin Publ.
9. Van Horn J.K. (2003) *Osnovy upravleniya finansami* [Fundamentals of financial management]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
10. Vladimirova I.G. (1999) Sliyaniya i pogloshcheniya [Mergers and acquisitions]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 1. Available at: <https://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml> [Accessed 09/09/2018]
11. Zainullina M.R. (2013) *Sliyaniya i pogloshcheniya* [Mergers and acquisitions]. Kazan.