

DOI: 10.24290/1029-3736-2022-28-1-205-215

ПАРТИСИПАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ КОМПАНИЙ

С.А. Барков, докт. социол. наук, проф., зав. кафедрой экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

П.А. Жигин, аспирант социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234**

С социологической точки зрения, слияния и поглощения компаний являются одним из видов объединения социальных систем. Аналогом этих процессов на макросоциальном уровне служат объединения стран. Между этими, на первый взгляд, разными объединительными процессами существует ряд важных сходств. Как и объединения стран, объединения компаний могут быть добровольными и недобровольными (дружественными и недружественными). Объединение может не угрожать интересам низовых звеньев социальной системы, но вызывать страх и противодействие элит. Наконец, специфика, легкость и эффективность объединений зависят от институционального контекста, в котором они происходят.

Важнейшим институциональным различием между объединениями стран и объединениями организаций является запрет на насильственный захват государств (в соответствии с принципом нерушимости границ) при призывании и даже одобрении недружественных поглощений в рыночной экономике.

Партисипативный менеджмент как реализация общей тенденции к демократизации управления в постиндустриальную эпоху также является одним из элементов институционального контекста слияний и поглощений. Его три составляющие — участие в капитале, участие в прибылях и участие в управлении — специфическим образом трансформируют объединительные процессы. В целом, объединения становятся проводить легче, так как в условиях партисипативного менеджмента и самоуправления независимых коллективов (команд), становление новой социальной системы представляет собой не столкновение прежних иерархий власти, а добавление новых участников внутриорганизационного рынка.

Ключевые слова: объединение компаний, слияние, поглощение, социальная система, партисипативный менеджмент, производственная демократия, участие в капитале, участие в прибылях.

* Барков Сергей Александрович, e-mail: socorgmen@yandex.ru

** Жигин Павел Алексеевич, e-mail: zhigin-pavel2007@yandex.ru

PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL CONTEXT OF MERGERS AND ACQUISITIONS (M&AS)

Barkov Sergey A., Doctor of Sociology, Professor, Head of Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: socorgmen@yandex.ru

Zhigin Pavel A., postgraduate student, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: zhigin-pavel2007@yandex.ru

From a sociological point of view, mergers and acquisitions of companies are specific types of integration between social systems. The unions of countries are an analogue of these processes at the macrosocial level. There are a number of important similarities between these seemingly different unifying processes. Like countries' unions, associations of companies can be voluntary or involuntary (friendly or unfriendly). Unification may not threaten the interests of the lower levels of the social system, but may cause fear and opposition from the elites. Finally, the specificity, ease and effectiveness of associations depend on the institutional context in which they take place.

The most important institutional difference between associations of countries and associations of organizations is the prohibition on the violent seizure of states (in accordance with the principle of inviolability of borders) when invoking and even approving hostile takeovers in the market economy.

Participation management as an implementation of the general trend towards democratization of organizations in the post-industrial era is also one of the elements of the institutional context of mergers and acquisitions. Its three components — capital, sharing, profit sharing and participation in decision making — transform the unifying processes in a specific way. In general, it becomes easier to carry out mergers and acquisitions, since in the conditions of participation management and self-government of independent groups (teams); the formation of a new social system is not a clash of the previously existed hierarchies of power, but the addition of new participants in the intra-organizational market.

Key words: consolidation of companies, merger, acquisition, social system, participation management, industrial democracy, capital sharing, profit sharing.

Слияния и поглощения стали одной из самых популярных стратегий развития бизнеса как за рубежом, так и в России¹. Объединение двух компаний — это объединение двух социальных систем. Прямым аналогом этого процесса является объединение стран. По-

¹ См., в частности: Волкова В.В. Тенденции развития слияния и поглощения международных компаний // Вестник современных исследований. 2018. № 84 (23). С. 29–30; Драгушина Д.С. Тенденции развития рынка слияний и поглощений в России // Студенческий форум. 2019. № 39–2 (90). С. 42–43; Потоцкая С.Р. Российский рынок слияний и поглощений: этапы развития и их особенности // Российское предпринимательство. 2009. № 10–1. С. 20–25.

нятно, что социальные системы в двух этих случаях относятся к разным уровням общественной реальности, но в процессе их объединения несложно обнаружить множество схожих черт. Так, поглощения и в том, и в другом случае могут быть добровольными и недобровольными. На корпоративном уровне сплошь и рядом встречаются недружественные поглощения, при этом другая их часть может быть сознательно инициирована владельцами небольших компаний, которые сами не против влиться в крупную компанию, стабилизировав тем самым свое положение на рынке. Страна также может в определенных условиях стремиться стать частью более крупной и сильной державы, что часто имело место в истории Российской империи. Правда, чаще в истории происходили захватнические войны, в результате которых страна “недобровольно” поглощалась другой. В процессе слияний, которые по определению добровольны, также могут наблюдаться схожие явления². Добровольно объединившиеся компании могут создать новую организацию с бесчисленным количеством конфликтов и критической разницей в организационных культурах. В результате объединенная компания становится неэффективной и распадается на части. Конфликты характерны и для добровольных союзов стран. Наиболее понятным примером здесь может служить Евросоюз, острота конфликтов в котором часто доходит до такой степени, что ставит под угрозу само существование данной формы европейской интеграции.

Явным институциональным отличием объединения стран и объединения компаний является то, что недружественные поглощения стран в современных условиях запрещены международным правом и решениями международных организаций. Важнейшими приоритетами международных отношений со времен создания Лиги наций, а затем ООН стали территориальная целостность и нерушимость границ государств. Недружественные поглощения компаний, напротив, практически не подвергаются никаким запретам и служат частью общемировой экономической практики³. Более того, многие справедливо полагают, что такие поглощения служат одной из основ эффективности рыночной системы хозяйствования, ведь благодаря им неэффективно использовавшиеся ресурсы поглощаемой компании начинают более компетентно использоваться в объединенной структуре.

² Блинов Д.Д. Поглощение и слияние — соотношение понятий // Современный взгляд на будущее науки. Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2016. С. 76–79.

³ Митус А.И. Правовые последствия слияний и поглощений коммерческих организаций, осуществляемых путем реорганизации в форме слияния или присоединения // Вестник Московского университета МВД России. 2010. № 5. С. 158–160.

Недружественные поглощения являются проблемой для объединяющихся компаний, но не для общества в целом. И все же не стоит забывать, что недружественные поглощения компаний порождают многочисленные социальные проблемы для персонала и могут оказаться крайне неудачными как раз в силу этих проблем⁴.

Реалии современного общества, и, в частности, строения современных организаций, существенно повлияли на осуществление процессов слияния и поглощения компаний. В целом производить объединительные процессы стало легче, и это происходит и на уровне корпоративного управления, и на уровне общего менеджмента, и на уровне управления человеческими ресурсами.

Все больше компаний в мире начинает ориентироваться на так называемую англо-саксонскую структуру корпоративного управления, при которой отсутствует мажоритарный акционер⁵. Находясь в руках миноритариев, компания служит удобным объектом для поглощения. Само поглощение происходит почти автоматически с изменением долей в акционерном капитале. В таких условиях не нужно убеждать упрямого, а иногда и очень жадного владельца в выгоды продажи его бизнеса. Правда, поглощения в условиях англо-саксонского корпоративного управления вызывают ожесточенное сопротивление высшего менеджмента, который теряет свой статус, полномочия и доходы, но все же сам механизм объединения компаний на уровне собственников обретает свою рациональную основу и работает почти безупречно.

Институциональный контекст слияний и поглощений формируется не только национальным и международным регулированием этих процессов, но и нормами и правилами менеджмента компаний. Особенности управления могут способствовать или препятствовать объединительным процессам. И в части внутриорганизационного устройства в последние годы наблюдались процессы, которые разнонаправленно воздействовали на возможности и практику корпоративных объединений.

В целом, на уровне управления организацией имели место изменения, которые позволили облегчить объединительные процессы. Современные организации как альтернатива традиционным бюрократическим корпорациям, господствовавшим в экономике сере-

⁴ *Потоцкая С.Р.* Российский рынок слияний и поглощений: этапы развития и их особенности // Российское предпринимательство. 2009. № 10–1. С. 20–25; *Сизова Д.А., Сизова Т.В.* Тактики слияний и поглощений в системе корпоративного управления компании // Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сб. мат-в IX Междунар. науч.-практ. конф. М., 2021. С. 297–304.

⁵ *Барков С.А., Денильханов А.Х.* Формы организации бизнеса. М., 2019. С. 297–327.

дины XX в., являют собой гибкие, саморазвивающиеся социальные системы⁶. Присоединение к ним не означает кардинального слома старой пирамиды власти и построения новой — более величественной. Скорее данный процесс можно представить как вхождение нового игрока на внутриорганизационный рынок.

Современные компании существенно отличаются от своих предшественниц, функционировавших в индустриальную эпоху, строением низовых звеньев организационной пирамиды⁷. Работники образуют самоуправляемые команды, относительно автономно реализующие свои начинания и задания, пришедшие свыше. Руководство в таких условиях ставит по большей части общие цели, а выбор конкретных средств и все управленческие решения по тактическим вопросам берет на себя команда.

Наиболее передовые компании мира уже давно работают по таким схемам. Например, в концерне BMW “наверху в предельно упрощенном виде сохранилась линейно-иерархическая структура (правление АО), которая организационно накладывается на низшую, проектно-производительную ступень. Основу последней составляют мобильные группы”⁸. В отношении таких групп полностью реализован принцип самоуправления, вплоть до того, что члены группы сами выбирают себе руководителя. Примерно такая же ситуация существует в *General Electric* и множестве других передовых компаний по всему миру.

Добавление самоуправляемых коллективов, имеющих свои собственные “юрисдикции” (территории, товары, клиентов и др.), к уже существующим в процессе слияния или поглощения не создает конфликтной ситуации. Социальная система, основанная на их функционировании, не переживает революционных трансформаций, и объединительные процессы оказываются не столь болезненными, как это было ранее. Появление новых команд в этих условиях не разрушает старые. Развитие стиля управления, ориентированного на команды, переводит вопросы управления персоналом в объединенной компании в более рациональную плоскость и позволяет комбинировать элементы новой социальной системы, подобно тому как к поезду прицепляются новые, самые разные вагоны, при том что сам принцип движения поезда остается неизменным.

Принципиально значимой особенностью современных объединений является отсутствие объективных условий для возникно-

⁶ Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М., 2020.

⁷ Организационное поведение / Под ред. С.А. Баркова. М., 2019. С. 371–391.

⁸ Чернаков А., Умбетбаев М. Быстрые съедают медленных // Эксперт. 1997. № 21. С. 25.

вления страха перед массовыми увольнениями. Многие работники не осознают этого и боятся объединения чуть ли не как краха всей жизни, тем более что высший менеджмент часто способствует таким паническим настроениям. Но на самом деле это не так. Персонал, организованный в самоуправляемые коллективы (проектные группы, функциональные команды, сообщества практик и др.) и обладающий высокой компетенцией в своей области, оказывается более защищенным в процессе объединения по сравнению с работниками индустриальной эпохи. Их природный страх перед переменами вообще, усиленный историческим опытом болезненного объединения бюрократических организаций, в сегодняшних реалиях часто оказывается неприятным “фантомом”, не имеющим под собой реальных оснований.

В отличие от бюрократических организаций, в которых любая перестройка могла означать взлеты для одних и падения для других, в постиндустриальных компаниях ситуация оказывается более стабильной. Являясь членом самоуправляемой команды, человек работает долго и в меньшей степени зависит от меняющегося начальства.

Как уже упоминалось ранее, страх перед объединениями компаний свойственен высшему менеджменту. Его уязвимость наличествовала и при бюрократическом строении организаций, сохраняется такое положение вещей и сегодня. В поглощаемой компании в принципе вообще может ничего не меняться, единственное изменение, которое произойдет всегда — к власти придет новый директор. Чаще всего он приводит и свою команду. Поэтому весь топ-менеджмент очень чувствителен к сделкам по поглощению. Если же происходит добровольное слияние, позиции высших менеджеров оказываются более защищенными, но сама практика их работы явно меняется, меняются объекты управления, возрастает вероятность всякого рода конфликтов. А это опять-таки означает возрастание всей совокупности управленческих рисков⁹. Страх перед объединением, тем самым, присущ высшему менеджменту как социально-профессиональной группе и как одному из базовых элементов социальной системы современной организации. Собственно этот страх является одним из базовых мотивов хорошей работы менеджеров, действующих согласно силлогизму “Если хорошо работаешь — твою компанию будет сложно поглотить”.

Страх высших менеджеров искусственно по вертикали власти сверху вниз передается средним и низовым звеньям управления, ко-

⁹ Вселенская И.В. Разработка модели риск-менеджмента сделки слияния и поглощения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 4 (42). С. 33–39.

торые, как было показано выше, чаще всего могут не столь сильно беспокоиться о своем положении в новых организационных условиях. В этом плане можно наблюдать опять определенную схожесть между социальными системами разного уровня — организациями и странами. Народы часто хотят и могут “жить вместе”, а “потерять независимость” боятся прежде всего государственные элиты. И здесь встает интересный вопрос о том, кто на кого в большей степени влияет — народ на власть или элита на массы. Понятно, что степень такого влияния определяется демократичностью управления. Если рассматривать социальные системы корпоративного уровня, то частью институционального контекста становится развитие производственной демократии или партисипативного менеджмента.

Партисипативный менеджмент активно развивается в постиндустриальных организациях. Участие персонала в жизни в управлении компаний многообразно. Оно может затрагивать только самые несложные тактические вопросы, а может распространяться на выбор стратегии и решение проблем, от которых зависит выживание и развитие компании. Формы активности работников по решению всех этих вопросов также могут быть различными. Сущность партисипативного менеджмента и его базовые характеристики определяются тем, какой механизм лежит в основе участия персонала в управлении. А этих механизмов три:

- участие в капитале;
- участие в прибылях;
- участие в управлении.

Наиболее последовательный партисипативный менеджмент базируется на участии персонала в капитале компании. Если персонал владеет значимым пакетом акций или значимой долей в ООО, его участие в прибылях и управлении уже подразумевается и определяется тем, что работники наделяются правами собственников (чаще всего акционеров). Участие в капитале делает персонал полноправным партнером по ведению бизнеса, но осуществление такой практики связано со множеством экономических и технических проблем, поэтому осуществляется не так часто.

Значительно чаще в основе партисипативного менеджмента лежит механизм участия в прибылях (*profit sharing*, англ.). Он связан с разработкой премиальных (бонусных) программ, в рамках которых выплаты определяются прибылью фирмы и предназначаются работникам, не являющимся ее собственниками. Такая схема логично приводит и к определенному участию персонала в управлении. В противном случае людям будет непонятно, за что им выплачивают или не выплачивают премии. Они каким-нибудь способом должны

на это влиять, а это и есть участие в принятии решений, т.е. в управлении.

Наконец, самым “слабым” вариантом партисипативного менеджмента является распространение демократического стиля руководства и коллегиальных решений. Тогда работники просто привлекаются к процессу принятия решений, чувствуют себя вовлеченными в дела компании, а компания получает от них необходимую информацию и реализацию креативных способностей.

Рассмотрим последовательно, как влияют три вида и соответственно три компонента партисипативного менеджмента на процессы объединения компаний.

В процессе слияний и поглощений участие в капитале не избавляет от проблем, а иногда даже создает их. Дело в том, что работники, невзирая на все современные реалии, все еще боятся объединений. Иногда в организации может наличествовать специфический корпоративный патриотизм (в некоторой степени схожий с национальным). Работники могут быть убеждены, что сами в “своей” организации они лучше справятся со всеми возникающими трудностями, смогут более полно реализовать свои представления о развитии компании. Попросту они не хотят делить власть с “чужаками”. Обладая капиталом, рядовой персонал начинает в какой-то степени мыслить, как элита. Очень часто на Западе сторонние акционеры совсем не против поглощения своей компании, а персонал и профсоюзы занимают по отношению к этому процессу противоположную позицию.

Однако ситуация не столь однозначна. Если объединение, особенно в форме слияния, обладает реальными и понятными преимуществами, работники как одни из владельцев бизнеса могут его поддержать. При этом сам процесс объединения может быть не таким легким, как в случае, когда компанией владеют сторонние акционеры. Противников объединения нужно будет долго убеждать, а по поводу каждого нюанса становления объединенной организации взвешивать свои “за” и “против”. Процесс может быть медленным, но результат его будет эффективным. Внешние собственники никогда с таким участием не будут анализировать все особенности предстоящего объединения.

Как это часто бывает в социальном управлении, компетентное и неторопливое решение многочисленных проблем, возникающих в начале процесса, снимает ряд сложностей, которые могли бы возникнуть позднее. В условиях партисипативного менеджмента, основанного на участии в капитале, убедить людей в желательности объединения, спланировать все стадии процесса объединения, а

также все особенности объединенной структуры оказывается достаточно сложно, но затем процесс слияния или поглощения развивается более последовательно и с меньшим количеством проблем.

Партисипативный менеджмент, связанный с участием в прибылях, оказывает косвенное влияние на отношение работников к объединительным процессам. Их могут вдохновить высокие цифры ожидаемых прибылей. Такие прогнозы делаются всегда, но отнюдь не всегда оправдываются. Задействованные в программах участия в прибылях, сотрудники организации с большей легкостью могут согласиться на слияние или поглощение, чем сотрудники-акционеры. Так как в постиндустриальных организациях механизм *profit sharing* встречаются значительно чаще, чем участие в капитале, в целом он может дополнительно стимулировать объединительные процессы в экономике. Однако, по всей видимости, более важным следствием этого механизма является все-таки участие в процессе принятия важных стратегических решений в фирме. Как уже говорилось ранее, участие в прибылях требует для своего рационального обоснования определенной демократизации управленческих процессов.

Участие в управлении как базовый тип партисипативного менеджмента “работает” на повышение эффективности процессов слияния и поглощения. Участие в управлении, во-первых, ставит элиту менеджмента в понятную зависимость от мнений рядовых работников, во-вторых, позволяет гласно обсуждать сложившуюся ситуацию, а, в-третьих, подразумевает возможность для персонала влиять на те пути, которыми на практике будет осуществляться объединение двух корпоративных социальных систем.

В условиях демократического управления в процессе слияния или поглощения организации персонал оказывается более защищенным и в меньшей степени готов принимать необдуманные решения только для того, чтобы не допустить объединения. Если и в образованной в результате процесса объединения социальной системе будет главенствовать демократический стиль руководства, значительная часть проблем, связанных с перемещениями работников, их сопротивлением переменам, может быть решена на более квалифицированном уровне. В этом случае люди меньше боятся попасть под власть нового диктатора, который окажется хуже предыдущего. Поэтому практика партисипативного менеджмента в ходе слияния или поглощения не должна прерываться. Данная практика делает значительно более эффективной работу HR-менеджеров в ходе объединительного процесса. Демократия служит им известным “подспорьем”, и они могут более компетентно осуществлять функции по подбору персонала, определению его вознаграждения,

оценке трудовой деятельности, планированию карьеры и дополнительному образованию сотрудников.

Из вышесказанного следует, что в целом современный институциональный контекст развития менеджмента явно способствует облегчению осуществления процессов объединения компаний. Самые разные категории персонала начинают чувствовать себя более уверенно и защищенно в случае реструктуризации социальной системы. Понятно, что реальная практика всегда сильно отличается от институциональных норм, и слияния и поглощения компаний часто предстают как болезненные процессы, генерирующие множество проблем. Однако широкое распространение англосаксонской системы корпоративного управления с дисперсной собственностью (фактическим отсутствием мажоритарного акционера)¹⁰, а также партисипативного менеджмента в формах участия в капитале, участия в прибылях и участия в принятии решений создают условия для того, чтобы реализовывать объединительные процессы более продуманно, с меньшим сопротивлением, незначительным количеством конфликтов и, главное, меньшим страхом перед трансформацией корпоративных социальных систем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Барков С.А., Денильханов А.Х. *Формы организации бизнеса*. М., 2019.
- Барков С.А., Зубков В.И. *Социология организаций*. М., 2020.
- Блинов Д.Д. Поглощение и слияние — соотношение понятий // Современный взгляд на будущее науки. Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2016. С. 76–79.
- Волкова В.В. Тенденции развития слияния и поглощения международных компаний // Вестник современных исследований. 2018. № 84 (23). С. 29–30.
- Вселенская И.В. Разработка модели риск-менеджмента сделки слияния и поглощения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 4 (42). С. 33–39.
- Драгушина Д.С. Тенденции развития рынка слияний и поглощений в России // Студенческий форум. 2019. № 39–2 (90). С. 42–43.
- Митус А.И. Правовые последствия слияний и поглощений коммерческих организаций, осуществляемых путем реорганизации в форме слияния или присоединения // Вестник Московского университета МВД России. 2010. № 5. С. 158–160.
- Организационное поведение / Под ред. С.А. Баркова. М., 2019.
- Потоцкая С.Р. Российский рынок слияний и поглощений: этапы развития и их особенности // Российское предпринимательство. 2009. № 10 (1). С. 20–25.
- Сизова Д.А., Сизова Т.В. Тактики слияний и поглощений в системе корпоративного управления компании // Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сб. мат-в IX Междунар. науч.-практ. конф. М., 2021. С. 297–304.

¹⁰ Сизова Д.А., Сизова Т.В. Указ. соч. С. 297–304.

Чернаков А., Умбетбаев М. Быстрые съедают медленных // Эксперт. 1997. № 21. С. 24–27.

REFERENCES

Barkov S.A., Denil'khanov A.Kh. Formy organizatsii biznesa [Forms of business organisation]. M., 2019 (in Russian).

Barkov S.A., Zubkov V.I. Sotsiologiya organizatsii [Sociology of Organizations]. M., 2020 (in Russian).

Blinov D.D. Pogloshchenie i sliyanie — sootnoshenie ponyatii [Acquisition and merger — correlation of concepts] // *Sovremennyy vzglyad na budushchee nauki*. Sb. statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ufa, 2016. P. 76–79 (in Russian).

Chernakov A., Umbetbaev M. Bystrye s'edayut medlennykh [The Fast Eats the Slow] // *Ekspert*. 1997. N 21. P. 24–27 (in Russian).

Dragushina D.S. Tendentsii razvitiya rynka sliyanii i pogloshchenii v Rossii [M&A market development trends in Russia] // *Studencheskii forum*. 2019. N 39–2 (90). P. 42–43 (in Russian).

Mitus A.I. Pravovye posledstviya sliyanii i pogloshchenii kommercheskikh organizatsii, osushchestvlyаемых путем reorganizatsii v forme sliyaniya ili prisoedineniya [Legal implications of mergers and acquisitions of commercial organizations carried out through reorganization in the form of merger or acquisition] // *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*. 2010. N 5. P. 158–160 (in Russian).

Organizatsionnoe povedenie [Organizational Behavior] / Ed. by S.A. Barkov. M., 2019 (in Russian).

Pototskaya S.R. Rossiiskii rynek sliyanii i pogloshchenii: etapy razvitiya i ikh osobennosti [Russian market of mergers and acquisitions: stages of development and their features] // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*. 2009. N 10 (1). P. 20–25 (in Russian).

Sizova D.A., Sizova T.V. Taktiki sliyanii i pogloshchenii v sisteme korporativnogo upravleniya kompanii [Tactics of mergers and acquisitions in the company's corporate governance system] // *Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii*. Sb. materialov IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. M., 2021. P. 297–304 (in Russian).

Volkova V.V. Tendentsii razvitiya sliyaniya i pogloshcheniya mezhdunarodnykh kompanii [Trends in the development of mergers and acquisitions of international companies] // *Vestnik sovremennykh issledovaniy*. 2018. N 84 (23). P. 29–30 (in Russian).

Vselenskaya I.V. Razrabotka modeli risk-menedzhmenta sdelki sliyaniya i pogloshcheniya [Development of M&A transaction risk-management model] // *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2019. N 4 (42). P. 33–39 (in Russian).