Основные подходы к формированию стратегий поглощения и слияния компаний

Морозов Василий Алексеевич
МИРЭА – Российский технологический университет, morozicus2017@gmail.com,

Гололобов Александр Алексеевич
МИРЭА – Российский технологический университет, gololobov@mirea.ru

Процессы проведения поглощения и слияния организации в 2020-е годы набирают очень быстрые обороты, что оказывает значительное влияние на микро- и макроэкономику государств. Поглощение и слияние компаний преследует различные цели, основной из которых максимизация финансов за счет производства новой продукции, развития технологий и расширения влияния на рынки. Однако процессы поглощения и слияния организаций сопряжены с рисками и регуляторами, основными и первичным из которых выступает государство и его интересы. Данная статья рассматривает процессы и подходы проведения поглощения и слияния компаний.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, поглощение и слияние компаний, M&A.

Введение

В условиях глобализации и технологических изменений многие компании сталкиваются с необходимостью адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и конкурировать на глобальном уровне. Стратегии поглощения и слияний (M&A) стали важным инструментом для организаций, стремящихся к росту, диверсификации и повышению конкурентоспособности. Стратегия поглощения и слияния представляет собой приобретение одной компании другой и может принимать различные формы, от дружественных слияний до враждебных поглощений в зависимости от конкретных потребностей и целей. Основными наиболее распространёнными причинами проведения поглощения и слияний являются:

рост и расширение текущей организации за счет другой (других) в интересах увеличения рыночной доли и охвата;

диверсификация собственных операций с целью снижения рисков, формирования и развития новых продуктов, рынков или технологий;

Однако не все реализуемые стратегии слияния и поглощения в среднесрочной и долгосрочной перспективе приносят значительный экономический, инновационный и технологический положительный эффект. В период с 2015 по 2025 гг. в результате исследований было выявлено, что за отчетный период в мире в среднем 60-70% сделок по слиянию и поглощению организаций являются неудачными [1]. В связи с этим необходимо рассмотреть текущие подходы к подходам формирования стратегий слияния и поглощения, рассмотреть примеры успешных и неудачных сделок и выявить основные факторы влияния.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования будут являться процессы формирования стратегии слияния и поглощения организаций и их элементы, на основе существующих методологий, а также их взаимосвязь с отечественной методологией стратегирования, разработанной академиком В.Л. Квинтом. В процессе исследования использованы методы анализа, сравнения и синтеза информации и научной абстракции.

Результаты и их обсуждение

Стратегии слияния и поглощения можно классифицировать по различным критериям: типу сделки (слияние, поглощение, приобретение, формирование совместных предприятий), дружественности сделки (дружественное слияние или враждебное поглощение), размеру сделки (малые или крупные), интеграции после слияния (горизонтальная, вертикальная, конгломератная и концентрическая).

Существуют множество разработанных теорий и моделей для объяснения и прогнозирования результатов стратегий слияния и поглощения. Наиболее используемыми являются:

теория агентских издержек свободных потоков денежных средств, которая предполагает, что организации, проводящие слияние и поглощение, при значительном количестве акционеров организации имеют более слабую финансовую базу, что требует от организации исследования и мониторинга рынка капитала для дополнительного привлечения ресурсов [2];

теория рыночной неэффективности, которая утверждает, что слияние и поглощение может быть использовано для исправления неэффективности рынка путем объединения компаний, которые недооценены или переоценены [3];

теория ресурсной зависимости подчеркивает важность доступа к ресурсам для организаций и предполагает, что слияние и поглощение может использоваться для получения доступа к необходимым ресурсам [4].

Помимо этого, существует ряд количественных моделей, которые были разработаны для прогнозирования успеха или неудачи сделок в рамках проведения слияния и поглощения организаций. Основными характеристиками таких моделей являются следующие факторы: размер сделки; отраслевая принадлежность компаний; культурное сходство и др. Выделим ряд основных драйверов и барьеров проведения слияний и поглощений (таблица 1, таблица 2).

Таблица 1
Драйверы проведения слияния и поглощения

Тип драйвера	Инструменты влияния
Макроэкономический	Низкие процентные ставки и доступное финансирование Избыток денежных средств Кризисный контрциклический мотив Рост ВВП
Стратегический	Технологическое развитие Скорость выхода на новые рынки Экономия на масштабе
Отраслевой	Государственная повестка и государственное развитие организаций
Финансовый	Высокая ликвидность и инновации Наличие недооцененных активов организации

Таблица 2
Барьеры проведения слияния и поглощения

Тип барьера	Инструменты влияния
Макроэкономический	Высокие процентные ставки Высокая инфляция Экономические неопределенности
Правовой	Антимонопольный контроль Санкционные барьеры
Финансовый	Завышенные цены Информационная асимметрия Слабое наличие или отсутствие экономического обоснования
Операционный	Культурная несовместимость Потеря ключевого персонала Сложности интеграции IT-систем Замедление операционной деятельности
Поведенческий	Потеря идентичности Приобретение кадрового и интеллектуального ресурса

В процессах организации и проведения слияния и поглощения одной из наиболее распространенных форм является модель компании Watson Wyatt, состоящая из пяти основных этапов [5]. Рассмотрим их подробнее.

Первичным этапом в процессе проведения слияния или поглощения является формирование стратегического плана. В разработанном стратегическом плане указываются основные цели, задачи, ресурсы и ожидаемые целевые показатели в рамках проведения процессов слияния или поглощения. На этом этапе также необходимо понимать тип интеграции организации. Горизонтальная интеграция представляет собой слияние или поглощение напрямую одной организации другой. В этом случае данные организации действуют в одной отрасли и выпускают один и тот же продукт на рынке. Вертикальная интеграция отличается воздействием на основных поставщиков или на каналы сбыта произведенной продукции в рамках организации слияния или поглощения. Конгломератная интеграция представляет собой слияние или поглощение организации не связанных в одной отрасли в интересах объединения усилий, формирования новых продуктов и инноваций и расширение выходов на рынок. Концентрическая интеграция имеет особенность при организации слияния или поглощения, связанную с наличием организаций в одной отрасли, но производящими разные продукты по одной или близкой похожей технологии. Планирование и реализация хорошо структурированного процесса интеграции, с упором на коммуникацию, вовлечение ключевых сотрудников и культурное согласование, снижает интеграционные риски после слияния [6-8].

После формирования стратегического плана производится поиск основной целевой аудитории и организаций кадровыми специалистами. Здесь формируются списки потенциальных организаций пригодных для слияния или поглощения, а также проводится первичная работа по взаимодействию с выбранными компаниями.

Идентификация и оценка потенциальных компаний-мишеней является важнейшим компонентом этапа поиска партнеров по сделке, определяемыми стратегией организации по слияниям и поглощениям. Создание надежного списка целевых компаний с помощью команды корпоративного развития облегчает выбор подходящих объектов приобретения, соответствующих стратегическим целям.

При положительном результате между организациями появляется в рамках их взаимодействия письмо о намерениях (LoI). В письме излагаются предварительные условия сделки, и оно закладывает основу для последующих переговоров и мероприятий по проведению надлежащей комплексной финансовой, юридической, налоговой, операционной и других проверок. По результатам комплексной проверки принимаются решения о проведении итоговых переговоров и запуску процессов завершения сделки по слиянию или поглощению организации [9].

Оценка бизнеса является одним из ключевых элементов обоснования выбора объекта поглощения и формируется в ходе системной диагностики возможных вариантов сделки. Помимо этого, инструменты оценки бизнеса применяются для определения дополнительного прироста стоимости объединённой компании, который рассматривается как основной показатель эффективности сделки по слиянию и поглощению и последующей интеграции компаний. Существуют три основных подхода к оценке сделки по слиянию или поглощению: доходный, сравнительный и затратный. Доходный подход к оценке проводится всегда и в своей сути несет прогноз и оценку будущих доходов организации. Сравнительный метод позволяет проводить оценку на основе исследования аналогичной продукции на рынке. Затратный метод фокусируется на исследованиях разницы между активами организации и ее обязательствами.

Однако, несмотря на наличие различных теорий и методик, проведение сделок по слиянию и поглощению организаций до сих пор является сложной задачей для всех ее основных участников, в особенности для организации инициатора. Многие методики и методологии проведения слияния и поглощения слабо рассматриваются или вовсе не рассматриваются через призму концепции стратегирования, предложенной академиком В.Л. Квинтом.

В.Л. Квинт отмечает, что: «Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [10]. Важнейшим результатом стратегии является обеспеченность приоритета как конкурентным преимуществом, так и всеми необходимыми финансовыми, материальными, инфраструктурными ресурсами и человеческим капиталом» [11-12].

Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, стратегирование — это процесс разработки и последующей практической реализации стратегии, включающий анализ текущего состояния объекта, отслеживание значимых трендов, формирование концепции развития, определение и уточнение подходящей методологии, а также непосредственную разработку стратегии с учётом имеющихся ресурсов — в том числе через стратегическое прогнозирование и планирование, опирающиеся на выстроенную систему стратегического управления трансформационными процессами объекта стратегирования. Завершающим этапом стратегирования выступает оценка результативности предпринятых управленческих мер. Обязательным элементом стратегирования является постановка конечных целей, отвечающих критериям измеримости и достижимости, а также построение системы индикаторов, регулярный мониторинг которых в контрольных (реперных) точках создаёт механизм обратной связи, необходимый для своевременной корректировки управляющих воздействий. Существенное повышение эффективности реализации стратегии на практике достигается за счёт применения процессного подхода: он позволяет отслеживать успешность выполнения программных мероприятий в динамике, соотнося её с другими процессами как внутри самого хозяйствующего субъекта, так и во внешней среде, и своевременно принимать решения об их целесообразности. [13].

Применительно к организации слияния и поглощения стратегия может иметь следующее определение — это формализованная доктрина и долгосрочный план использования M&A-сделок как инструмента реализации ценностей и интересов объекта стратегирования, основанные на системном анализе внутренней и внешней среды, стратегических прогнозах, выявленных конкурентных преимуществ и ресурсных ограничений, обеспечивающих устойчивый успех при последовательной и полной реализации. Здесь важно отметить, что объектом стратегирования выступает сама компания, а M&A-сделки являются лишь одним из ее инструментов развития, неотделимым от стратегии развития всей организации.

Разработку стратегии необходимо начинать анализа прогнозов слияния и поглощения организаций (рисунок 1). В рамках отраслевых и региональных прогнозов, отслеживаются ведущие технологические тренды развития компаний, оцениваются основные факторы конкурентоспособности, а также отслеживаются тенденции и политики взаимодействия подразделений организаций в интересах инновационного и глобального развития экономики отраслей, регионов, страны и мира в соответствии с иерархией системы стратегий.

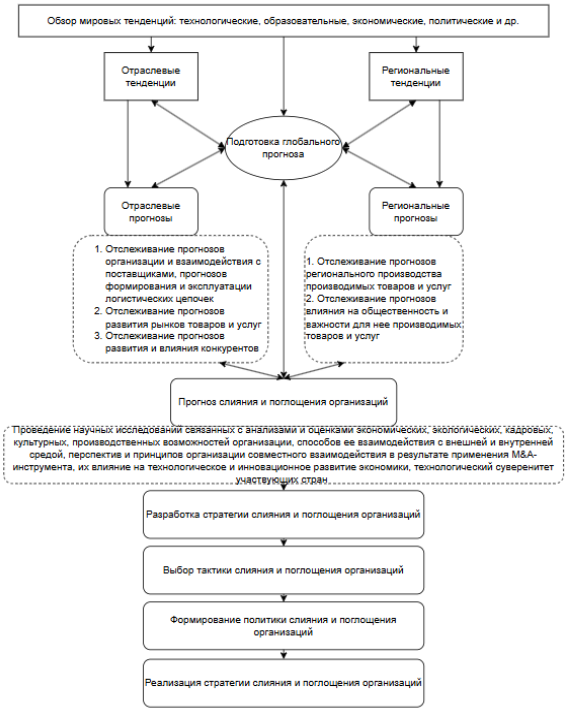


Рисунок 1. Этапы разработки стратегии слияния и поглощения организаций (составлено автором на основе [10,13])

Анализ внешней и внутренней среды является ключевым этапом прогнозирования при разработке стратегии, так как позволяет выявить наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами объекта, глобальные, отраслевые и региональные тренды, влияющие или могущие

повлиять на текущую и будущую деятельность объекта стратегирования (в данном случае компании-инициатора стратегии слияния и поглощения). Для проведения анализа внешней и внутренней среды лучше всего, в соответствии с методологией В.Л. Квинта, применять OTSW-анализ, который первично показывает возможности и угрозы, а только затем сильные и слабые стороны. Важно отметить, что фактор времени является детерминирующим в анализе внешней и внутренней среды.

Следующий этап стратегирования — стартовый для непосредственной разработки стратегии и служащий ориентиром для всех последующих шагов — заключается в формулировании миссии и видения. Содержательно миссия объединяет взаимосвязанные корпоративные ценности, сформированные с учётом интересов всех заинтересованных сторон (применительно к процессу слияния и поглощения — участвующих компаний со всеми их подразделениями и функциональными направлениями, а также наиболее значимых внешних стейкхолдеров). При этом миссия должна быть понятной для восприятия, поддаваться количественному измерению и оказывать стимулирующее и мотивирующее воздействие на всех участников её реализации без исключения. По своей сути миссия отвечает на ключевые вопросы: какое место занимает на рынке как сама компания-инициатор M&A-сделки, так и её структурные подразделения; в чём заключается обоснование необходимости преобразований посредством инструмента слияния и поглощения; какова краткая суть предполагаемого пути развития компании; и каких результатов ожидается достичь по итогам сделки — с точки зрения как индивидуальной, так и общественной значимости, а также сопутствующих эффектов и выгод.

Под *видением* необходимо подразумевать создание необходимых условий для обеспечения развития соединенных в результате слияния и поглощения компаний и их подразделений, способов роста коммерциализации результатов на рынке или в результате взаимодействия с государством, оказывая, тем самым, эффект на экономики страны и ее технологическое развитие. Стратегические приоритеты являются конечным продуктом видения. Как отмечает В.Л. Квинт: «…Они (приоритеты) являются концентрацией ценностей и интересов. Сущностно именно приоритеты — консолидирующий эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл стратегии» [10, с.62]. В стратегию включаются «… только и исключительно – приоритеты, обеспеченные эффективно осуществимыми инновационными, уникальными конкурентными преимуществами» [10, с.64]. На рисунке 2 показана взаимосвязь между миссией, видением и стратегическими приоритетами.

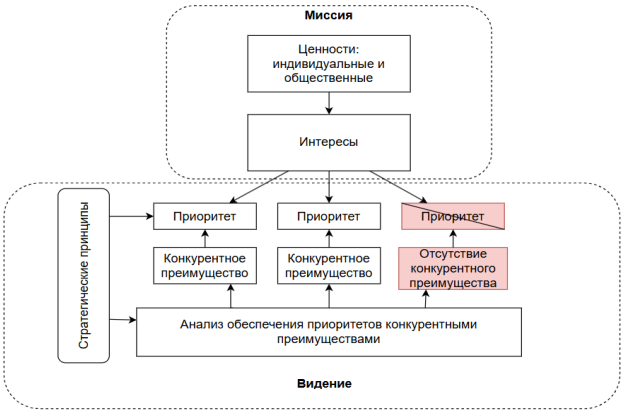


Рисунок 2. Взаимосвязь миссии и основных компонентов видения в методологии стратегирования по методологии В.Л. Квинта

Учитывая существующие методологии и методики приоритеты проведения слияния и поглощения компаний могут быть примерно сформулированы следующим образом:

Приобретение компаний-разработчиков уникальных технологий с целью закрепления конкурентного преимущества в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах и ускорения выхода на рынок новых продуктов.

Покупка локальных лидеров в странах с высоким потенциалом роста для использования их устоявшихся дистрибьюторских сетей и знания местного рынка как конкурентного преимущества.

Покупка компаний с уникальным управленческим и инженерным человеческим капиталом как основным конкурентным преимуществом, недостижимым органическим путём в приемлемые сроки.

Горизонтальные слияния с прямыми конкурентами для консолидации доли рынка и реализации экономии на масштабе как обеспечивающего конкурентного преимущества.

Поглощение стратегически значимых предприятий (в том числе для государства или отрасли) с целью исключения перехода контроля к недружественным или конкурирующим сторонам.

После формулирования приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами, наступает следующий этап – целеполагание, постановка целей и задач. Цели позволяют качественно ориентировать и детализировать ранее выявленные приоритеты, а также позволят связать определенные цели организации. На основе поставленной цели ставятся задачи, а также детализируются приоритеты за счёт постановки задач по их достижению. После проведения целеполагания необходимо рассмотреть не менее трех стратегических сценариев, в основе которых лежат принципы асимметричности, разные категории риска, временные показатели, общественной, экономической и технологической эффективности и разработать возможные тактические действия с целью организации возможного перехода от одного сценария к другому. При этом тактика, как отмечает в своей методологии академик Квинт В.Л.: «… разрабатывается с целью определения того, как объект стратегирования должен реагировать на серьезные возникающие проблемы на этапе внедрения стратегии…» [14]. Тактика представляет собой агрегированный документ, обеспечивающий контроль за реализацией стратегии и, в случае необходимости, допускающий корректировку. Политика же, в свою очередь, выступает как «агрегация и интеграция стратегии и тактики в единую эффективно функционирующую систему».

Завершающим этапом стратегирования является разработка стратегии входа, стратегического плана и стратегии выхода. Стратегию входа В. Л. Квинт определяет как стратегию, предполагающую анализ, учёт и оценку среды внедрения основной части стратегии с целью её успешной реализации.

Стратегический план представляет собой документ, содержащий совокупность конкретных ограничений будущего функционирования объекта стратегирования. Он служит основой для анализа масштаба охвата, необходимого для достижения целей и задач стратегии, а также требуемых ресурсов, мощностей и инфраструктуры.

Стратегия выхода разрабатывается непосредственно на этапе внедрения стратегии и выполняет функцию преодоления барьеров, препятствующих завершению процесса выхода. Одним из таких барьеров может служить, в частности, отсутствие заблаговременно подготовленных стратегических сценариев. Таким образом, стратегирование охватывает разработку, долгосрочную реализацию, а при необходимости — корректировку и детализацию стратегии [15].

Существует значительное количество примеров неудачных сделок по проведению слияния и поглощения компаний как в России, так и в мире, которые представляют интерес для выявления основных факторов успеха и неудач.

Одним из наиболее ярких примеров провала является реализации стратегии слияния компаний Daimler-Benz и Chrysler Corporation в 1998 году [16-17]. В период своей организации и проведения обе стороны считали, что данная сделка является одной из самых крупномасштабных и позволит значительно увеличить финансовый достаток организаций за счет синергетического эффекта совместного использования доступных производственных мощностей друг друга. Однако, постфактум при организации и реализации стратегии слияния этих двух организаций был допущен ряд важных процессных ошибок. Во-первых, не были учтены немецкие и американские культурные особенности, подходы и школы организации и реализации стратегии производства, что привело к процессу фактического поглощения одной организации другой и разрушению отлаженных производственных цепочек процессов, а также потере наиболее ценных кадров в течение трех лет после проведения сделки. Во-вторых, была проведена слабая работа по исследованию глобальных и промышленных трендов и рыночных рисков организации Chrysler Corporation, которая фокусировалась на производстве грузовиков и внедорожников. Если рассматривать данный пример через призму сформированных подходов к формированию стратегии слияния и поглощения на основе методологии В.Л. Квинта, то здесь при разработке стратегии была допущена ошибка в отсутствии выявления ценностей и интересов всех сторон сделки.

Другим примером неудачной реализации стратегии слияния и поглощения является сделка между американской компанией HP (Hewlett-Packard) и британской компанией Autonomy в 2011 году [18]. Американская компания HP, в рамках реализации данной стратегии слияния, видела попытку расширения собственного сегмента рынка за счет налаживания и производства программного обеспечения нового типа. При этом самостоятельно HP является крупнейшим участником рынка в производстве компьютеров и их комплектующих. Однако при подготовке данной сделки были допущены критические ошибки, основными из которых является, первое, некачественное исследование организации при подготовке к слиянию, что обернулось для компании HP рядом негативных экономических последствий и, второе, отсутствие учета интересов поглощаемой компании, что привело к ликвидации выпускаемого конкурентоспособного на рынке информационных технологий продукта. В рамках сформированных подходов к проведению стратегии слияния и поглощения компании здесь были допущены ошибки в предвидении и организации стратегии выхода.

В России тоже есть примеры неудачных реализаций стратегии слияния и поглощения организаций, например, в 2003 году была попытка приобретения французской компанией Danone российской организации Вимм-Билль-Данн [19-20]. Вимм-Билль-Данн к 2002–2003 годам был крупнейшим производителем молочных продуктов и соков в России, с выручкой около 825 млн долл. в 2002 г. и прогнозом около 976 млн долл. на 2003 г. Danone же был

крупнейшим производителем молочных продуктов в Европе, но его позиции в России оставались относительно слабыми, что делало покупку локального лидера естественной стратегией усиления влияния на быстрорастущем российском рынке. Однако в ноябре 2003 года все переговоры о приобретении бизнеса были прекращены в связи с рядом важных факторов, основными из которых является намеренное занижение стоимости компанией Danone контрольного пакета акций «Вимм-Билль-Данн», а также отсутствие возможностей российского менеджмента управлять компанией после ее продажи, оставаясь только финансовыми инвесторами. В интерпретации сформированных подходов на основе методологии В.Л. Квинта, можно сказать, что сделка не состоялась по причине отсутствия согласования ценностей и приоритетов сторон до переговоров.

Заключение

Таким образом, необходимо отметить, что процесс проведения слияния и поглощения организации является достаточно сложным и важным механизмом, позволяющим соединять одни организации с другими. Этот механизм позволяет компании-инициатору развиваться за счет присоединяемых организаций, но при этом несет в себе ряд важных рисков, которые должны быть детально изучены и оценены в процессе формирования сделки. Сформированные на основе методологии стратегирования В.Л. Квинта основные подходы к формированию стратегии слияния и поглощения могут оказать положительное влияние на развитие компаний за счет применения M&A-инструмента.

Литература

1. Исследования провалов слияния и поглощения [электронный ресурс]; Режим доступа: https://acquisitionstars.com/ma-failure-rate (дата обращения 01.08.2026)
2. Родионов И.И. Интеграция как важный элемент прироста стоимости объединенной компании в сделках слияния и поглощения [электронный ресурс]; Режим доступа: https://cfjournal.hse.ru/article/download/1511/2193/ (дата обращения 01.08.2026)
3. Shleifer A., Robert W. Vishny Stock market driven acquisitions [электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w8439/w8439.pdf (дата обращения 01.08.2026)
4. Adam Cobb, Tyler Wry Resource-Dependence Theory [электронный ресурс]; Режим доступа: https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0072 (дата обращения 01.08.2026)
5. Сделки M&A: слияние и поглощение компаний [электронный ресурс]; Режим доступа: https://gazprombank.investments/blog/market/merger/ (дата обращения 01.08.2026)
6. Mitigating risk in mergers and acquisitions amid regulatory changes [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.crai.com/insights-events/publications/mitigating-risk-in-mergers-and-acquisitions-amid-regulatory-changes/ (дата обращения 01.08.2026).
7. The M&A Process: Steps, Stages & How Deals Get Done [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mascience.com/basics/the-m-a-process (дата обращения 01.08.2026).
8. The M&A Process, Steps, Key Players & Timeline [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ansarada.com/mergers-acquisitions/process (дата обращения 05.08.2026).
9. RIMS—the risk management society [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rmmagazine.com/articles/article/2022/06/01/mitigating-risks-in-m-a-transactions (дата обращения 05.08.2026).
10. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Т. I. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. — 132 с
11. Квинт В.Л., Чхотуа И.З. От становления системы преподавания теории стратегии и методологии стратегирования в России и странах СНГ до реализации проектов по разработке международных, национальных и региональных стратегий, туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования Труды XX Международной научно-практической конференции. Майкоп, 2025, с 14-22.
12. Алимурадов М. К., Мидов А. З. Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 468–480. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-468-480
13. Экономическая и финансовая стратегия. Под науч. ред. В.Л. Квинта. М.: из-во Московского университета; 2024. 247 с/
14. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Сер. Библиотека «СТРАТЕГИЯ КУЗБАССА». (2-е издание) Кемерово, 2022., с. 58
15. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет Атлас, 2012. С. 422.
16. Julia Hollmann the daimlerchrysler merger– a cultural mismatch? [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419412010.pdf (дата обращения 05.08.2026).
17. How Culture Can Make or Break Your M&A Integration [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.peopleone.io/resources/blogs/how-culture-can-make-or-break-your-merger-and-acquisition-integration/ (дата обращения 05.08.2026).
18. The 15 Biggest M&A Failures of All Time [электронный ресурс]. Режим доступа: https://dealroom.net/blog/biggest-mergers-and-acquisitions-failures (дата обращения 05.08.2026).
19. Danone осталась без «Домика» [электронный ресурс]. Режим доступа: https://ko.ru/articles/otsenka-pyat-112358/ (дата обращения 05.08.2026).
20. Danone отказался от покупки "Вимм-Билль-Данна" [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/430117 (дата обращения 05.08.2026).

Basic approaches to developing mergers and acquisitions strategy

Morozov V.A., Gololobov A.A.

MIREA – Russian Technological University, Moscow (Russia)

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The processes of acquisitions and mergers are gaining momentum in the 2020s, which has a significant impact on the micro- and macro-economies of countries. Acquisitions and mergers have various goals, including maximizing financial gains through the production of new products, technological advancements, and increased market influence. However, these processes are also associated with risks and regulations, with the primary focus being on the interests of the government. This article explores the processes and approaches acquisitions and mergers.

Keywords: strategy, strategizing, acquisition and merger of companies, M&A.

References

1. Research of merger and acquisition failures [electronic resource]; Access mode: https://acquisitionstars.com/ma-failure-rate (accessed 01.08.2026)
2. Rodionov I.I. Integration as an important element of the value increase of the combined company in mergers and acquisitions [electronic resource]; Access mode: https://cfjournal.hse.ru/article/download/1511/2193 / (accessed 01.08.2026)
3. Shleifer A., Robert W. Vishny Stock market driven acquisitions [electronic resource]; Access mode: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w8439/w8439.pdf (accessed 01.08.2026)
4. Adam Cobb, Tyler Wry Resource-Dependence Theory [electronic resource]; Access mode: https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0072 (accessed 01.08.2026)
5. M&A transactions: mergers and acquisitions of companies [electronic resource]; Access mode: https://gazprombank.investments/blog/market/merger / (accessed 01.08.2026)