

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА  
INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN THE FIELD OF BUSINESS

Обзор  
Review

УДК 334.758

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

Мясоедов А. И.

Слияния и поглощения организаций:  
эпистемологические аспекты

Государственное бюджетное учреждение города Москвы  
«Многофункциональные центры предоставления  
государственных услуг города Москвы»,  
Вознесенский пер., 22, Москва 125009, Россия

*e-mail: retvil@mail.ru*  
*ORCID: 0000-0001-7169-2153*

*Статья поступила 03 февраля 2021 г.; принята 28 февраля 2021 г.;*  
*опубликована 31 марта 2021 г.*

**Аннотация.** Выбор современных стратегий развития компании посредством эндогенного или экзогенного роста является в высшей степени индивидуализированным. В экономической практике считается, что слияния и поглощения являются естественным путем развития предприятий, что, в свою очередь, является частью синергетического эффекта. В экономике – точнее, в теории управления – эти процессы тщательно анализируются и изучаются. Теория управления фокусируется на этих процессах и рассматривает их в широкой перспективе. Практика показывает, что существуют концентрации, которые могут привести к промышленным конгломератам или созданию корпораций, охватывающих предприятия, которые часто не связаны между собой. Также могут быть созданы компании с холдинговой структурой. Цель статьи – систематизировать терминологию и определения из сферы слияний и поглощений. Основываясь на теоретических соображениях, автор определяет роль и значение знаний в современных экономических процессах.

**Ключевые слова:** слияния; поглощения; управленческая компетентность; рентабельность; инновационность.

**Для цитирования:** Мясоедов А. И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 72-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

UDC 334.758

Alexey I. Myasoedov | Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects

Multifunctional Centers for Providing Public Services of The City of Moscow,  
22, Voznesensky Ln., Moscow 125009, Russia

e-mail: [retvil@mail.ru](mailto:retvil@mail.ru)  
ORCID: 0000-0001-7169-2153

**Abstract.** The choice of modern strategies for the company's development through endogenous or exogenous growth is highly individualized. In economic practice, it is considered that mergers and acquisitions are a natural way of developing enterprises, which, in turn, is part of the synergy effect. In the economy – more precisely, in the theory of control of these processes are thoroughly analyzed and studied. Management theory focuses on these processes and considers them in a broad perspective. Practice shows that there are concentrations that can lead to industrial conglomerates or the creation of corporations covering enterprises that are often unrelated. Companies with a holding structure can also be created. The purpose of the article is to systematize the terminology and definitions from the field of mergers and acquisitions. Based on theoretical considerations, the author defines the role and significance of knowledge in modern economic processes.

**Keywords:** mergers; acquisitions; management competence; profitability; innovation

**For citation:** Myasoedov A.I. (2021) Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 72-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

**Введение.** Слияния и поглощения являются важным фрагментом функционирования мировой экономики. Их можно определить как сделки, которые компании совершают для достижения конкретных стратегических (организационных и финансовых) целей. Компания, являющаяся частью глобальной рыночной экономики, подвержена влиянию как внутренних, так и внешних факторов, что вынуждает ее разрабатывать определенную стратегию. Однако выбор стратегии развития посредством эндогенного или экзогенного роста в высшей степени индивидуализирован. Тем не менее наиболее важной причиной слияний и поглощений является так называемый синергетический эффект. Это означает, что значение целого больше, чем сумма двух значений соответствующих частей. Это явление также называется эффектом  $2+2=5$ .

Вопросы слияний и поглощений прямо не определены в экономической литературе. В 70-е годы прошлого века А. Эционий вел дискуссии на эту тему. Он заявил, что соответствующие элементы экономики могут быть субъектами процессов реструктуризации, включая предприятия, ведомства, всю национальную экономику. Он предположил, что предмет реиндустриализации более узок и ограничен только одним фрагментом национальной экономики – промышленностью. Карпинский продолжал в том же духе и утверждал, что реиндустриализация означает создание единой промышленной структуры с нуля, чтобы приспособить ее к требованиям будущего – к поколениям технологий и внутренней организации, которые еще впереди. Суть этой новой структуры будет заключаться в замене людей машинами в производственном процессе, что

будет достигнуто путем реструктуризации, то есть инновационного процесса реконструкции структуры (Etzioni, 2006; Karpiński, 1992; Pająk, Kvilinskyi, 2016). С другой стороны, Х. Дзвигол и Х. Джонсон считают, что знания и компетентность человеческих ресурсов станут еще более важными в современных организациях (Johnson, 2000).

В слияниях и поглощениях «добавленная стоимость» является результатом синергетического эффекта и может исходить из различных источников, как операционных (организационная структура, стили управления), так и финансовых. Что интересно с теоретической точки зрения, так это конкретизация причин слияний и поглощений, предложенная А. Херданом. Она относится к: ограниченным возможностям развития; угрозе враждебного приобретения; повышению конкурентоспособности. В ее понимании к техническим и организационным причинам относятся: повышение эффективности управления; приобретение более эффективного лидерства; операционная синергия: экономия масштаба, взаимодополняемость ресурсов и локуса, снижение транзакционных издержек, преимущества технологической интеграции (Herdan, 2008).

Финансовые предпосылки для слияний и поглощений могут быть замечены в случае отсутствия финансовой ликвидности и проблем с получением кредита, испытываемых приобретателем (Kuchlewska, 2003).

У Гаука несколько иной подход к классификации причин слияний компаний. Он не анализирует непосредственно причины этого процесса, но указывает кандидатов на приобретение, которые принесут конкретную прибыль компаниям. Поэтому он предлагает приобретение компаний вместе с их каналами сбыта, что является основанием для убеждения, что покупатель стремится к экономии затрат. Стремление к повышению эффективности работы заставляет компанию искать кандидатов с более совершенными производствен-

ными линиями.

Стоит учитывать также предложения Щепановского. Он указывает, что причины слияний и поглощений могут быть: рыночными, связанными с прибылью и затратами или связанными с ресурсами и энергией в качестве залога (Szczepanowski, 2000).

Существующая литература предполагает, что существуют различные причины слияний и поглощений. Некоторые авторы подчеркивают важность предпосылок, связанных с внутренней ситуацией и наступательной стратегией предприятий. Однако в польской мельничной промышленности доминирующими причинами являются внутренние цели приобретения нового капитала с целью достижения синергетического эффекта в области производства, технологии, логистики и распределения, а также финансовой ликвидности. Мрук подчеркивает тот факт, что новые технологии привели к развитию экономики знаний, в которой компании все чаще принимают меры по созданию интеллектуальной организации (Mruk, 2010).

Причины слияний и поглощений, изложенные выше, часто носят объективный характер, что обусловлено ситуацией объединяющихся компаний. Однако есть несколько причин для слияния и поглощения, которые являются субъективными. Эти причины представлены в виде предложений, полученных в результате объективного анализа деятельности хозяйствующего субъекта. Но это не значит, что такая причина не является следствием потребностей компании. Однако она может быть модифицирована интересами актуариев, то есть групп, имеющих свой собственный интерес в компании (менеджеры, акционеры, доверенные лица, сотрудники). М. Левандовский справедливо анализирует эти группы и указывает, что они относятся к: росту заработной платы руководителей; повышению престижа и власти; снижению управленческого риска; увеличению свободы действий (Lewandowski, Kulpa 1998).

Это означает, что последнее слово в

процессе остается за менеджерами. Они хорошо знают предприятие, поэтому акционеры в лице Наблюдательного совета и сотрудники должны учитывать их мнение. В польской среде представители работников также склоняются к мнению руководства, поскольку работники могут сильно выиграть от слияния или поглощения, если, например, приватизация государственной компании является прямым следствием. В этом случае работники получают 15% акций компании и многочисленные социальные и трудовые гарантии (Jaki, 2000).

П. Сударсанам также проанализировал причины слияний и поглощений. В качестве основной причины этого процесса он называет рост стоимости активов, однако условно трактует его как косвенную причину. В дальнейшем он утверждает, что основной целью может быть максимизация благосостояния акционеров, однако эта цель может быть также искажена действиями менеджеров по расширению своих личных выгод. Здесь стоит отметить, что большинство слияний в мельничной отрасли носят горизонтальный характер, а консолидация обусловлена объективными причинами (Баранников, Иванова, Барбашина, 2016).

Приведенные выше рассуждения о типах слияний предприятий и их связи с причинами, выраженными лицами, принимающими решения, помогли определить типы консолидаций, связанные с конкретными причинами, которые связаны как с объективными ситуациями, так и с интересами лиц, принимающих решения. Однако в литературе не представлено более широкого исследования причин слияний компаний, связанных с необходимостью приобретения новых знаний. Более того, это не всегда является основной явной причиной слияний компаний (Mierzejewska, 2007; Drucker, 1993; Roberts, 2005).

Термины слияния и поглощения, используемые в теории и на практике, являются прямым переводом английских терминов. Определения данных терминов

описывают формы проведения этих сделок на активном рынке с переменной интенсивностью, которая присутствует в этих акциях в течение многих лет. Слияния и поглощения как общепринятые термины не представляют их юридической формы, тем не менее некоторые авторы ошибочно пытаются использовать такие толкования (Иванова, 2016). Теория управления, которая в значительной степени фокусируется на этом вопросе, рассматривает его с широкой точки зрения. Следует еще раз подчеркнуть, что термины слияния и поглощения не определяют их правовой формы, независимо от того, присутствуют ли они в различных правовых источниках и системах. Слияния рассматриваются как действия, ведущие к объединению предпринимательских организаций в равной ситуации, когда обе стороны проявляют согласованную инициативу. Приобретение – это инициатива приобретателя по отношению к приобретаемому (Иванова, 2016).

Характер этих действий, особенно приобретений, является производным, независимо от того, является ли приобретение враждебным или нет, или каковы его причины. Принимая во внимание формальный контекст этих сделок, приведенное выше объяснение облегчает дифференциацию природы сделки для целей научных дискуссий в рамках теории управления от ее правовой природы, которая часто зависит от различных правовых режимов, применимых к субъектам, участвующим в таких сделках (Cyfert, Krzakiewicz, 2013).

**Целью** данного исследования является систематизация терминологии и определение сферы слияний и поглощений, основанных на теоретических соображениях, с последующим определением их роли и значения в современных экономических процессах.

**Материалы и методы исследования.** Данная статья имеет аналитический характер и учитывает результаты предыдущих исследований, касающихся экономических последствий слияния и погло-

щения, которые рассматриваются естественным путем развития предприятий, что, в свою очередь, является частью синергетического эффекта. Кроме того, были проанализированы мнения экономистов, которые ознаменовали собой историю развития экономической науки с тем, чтобы создать прочную теоретическую базу для нашего исследования.

Методология исследования, использованная в статье, включала в себя несколько этапов: документирование и информирование, обобщение и систематизацию и, наконец, индивидуальный подход к сложности явления слияний и поглощений в рамках глобальной экономики, главным образом его влияния на развития организаций, участвующих в них.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Концентрация предпринимателей – это естественное экономическое явление, которое теоретически не препятствует конкуренции на рынке. В результате предприниматели получают возможность укрепить свои позиции за счет увеличения доли рынка или расширения предложения новыми фрагментами рынка. Консолидация деловой активности также может иметь положительные результаты для функционирования экономики в целом и потребителей, благодаря повышению доступности, инновационности и разнообразия выпускаемой продукции. Приобретение или слияние также может привести к реструктуризации убыточных предприятий или стать ответом на конкуренцию со стороны другого крупного предприятия с большим потенциалом (Podczarski, 2016).

В экономической литературе выделяются две основные группы действий, предпринимаемых предприятиями, которые направлены на концентрацию. Это слияния (консолидации) предприятий и поглощения.

Цель объединения предприятий – это сделать одно из двух или более. Примерами таких процессов являются слияния и поглощения. С другой стороны, приобретение приводит к передаче контроля над

одним хозяйствующим субъектом другому предприятию. Эти передачи имеют два измерения. Во-первых, это относится к контролю за деятельностью компании, во-вторых, к контролю за самой компанией.

Требование, необходимое для того, чтобы сделка была квалифицирована как концентрация, – это изменение контроля предпринимателя или предпринимателей, независимо от того, является ли это результатом слияния или поглощения (Мясоедов, 2020а). В этом случае формы концентрации включают:

- слияние (консолидация) – происходит при слиянии двух или более независимых предпринимателей в новое юридическое лицо (в результате они теряют свое прежнее юридическое лицо и формально прекращают свое существование) или в случае передачи капитала общества (приобретаемого) другому обществу (приобретающему) в обмен на акции, которые приобретающее общество выпускает акционерам приобретаемого общества (при этом приобретаемое общество прекращает свое существование);

- контрольный захват – предприниматель получает возможность иметь решающий голос в отношении предпринимательской деятельности, осуществляемой другим, ранее независимым субъектом. Обычно это происходит при приобретении контрольного пакета акций;

- создание совместного предприятия двумя или более независимыми предпринимателями, которые сохраняют свои прежние предприятия;

- приобретение части или всего капитала предпринимателя другим предпринимателем, если оборот, произведенный этим капиталом, превысил 10 миллионов евро в любом из двух лет, предшествующих приобретению (Miśkiewicz, 2017).

С точки зрения структуры рынка, на котором работают объединяющиеся предприятия, и их портфеля товаров и услуг можно наблюдать следующие виды концентрации (Мясоедов, 2020б):

- горизонтальная – сделка между

предпринимателями, ранее работавшими в одном бизнесе (например, производителями косметики для женщин). Это может привести к созданию нового субъекта с большой рыночной властью или к существованию на рынке нескольких субъектов, которые перестают конкурировать и удовлетворяются существующим положением вещей;

- вертикальная – сделка между предпринимателями, ранее работавшими в разных отраслях бизнеса, ориентированных на один и тот же продукт (например, производитель и дистрибьютор краски). В этом случае потенциальная угроза конкуренции может возникнуть в виде ограниченного доступа к товарам или услугам, предлагаемым предпринимателем, участвующим в концентрации, работающим на нижестоящей или вышестоящей ступени отрасли бизнеса;

- конгломерат – сделка между партнерами без каких-либо вертикальных или горизонтальных связей. Продукты, предлагаемые соответствующими партнерами, часто дополняют друг друга, и потребители покупают их по сходным причинам (например, стиральный порошок и смягчающий ополаскиватель). Возможные последствия такой концентрации включают в себя так называемые связанные сделки, когда покупка одного продукта зависит от покупки другого, или несколько продуктов продаются по привлекательным ценам (Miśkiewicz, 2017; Borowiecki, 2012; Rojek, 2006, Röder, 2007).

Рассматривая стратегические цели предприятия, можно наблюдать оборонительные и агрессивные концентрации. С точки зрения причин предпринимаемых действий – стратегические и эпизодические концентрации, а с территориальной точки зрения – внутренние и глобальные (наднациональные). Для целей антимонопольного анализа первое подразделение является наиболее важным, поскольку оценка концентрации по ее влиянию на структуру рынка и потребителей различна для разных подразделений (Kaleta, 1998;

Moszkowicz, 2015).

В отличие от вертикальных и конгломератных концентраций прямые эффекты горизонтальных концентраций – сделок, совершаемых конкурентами, работающими на одном и том же рынке, – включают (Мясоедов, 2020в):

- сокращение числа субъектов, действующих на рынке после концентрации;
- увеличение доли рынка приобретающих предпринимателей по сравнению с ситуацией до совершения сделки.

Кроме того, приобретающая компания достигает более высокой рыночной власти, что позволяет ей предлагать более высокие цены. Большая концентрация рынка создает возможность заключения открытых или предполагаемых соглашений, нарушающих конкуренцию. Однако это потенциальные возможности, и горизонтальная концентрация не всегда должна угрожать конкуренции, но она определенно ограничивает ее. Односторонние и скоординированные эффекты являются основными проблемами, когда речь идет об угрозах конкуренции. Первые относятся непосредственно к положению предпринимателя, являясь результатом концентрации. Благодаря этой сделке предприниматель достигает очень высокой рыночной власти, которую можно использовать для ограничения конкуренции. Эта власть дает ему возможность в одностороннем порядке повышать цены, ограничивать производство, снижать качество или ограничивать доступность продукции и ее инновационность. Скоординированные эффекты применимы к изменению структуры рынка. После концентрации количество конкурентов сокращается, что позволяет оставшимся координировать свою деятельность с целью получения большей прибыли (Miśkiewicz, 2014).

Механизм конкуренции часто заменяется процессом координации. Благодаря вышеупомянутому сотрудничеству конкуренты вместе достигают рыночной власти, что позволяет им предпринимать действия, снижающие социальное благосостояние.

Такая коллективная координация может быть результатом целенаправленной или некооперативной олигополии (Пряжникова, 2019).

Концентрация может привести к образованию крупных промышленных конгломератов. Это крупные корпорации, которые часто объединяют несвязанные предприятия, что, в свою очередь, означает, что они являются компаниями с холдинговой структурой. Целью создания таких структур является получение выгод от диверсификации и синергетического эффекта. Хорошим примером является финский конгломерат *Hollmig*, специализирующийся на добыче возобновляемых источников энергии из отходов промышленности и морского транспорта (Iwanicz-Drozdowska, 2007; Pajak, 2013).

С политической точки зрения власть таких компаний может быть важной и, в свою очередь, может угрожать существованию гражданского общества и способствовать возникновению барьеров в правильном функционировании демократической системы (Радостева, 2018а).

Типы слияний важны для данной статьи, поскольку именно здесь можно наблюдать проблему передачи знаний (Радостева, 2018б). Щепанковский выделяет пять типов слияний: горизонтальные, вертикальные, продуктовые, конгломератные и географические (Szczepankowski, 2016). Х. Джонстон, с другой стороны, ограничивает свое деление четырьмя типами: горизонтальные, вертикальные, концентрические комбинации и конгломераты (Johnson, 2000). М. Левандовский и Кульпа рассматривают еще более ограниченное деление на вертикальную, горизонтальную и конгломератную интеграцию (Lewandowski, Kulpa, 1998).

Основываясь на предыдущих обсуждениях и анализе, можно отметить, что горизонтальные слияния являются доминирующим типом на металлургических заводах (Frackowiak 2009).

Нонаке и Такеучи приводят пример, когда концепция нового продукта, достигнутая на стадии комбинирования, приводит к созданию лучшего прототипа (Nonake, Takeuchi, 1998). Эта продукция в дальнейшем трансформируется в массовое производство посредством стимулирования и интернализации. Очевидно, что при вертикальной консолидации организаций объединение знаний, являющееся частью их передачи, выглядит несколько иначе.

Учитывая вышеизложенные предположения, передача знаний может применяться как к слияниям, так и к поглощениям. Последнее – при условии истинной консолидации предприятий, так как только в этих условиях может происходить передача знаний.

Очевидно, что передача знаний может происходить и в ситуации, когда нет консолидации, однако это редкие случаи, связанные с приобретением ценных изобретений, патентов и т. д. В таком случае приобретение указанных товаров требует определенных организационных действий. Поэтому в большинстве случаев, когда передача знаний упоминается в контексте слияния или поглощения, за этим процессом обычно следуют организационные действия, которые приводят к практической консолидации предприятий (Jachnis, 2008).

После анализа аспектов интеграции и связей между причинами консолидации и выполненной формой консолидации А. Хердан каталогизировал причины, которые можно наблюдать в таблице.

На практике изменения происходят в конфигурации организационных единиц (групп) в связи с комплектованием кадровых ресурсов, связанных с логистикой и распределением, а также управлением интегрирующимися предприятиями. С одной стороны, изменения были направлены на расширение ассортимента, а с другой – на сокращение организационной структуры, которая на втором этапе интеграции была

расширена на один управленческий уровень. Однако действия по оптимизации решающих процессов привнесли тенденции централизации, что, в свою очередь,

привело к некоторому ограничению автономии на более низких уровнях управленческой иерархии.

*Связь между причинами консолидации и выбранной формой консолидации*

Таблица

Table

*The relationship between the reasons for consolidation and the selected form of consolidation*

Причины	Формы консолидации
Минимизация затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальная интеграция</li> <li>• Глобальные консолидации</li> </ul>
Максимизация продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальная интеграция</li> <li>• Глобальные консолидации</li> </ul>
Снижение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конгломерат</li> <li>• Глобальные консолидации</li> </ul>
Реализация принятой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальная интеграция</li> <li>• Вертикальная интеграция</li> <li>• Конгломерат</li> <li>• Глобальные консолидации</li> </ul>
Контроль денежных потоков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальная интеграция</li> <li>• Вертикальная интеграция</li> <li>• Конгломерат</li> <li>• Глобальные консолидации</li> </ul>

Централизация некоторых функций (логистика, дистрибуция, НИОКР), безусловно, приводит к снижению постоянных издержек и, как следствие, к следованию стратегии слияния. Однако усиление НИОКР привело к созданию новых знаний путем их передачи между объединенными организациями. Вертикальная интеграция в сельскохозяйственной отрасли также привела к некоторым другим изменениям в области денежных потоков, однако этот вопрос не оказал существенного влияния на нарушения в интеграции организационных структур.

**Заключение.** Обширная экономическая литература характеризует различные типы и формы процессов слияния. Анализ литературы позволяет обобщить и разделить процесс на следующие базовые формы: концентрация деятельности, интеграция действий и координация. В результате

этой классификации выделяются несколько типов слияний, причем их количество варьируется в зависимости от взглядов автора.

Вопросы передачи знаний обычно возникают при двух типах консолидации предприятий: горизонтальной и вертикальной. Горизонтальное слияние – это объединение двух или более компаний, работающих на одном рынке (бизнесе), с целью увеличения общей доли рынка или (и) создания более прибыльного предприятия с использованием комбинированных ноу-хау, патентов и операционных процессов. Элементы знаний, перечисленные в определении, непосредственно определяют роль передачи знаний в горизонтальном способе консолидации организаций. Очевидно, что горизонтальные слияния также могут иметь место в различных секторах с целью диверсификации, однако с точки

зрения передачи знаний это гораздо менее интересно.

Горизонтальные слияния, также известные как циркуляционные слияния, происходят, когда объединяющиеся предприятия используют одни и те же каналы распределения. Они имеют особое значение в контексте передачи знаний, поскольку знания могут быть использованы не только в производственной сфере, но и в маркетинге.

Компании из сельскохозяйственной отрасли часто находятся на разных уровнях технических и организационных знаний, и поэтому предполагаемые элементы знаний (ноу-хау, патенты) определенно должны передаваться между объединяющимися предприятиями. Это явление особенно ярко проявляется в международных слияниях крупных организаций, таких как Mittal, которые приобретали и объединяли польские мельничные предприятия, часто с более технически и технологически развитыми иностранными организациями.

В процессе консолидации синергия играет особенно важную роль. Она может принимать самые разные формы: укрепление рынка, операционные (снижение издержек за счет экономии на масштабах производства и комбинированного ассортимента), финансовые и управленческие полномочия. Это дает компании широкие дополнительные преимущества, такие как передача знаний в области новых управленческих техник и методов на руководящих должностях в объединенных предприятиях. Вертикальный тип слияния – это ситуация, когда сделка совершается между субъектами, находящимися на последующих звеньях цепочки добавленной стоимости. Поэтому главной целью должна быть выгода от синергетического эффекта и возможность охватить весь технологический процесс, от приобретения ресурсов до розничной продажи готовой продукции. Стоит отметить, что при таких объединениях передача знаний, естественно, осуществляется в меньших масштабах, чем при горизонтальных слияниях. Это не ис-

ключает возможности создания знаний при слиянии последующих этапов процесса создания добавленной стоимости. Эта фаза создания знаний называется комбинацией. Она определяет создание знаний в организациях через преобразование концептуальных знаний в систему знаний посредством их комбинирования.

Это можно наблюдать при слиянии двух фаз процесса создания добавленной стоимости, то есть между поставщиком ресурсов сельскохозяйственной отрасли и перерабатывающим предприятием или покупателями, требующими конкретных профилей продукции. Передача знаний также может наблюдаться в других типах консолидации предприятий и может быть едва прослеживаемой. Например, предприятие, приобретенное семейным бизнесом в рамках своей стратегии, которая предполагает приобретение смежных предприятий, что может привести к приобретению патентов. На практике мы видим связь между причинами консолидации предприятий и выбором типов слияний и поглощений, соответствующих конкретным ситуациям.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Литература

Баранников А. Л., Иванова С. П., Барбашина О. В. (и др.) Развитие интеллектуального капитала и инновационных компетенций // Актуальные вопросы обеспечения образовательной и научной деятельности в университете: сб. ст. М., 2016. С. 5-8.

Иванова С. П. Антикризисное управление в системе корпоративного менеджмента. Рабочая тетрадь / С. П. Иванова, К. В. Садыкова. – Волгоград, 2017.

Иванова С. П. Показатели эффективности реальных инвестиций: эволюция и проблемы использования / С. П. Иванова, А. Н. Литвинов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

ва. 2016. № 5 (89). С. 73-80.

Мясоедов А. И. Неформальная экономика: статистический анализ в Европейских странах / А. И. Мясоедов, С. П. Иванова // Экономика. Информатика. 2020. 47 (1). С. 23-30.

Мясоедов А. И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А. И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 2. С. 65-77.

Мясоедов А. И. Природа финансовых циклов и их роль в развитии кризисных процессов на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научный результат. Экономические исследования. 2020. Т. 6. № 1. С. 24-34. DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-1-0-3.

Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.

Радостева М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Т. 45. № 2. С. 268-272.

Радостева М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. 2018. Т. 29. №3-1. С. 162-172.

Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. 2012. Challenges and dilemmas of socio-economic Poland in the process of transformation. Warsaw.

Cyfert P., krzakiewicz K. 2015. Fundamentals of organization management. Poznań.

Drucker, P. F. 1993. The rise of the knowledge society. The Wilson Quarterly, 17, pp. 52-71.

Etzionii A. 2014. The common good. USA.

Frąckowiak W. 2009. Mergers and acquisitions. Warsaw.

Herdan A. eds. 2008. Mergers, acquisitions... Selected aspects of integration. Krakow.

Ivanovich-Drozdowska M. eds. 2007. conglomerate of finance. Warsaw.

Jachnis A. 2008. Psychlogia organizacji. Key issues. Warsaw.

Jaki A. 2005. Measurement of effectiveness in the process of enterprise value management. Borowiecki R., A. Jaki Upravljenje restrukturyzacji przedsiębiorstwami w procesie globalizacji gospodarki. Warsaw-Krakow.

Johnson H. 2000. Mergers and acquisitions. Strategic decision-making tool. Warsaw.

Kaleta A. 1998. Strategia konkurencji w nowoczesnym przemyśle, [in:] kołozdziałanie strategiczne w gospodarce. Conference materials. Academy Of Economics, Wrocław.

Karpiński A. 1992. Scope of state intervention in modern market economies. An attempt to generalize the experience of world practice. Warsaw-Wroclaw-Krakow.

Kuchlewska M. 2003. Insurance as a method of enterprise risk financing. Poznań.

Lewandowski M., Kulpa N. 1998. Integration of enterprises, [in:] Frąckowiak W. eds... Mergers and acquisitions. Warsaw.

Mierzejewska B. 2007. Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions. E-mentor, "Knowledge management", № 1 (18).

Miśkiewicz R., Trzaskalik T., Jarek P. 2014. Multi-criteria analysis in studies of knowledge transfer in the framework of mergers and acquisitions. Katowice.

Miśkiewicz R. 2017. Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions in the metallurgical industry. Warsaw.

Moszkowicz K. eds. 2015. Implementation of the strategy in Polish enterprises. Model conditionalities and implications. Warsaw.

Mruk H. 2010. Leadership and strategic development of the company. Skowronek-Mielczarek A. Management challenges in a changing environment. Warsaw.

Nonaka I., Takeuchi H. eds. 1998. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York.

Pajak A. 2013. Profitability of investments in stock futures in Poland. Toruń.

Pajak, K., Kamińska, B. & Kvilinskyi, O. 2016. Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 221, pp. 204-217,

Podczarski P. 2016. Ekonomichnost ekonomicheskaya procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowe. For example ironworks in Poland. Warsaw.

Roberts C. 2005. Manager or leader? Capitalize on the best of both! Clinical leadership & management review. № 3.

Rojek T. 1998. The role, objectives and tasks of the economic information system in the process of restructuring. Borowiecki R. Proceedings of the international scientific conference. Buried church. Krakow.

Röder F. 2007. Strategic benefits and risks

of Vertical integration in international Media conglomerates and their effect on Firm performance. University of St. Gallen, graduate school of business administration, economics, law and social sciences hsg., St. Gallen.

Szczepankowski P. J. 2000. Mergers and acquisitions. Warsaw.

Szczepańska-Woszczyzna K. 2016. Managerial competence in the context of enterprise innovation. Warsaw.

### References

Barannikov, A. L., Ivanova, S. P. and Barbashina, O. V. (i dr.), (2016), "Razvitie intellektual'nogo kapitala i innovatsionnykh kompetentsij" (Development of intellectual capital and innovative competencies), *Aktual'nye voprosy obespechenija obrazovatel'noj i nauchnoj dejatel'nosti v universitete*, sb. st., M., pp. 5-8.

Ivanova, S. P. (2017), "Antikrizisnoe upravlenie v sisteme korporativnogo menedzhmenta", *Rabochaja tetrad* [Anti-Crisis management in the corporate management system. Workbook], Volgograd.

Ivanova, S. P. (2016), "Pokazateli effektivnosti real'nyh investitsij: evoljutsija i problemy ispol'zovanija" [Performance indicators of real investments: evolution and problems of use], *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 5, (89), pp. 73-80.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Neformal'naja ekonomika: statisticheskij analiz v Evropejskikh stranah" [The informal economy: statistical analysis in European countries], *Jekonomika. Informatika*, 47 (1), pp. 23–30.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Riski rosta protekcionizma v global'noj ekonomike" [Risks of protectionism growth in the global economy], *Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*, T. 6, 2, pp. 65-77.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Priroda finansovyh tsiklov i ih rol' v razvitii krizisnyh protsessov na primere Ukrainy" [The nature of financial cycles and their role in the development of crisis processes on the example of Ukraine], *Nauchny rezul'tat. Ekonomicheskie issledovanija*, T.6, 1, pp. 24-34, DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-1-0-3.

Prjazhnikova, E. Ju. (2019), "Psikhologija truda: teorija i praktika *uchebnik dlja bakalavrov*" [Psychology of labour: theory and practice: textbook for bachelors], M., Izdatel'stvo Jurajt, 452 p.

Radosteva, M. V. (2018), "K voprosu o proizvoditel'nosti truda" [To the question of labor

productivity], *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Informatika*, T. 45, 2, pp. 268-272.

Radosteva, M. V. (2018), "Proizvoditel'nost' truda: osnovnye tendentsii i kljuchevye faktory razvitija na sovremennom etape" [Labor productivity: main trends and key factors of development at the present stage], *Ekonomika i menedzhment sistem upravlenija*, T. 29, 3-1, pp. 162-172.

Borowiecki, R. and Siuta-Tokarska, B. (2012), *Challenges and dilemmas of socio-economic Poland in the process of transformation*, Warsaw.

Cyfert, P. and Krzakiewicz, K. (2015), *Fundamentals of organization management*, Poznań.

Drucker, P. F. (1993), "The rise of the knowledge society", *The Wilson Quarterly*, 17, pp. 52-71.

Etzionii, A. (2014), *The common good, USA*.

Frackowiak, W. (2009), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Herdan, A. (eds.), (2008), *Mergers, acquisitions... Selected aspects of integration*, Krakow.

Ivanovich-drozdowska, M. (eds.), (2007), *Conglomerate of finance*, Warsaw.

Jachnis, A. (2008), "Psychlogia organizacji", *Key issues*, Warsaw.

Jaki, A. (2005), "Measurement of effectiveness in the process of enterprise value management", *Upravljenie restrukturyzacji przedsiebiorstwami w procesie globalizacji gospodarki*, Warsaw-Krakow.

Johnson, H. (2000), "Mergers and acquisitions", *Strategic decision-making tool*, Warsaw.

Kaleta, A. (1998), "Strategia konkurencji w nowoczesnym przemyśle", *Kołodziałanie strategiczne w gospodarce*. Conference materials. Academy of Economics, Wrocław.

Karpiński, A. (1992), "Scope of state intervention in modern market economies", *An attempt to generalize the experience of world practice*, Warsaw-Wrocław-Krakow.

Kuchlewska, M. (2003), "Insurance as a method of enterprise risk financing", *Poznań*.

Lewandowski, M. and Kulpa, N. (1998), "Integration of enterprises", Frackowiak, W. (eds.), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Mierzejewska, B. (2007), "Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions", *E-mentor, Knowledge management*, 1 (18), pp. 120.

Miśkiewicz, R., Trzaskalik, T. and Jarek, P. (2014), *Multi-criteria analysis in studies of knowledge transfer in the framework of mergers and acquisitions*, Katowice.

Miśkiewicz, R. (2017), *Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions in the metallurgical industry*, Warsaw.

Moszkowicz, K. (eds.), (2015), "Implementation of the strategy in Polish enterprises", *Model conditionalities and implications*, Warsaw.

Mruk, H. (2010), "Leadership and strategic development of the company", *Management challenges in a changing environment*, Warsaw.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (eds.), (1998), "The Knowledge-Creating Company", *Oxford University Press*, New York.

Pająk, A. (2013), *Profitability of investments in stock futures in Poland*, Toruń.

Pająk, K., Kamińska, B. and Kvilinskyi, O. (2016), "Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (21), pp. 204-217.

Podczarski, P. (2016), "Ekonomichnost ekonomicheskaya procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowe", *For example ironworks in Poland*, Warsaw.

Roberts, C. (2005), "Manager or leader? Capitalize on the best of both!", *Clinical leadership & management review*, 3.

Rojek, T. (1998), "The role, objectives and tasks of the economic information system in the process of restructuring", *Proceedings of the international scientific conference, Buried church*, Krakow.

Röder, F. (2007), "Strategic benefits and risks of Vertical integration in international Media conglomerates and their effect on Firm performance", *University of St. Gallen, graduate school of business administration, economics, law and social sciences (hsg)*, St. Gallen.

Szczepankowski, P. J. (2000), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Szczepańska-Woszczyna, K. (2016), *Managerial competence in the context of enterprise innovation*, Warsaw.

#### **Данные об авторе**

**Мясоедов Алексей Иванович**, ведущий специалист Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Многофункциональные центры предоставления государственных услуг города Москвы».

#### **Information about the author**

**Alex I. Myasoedov**, Leading Specialist, Multifunctional Centers of Providing the State Services of Moscow City.