

УДК 334.758 (076)

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-2-67-76

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ И ПРОВЕДЕНИЕМ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КОМПАНИЙ

Рётиг Д.

RDL-Consulting GmbH

60325, г. Франкфурт-на-Майне, ул. Шуманн, д. 27, Федеративная Республика Германия

Аннотация

Цель. Изучить этапы, функции и задачи, соответствующие основным принципам и положениям теории управления при реализации процессов слияния и поглощения.

Процедура и методы. В статье проанализированы современные особенности управления подготовкой и проведением сделок слияния и поглощения компаний. В работе использованы методы экспертных оценок и наблюдения.

Результаты. Проведённый анализ выявил неопределённость как одно из наиболее значимых явлений при осуществлении слияния и поглощения компаний. Сформулированы предложения по формированию методического инструментария процессов управления и принятия решений при подготовке и проведении указанных сделок.

Теоретическая и/или практическая значимость. Результаты исследования вносят вклад в современную теорию и практику управления слиянием и поглощением компаний.

Ключевые слова: слияние, поглощение, управление активами, факторная модель, успешность сделки

FEATURES OF MANAGEMENT OF PREPARATION AND CARRYING OUT MERGERS AND ACQUISITIONS OF COMPANIES

D. Roethig

RDL-Consulting GmbH

27, Schumann str., Frankfurt am Main, 60325, Germany

Abstract

Aim. To study the stages, functions and tasks corresponding to the basic principles and provisions of management theory in the implementation of merger and absorption processes.

Methodology. The article analyzes modern features of managing the preparation and execution of mergers and acquisitions of companies. During the research, the methods of expert assessments and observation were used.

Results. The analysis revealed uncertainty as one of the most significant phenomena in the implementation of mergers and acquisitions of companies. Proposals are formulated for the formation of methodological tools for the management and decision-making processes in the preparation and conduct of these transactions.

Research implications. The results of the research contribute to the modern theory of management of mergers and acquisitions of companies.

Keywords: merger, acquisition, asset management, factor model, transaction success

Введение

Экономическая наука выработала много различных моделей, методов и методик для обоснования и проведения сделок по слиянию и поглощению компаний для самых разных ситуаций и целей их осуществления.

Несмотря на большое количество различий, все сделки по слиянию и поглощению имеют общие этапы и решают ряд общих задач при их проведении. Для их решения также применяются общие методики.

Целью работы явилось изучение этапов, функций и задач, соответствующих основным принципам и положениям теории управления при реализации процессов слияния и поглощения. Проанализированы современные особенности управления подготовкой и проведением сделок слияния и поглощения компаний.

Общая модель процесса слияний и поглощений компаний предполагает определение стратегических целей и задач планируемой интеграции, а также разделяет этот процесс на этапы и реализуемые на каждом из них цели и задачи тактического уровня управления, самые разные подходы к которому разработаны Тимоти Дж. Галпиным, А. И. Сединым, Марком Хэндоном и рядом других учёных, труды которых положены в основу представленной работы.

Слияния и поглощения являются управляемыми процессами, и, так же как и процессы управления в других сферах экономики, они должны соответствовать принципам и положениям теории управления и теории принятия управленческих решений.

Теоретические основы управления

В теории управления любой процесс управления рассматривается как направленное на достижение поставленной цели последовательное решение и выполнение ряда управленческих задач, выполняемых в рамках строго определённых этапов цикла управления. При этом основой управления любым процессом является выработанное и принятое управленческое решение (утверждённое лицом или органом, принимающим решение), которое, в свою очередь, перерабатывается и оформляется в виде утверждённого руководством плана действий по достижению этой цели [7].

Существуют разные подходы и модели процессов управления, однако в самом общем виде (минимально) цикл управления включает 2 ключевых этапа (стадии):

- 1) подготовку целевого действия;
- 2) выполнение целевого действия.

На этапе подготовки целевого действия осуществляются следующие функции управления: целеполагание, оценка (анализ) ситуации, прогнозирование, выработка и принятие решения, планирование, мотивация, организация. Ключевыми вопросами на данном этапе является подготовка и принятие управленческого решения и разработка плана его реализации.

После того как всё подготовлено к выполнению принятого решения, переходят ко второму этапу, на котором реализуются функции: регулирования, координации, контроля и оценки результативности и эффективности. Ключевой элемент данного этапа – реализация (выполнение) принятого управленческого решения (плана).

Задачи, решаемые на каждом из указанных этапов, отражают в себе необходимые действия, определяющие способ достижения поставленной цели.

Общая модель процесса слияний и поглощений компаний предполагает определение стратегических целей и задач планируемой интеграции, а также разделяет

этот процесс на этапы и реализуемые на каждом из них цели и задачи тактического уровня управления. Очевидно, что этапы, функции и задачи, реализуемые при слияниях и поглощениях, должны соответствовать основным принципам и положениям теории управления.

Что касается разделения процесса слияний и поглощений на этапы, в научной литературе можно увидеть самые разные подходы к этому вопросу.

Т. Дж. Галпин и М. Хэндон [3] приводят в пример компанию Watson Wyatt, которая определила для себя 5 этапов объединения фирм: «постановка задачи, оценка ситуации, исследование, проведение переговоров, реальное объединение». А. Е. Молотников [10] выделяет «четыре стадии объединения предприятий: изучение деятельности компании; проведение предварительных переговоров; осуществление мероприятий, направленных на поглощение компании; поглощение предприятия и выработка схемы управления полученными активами». С. И. Латыпова [9] использует «наиболее общие фазы процессов слияний и поглощений компаний: определение стратегии; подбор квалифицированной команды, осуществляющей трансакцию; определение конечных результатов слияния или поглощения; определение критериев, которым должна отвечать целевая компания; поиск целевой фирмы; переговорный процесс с целевой компанией; анализ приобретаемой фирмы; осуществление сделки; интеграция компаний; оценка результатов слияния или поглощения». А. И. Седин [13] утверждает, что «процесс слияний и поглощений состоит из шести этапов. Первые три этапа представляют собой процесс планирования слияния и поглощения, проведение аналитической работы по потенциальному объекту слияния или поглощения, переговоры о возможном слиянии или соглашении, подготовку и подписание соответствующего соглашения. Следующие три этапа – практическая реализация проекта. Основные этапы сделки по слиянию или поглощению – это:

- 1) разработка стратегии слияний и поглощений;
- 2) анализ потенциального объекта слияния или поглощения;
- 3) переговорный процесс и заключение соглашения;
- 4) оценка и стабилизация положения;
- 5) интеграция;
- 6) пост-интеграция».

Мы наблюдаем многообразие научных подходов к этому вопросу. И это связано в первую очередь с целями и спецификой научных исследований. Но среди перечисленных этапов есть общие – переговоры и интеграция. При этом практически во всех случаях указанные этапы в значительной степени отражают содержание функций и задач управления, реализуемых при проведении слияний и поглощений.

Практика успеха сделки

Для определения того, насколько экономической наукой проработаны вопросы, связанные с реализацией функций и задач управления в области слияний и поглощений, проведён контент-анализ научных публикаций в данной сфере за последние 15 лет. Проанализирован 191 источник (научные труды, монографии, статьи российских и зарубежных исследователей, а также диссертации российских авторов), выявлены указанные в работах задачи, выполняемые в процессе подготовки и проведения слияний и поглощений компаний.

Исследование выполнено путём подсчёта количества публикаций, в которых рассматриваются и изучаются вопросы решения конкретных задач при реализации определённых функций управления (табл. 1).

Для анализа были взяты научные материалы экономической направленности в области слияний и поглощений из библиотечных фондов, электронных библиотек и интернета. Если в изучаемой работе было представлено несколько функций управления, в подсчётах учитывались все выявленные указания на анализируемые функции.

Таблица 1 / Table 1

Результаты контент-анализа научных публикаций в области слияний и поглощений компаний / Results of content analysis of scientific publications in the field of mergers and acquisitions of companies

Функция управления	Количество публикаций	Краткое содержание задач и вопросов, решаемых при осуществлении функций управления (количество публикаций)
Целеполагание	55	Разработка стратегий слияний и поглощений (16) Определение стратегических целей слияний и поглощений (18) Определение требований к компании-цели (7) Определение выгод слияний и поглощений (1) Определение конечных результатов слияния или поглощения (4) Определение критериев, которым должна отвечать целевая компания (9)
Анализ (оценка) ситуации	140	Анализ потенциального объекта слияния или поглощения / приобретаемой фирмы (6) Оценка положения компании (1) Финансово-экономический анализ компании (21) Проведение SWOT-анализа компании покупателя (4) Проведение SWOT-анализа компании-цели (6) Оценка стоимости компании (18) Оценка рисков слияния и поглощения (26) Оценка синергии (31) Анализ денежных потоков (19) Обоснование выбора компании-цели (8)
Прогнозирование	47	Прогнозирование развития экономических условий (1) Прогнозирование развития рынка продукции (2) Прогноз развития отрасли (1) Прогноз стоимости объединенной компании (10) Прогноз эффективности деятельности объединенной компании (3) Прогнозирование доли рынка (2) Прогнозирование конкурентоспособности объединенной компании (2) Прогнозирование финансово-экономических показателей (12) Прогнозная оценка дисконтированных денежных потоков (14)

Продолжение Таблицы 1

Выработка и принятие решения	73	Решение о выборе компании-цели слияния / поглощения (19) Решение о форме слияния / поглощения (4) Решение о схеме финансирования сделки слияния / поглощения (9) Решение о степени консолидации (3) Решение о количестве / доле приобретаемых акций (5) Решение о приобретении / продаже активов (3) Решение о цене покупки (14) Решение о целевых показателях и KPI (3) Решение по управлению рисками (2) Решение о проведении сделки слияния / поглощения (6) Выработка схемы управления полученными активами (1) Подбор и формирование квалифицированной команды, осуществляющей транзакцию (1) Решение о корпоративной структуре объединенной компании (3)
Планирование	11	Разработка плана переговоров (1) Разработка плана слияния / поглощения (1) Разработка работы с кадрами / трудовыми ресурсами (2) Планирование слияния системы управления объединенной компании (3) Разработка программы слияния / поглощения (4)
Мотивация	16	Мотивация акционеров компании-покупателя (3) Мотивация акционеров компании-цели (3) Мотивация менеджеров компании-цели (3) Мотивация ключевых сотрудников компании-цели (2) Мотивация контрагентов (1) Разработка системы поощрений менеджеров, специалистов, работников (2) Определение размеров бонусов топ-менеджеров (2)
Организация	41	Разработка новой организационной структуры объединенной компании (6) Организация переговоров (9) Организация сделок (2) Организация интеграции (14) Организация заключения договоров (7) Организация объединения производственных / технологических процессов (2) Организация работы квалифицированной команды, осуществляющей транзакцию (1)
Регулирование	41	Поиск целевой компании (10) Управление переговорным процессом (11) Стабилизация положения (1) Интеграция Пост-интеграция (2)

Окончание Таблицы 1

Координация	64	Проведение переговоров с компанией-целью (14) Проведение переговоров с органами государственного управления / регулирования (2) Подготовка договора / соглашения сделки слияния / поглощения (11) Согласование экономических интересов интегрирующихся фирм (1) Заключение соглашения (3) Заключение договора (13) Проведение и завершение сделки (4) Гармонизация корпоративной культуры (16)
Контроль	9	Контроль процесса слияния / поглощения (2) Контроль результатов слияний и поглощений (7)
Оценка эффективности	108	Оценка эффективности сделки слияния / поглощения (26) Оценка положения объединенной компании (1) Оценка стоимости объединенной компании (21) Оценка результатов слияния / поглощения (14) Оценка финансовой эффективности сделки слияния / поглощения (15) Оценка синергетического эффекта сделки слияния / поглощения (28) Расчёт гудвила (3)

Представленные сведения не претендуют на абсолютную точность и полноту освещения процесса подготовки и проведения слияний и поглощений. В данном случае мы можем говорить лишь о том, что на текущий момент имеется в доступных публикациях экономической направленности по данному вопросу. Исследования в области слияний и поглощений как в России, так и за рубежом активно продолжаются, а значит, обязательно появятся новые научные результаты и решения в данной области.

Для всех функций управления в сфере слияний и поглощений в исследованных работах имеются как корректно поставленные задачи, так и пути их решения. В проанализированных источниках приводятся научно обоснованные модели, методы, методики, представляющие собой способы или инструменты решения перечисленных задач, и все они, в той или иной степени, применяются в процессе подготовки и осуществления слияний и поглощений. В частности, они используются при проведении процедуры дью дилидженс (*due diligence*)¹, для которой компания-покупатель привлекает консультантов и экспертов, в число которых входят профессиональные оценщики, юристы, экономисты, финансисты, бухгалтеры, инженеры, специалисты в сфере безопасности и др.

Данные говорят о наличии развитого научно-методического обеспечения процессов управления сделками в сфере слияний и поглощений компаний. Однако, несмотря на имеющуюся научно-методическую базу, более половины сделок слияния и поглощения не достигают поставленных целей. При этом часть из не-

¹ Основные правила проведения процедуры Дью Дилидженс // Департамент профессиональной оценки: [сайт]. URL: <https://duediligence.su/procedure/basic-rules> (дата обращения: 24.09.2020).

успешных сделок заканчивается банкротством, фиксацией значительных (даже катастрофических) убытков, продажей акций или активов компании, закрытием приобретённой или объединённой компании, списанием значительных активов или закрытием производства. При этом большинство причин неудач в сделках слияния и поглощения компаний связаны с недостатками и ошибками управления в процессе подготовки и проведения этих сделок.

При таком соотношении успешных и неудачных сделок слияния и поглощения просто необходимо иметь средство или инструмент, позволяющий выявить потенциально опасную или неуспешную сделку, чтобы иметь возможность обоснованно отказаться от её осуществления или доработать принимаемое решение о её проведении. Теория управления опирается на то, что основой управления является управленческое решение [1; 4; 6; 7; 8; 11]. Следовательно, такой инструмент должен быть основан на критерии, направленном на оценку разработанного исполнителем обоснования и проекта решения об осуществлении сделки, а также учитывать факторы, влияющие на успешность или неудачу при проведении сделок слияния или поглощения.

Проводились исследования проблем и факторов, влияющих на успешность слияний и поглощений [5; 12; 14]. Однако авторы этих работ, с одной стороны, выделяют и указывают на разные группы факторов как наиболее важные в рассмотренных ими сделках, а с другой стороны, часто акцентируют свои исследования на факторах, оказывающих либо только позитивное воздействие на результаты сделок, либо только негативное. Это может быть связано как с узкой направленностью решаемой научной задачи, так и с исследованием небольшой группы сделок по слиянию или поглощению компаний, отобранных по интересующим характеристикам. Такими характеристиками могут быть, к примеру, принадлежность к определённой отрасли, региону, типу сделки, а также объём или способ их финансирования и др.

Универсальной факторной модели успешности сделок слияния или поглощения компаний, полностью адекватной складывающейся реальности проводимых сделок, до настоящего времени не разработано. Подобную модель практически невозможно получить, т. к. каждая сделка слияния и поглощения является уникальной. Это связано с наличием значительных различий и в составе участников, и в условиях проведения конкретных сделок, и в целях их осуществления.

В отношении факторов, влияющих на успешность слияний и поглощений, необходимо подчеркнуть ещё один ряд обстоятельств:

– Группы факторов, отдельно воздействующих на ещё не интегрированные предприятия, могут сильно отличаться от факторов, воздействующих на объединённую в результате выполненного слияния или поглощения компанию.

– Факторы, формирующие успешность слияния или поглощения, в период от начала подготовки такой сделки до её завершения могут существенно изменить характер, направленность и силу своего воздействия.

– В период проведения любой сделки слияния и поглощения, а также после её завершения могут появиться новые, в т. ч. форс-мажорные, факторы, обладающие большой силой воздействия на ход и итог сделки. Здесь можно говорить, к примеру, о изменениях в законодательстве, нормативных правовых документах; о подписании и ратификации новых международных договоров, в той или иной мере касающихся сферы слияний и поглощений; о начале региональных или локальных войн, вооружённых конфликтов, стороны которых имеют отношение к участникам сделок; о введении санкций; об экологических или медико-биологических бедствиях (катастрофах) и т. д.

Следовательно, уникальность сделок слияния и поглощения, кроме отличий в целях их проведения, составе и состоянии их участников, может быть связана с различиями в составе и изменчивостью факторов, определяющих итоговые успех или неудачу этих сделок. А это, в свою очередь, означает, что ошибки и недостатки управленческих решений, приводящие к неудачам при проведении сделок слияния или поглощения, кроме иных причин, могут быть вызваны неполнотой, неточностью и недостоверностью информации, используемой при выработке и принятии этих решений, а значит – неопределённостью.

В связи с этим при рассмотрении различных экономических ситуаций, связанных с неопределённостью, можно предположить наличие факторов, с одной стороны, которые не приводят к получению детерминированных результатов, а с другой – степень воздействия которых на результат неизвестна, что позволяет нам говорить о возможном возникновении при проведении сделок слияния и поглощения 3-х типов ситуаций [2]:

1) *определённости* – когда выбор конкретного плана действий из множества всегда возможных приводит к известному, точно определённом исходу;

2) *риска* – при которой выбор конкретного плана действий может привести к любому исходу из их фиксированного множества, однако для каждой альтернативы известны вероятности осуществления возможного исхода;

3) *неопределённости* – которая характеризуется тем, что выбор конкретного способа действий может привести к любому исходу из фиксированного множества исходов, но вероятности их осуществления неизвестны.

Заключение

Очевидно, что при подготовке и проведении сделок слияния или поглощения могут складываться любые из 3-х указанных ситуаций. Однако существующий в настоящее время и применяемый при проведении этих сделок научно-методический аппарат, в основе которого рассматриваются ситуации определённости и риска, не позволяет существенно повысить результативность проводимых слияний и поглощений хотя бы до уровней, превышающих 50% успешности. Это означает, что процессы управления и принятия решений при подготовке и проведении слияний и поглощений компаний необходимо дополнить методическим инструментарием, учитывающим неопределённость происходящих при слияниях и поглощениях процессов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Наличие развитого научно-методического обеспечения процессов управления сделками слияния и поглощения более чем в половине завершённых сделок не приводит к достижению поставленных целей и ожидаемых результатов.

2. При существующем соотношении успешных и неудачных сделок слияния и поглощения возникает потребность в разработке инструмента (например, критерия и/или методики), позволяющего выявить потенциально опасную или неуспешную сделку, чтобы иметь возможность обоснованно отказаться от её осуществления и доработать управленческое решение её проведения.

3. Универсальной факторной модели успешности сделок слияния или поглощения компаний, полностью адекватной складывающейся реальности проводимых сделок, до настоящего времени не разработано. Каждая сделка слияния и поглощения уникальна. Это связано с наличием значительных различий в целях их проведения, в составе и характеристиках участников, условиях проведения конкретных сделок, а также с различиями и изменчивостью факторов, определяющих успех или неудачу этих сделок.

4. Информация, получаемая в процессе подготовки и осуществления сделок слияния и поглощения для решения задач управления ими, не может в полном объёме, точно и адекватно отражать общую экономическую картину, экономические условия реализации сделок, а также, часто, состояние компаний – участников сделки. В любой сделке слияния и поглощения всегда в большей или меньшей степени сохраняется неопределённость информации, используемой для принятия решения о проведении той или иной конкретной сделки, что, в свою очередь, влияет на её результаты. Поэтому именно неопределённость является существенной особенностью сделок по слиянию и поглощению компаний.

5. Для совершенствования процессов управления и принятия решений при подготовке и проведении слияний и поглощений необходимо существующий в этой сфере методический инструментарий дополнить новыми научно обоснованными методиками, учитывающими неопределённость происходящих при слияниях и поглощениях компаний процессов.

Статья поступила в редакцию 19.02.2021.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батури В. К. Общая теория управления: учеб. пос. М.: Юнити, 2015. 487 с.
2. Бятец И. В. Причины возникновения и измерение неопределенности и риска в экономике // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2016. Вып. 4. С. 14–18.
3. Галпин Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. М.: Вильямс, 2005. 237 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учеб. М.: Юрайт, 2016. 336 с.
5. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 254 с.
6. Земедина Е. А. Теория управления: учеб. пос. М.: Риор, 2017. 752 с.
7. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений: учеб. М.: Юрайт, 2018. 332 с.
8. Коробко В. И. Теория управления: учеб. пос. М.: Юнити, 2018. 288 с.
9. Латыпова С. И. Этапы слияний и поглощений // Современные наукоемкие технологии. 2006. № 7. С. 106–108.
10. Молотников А. Е. Слияния и поглощения. Российский опыт. М.: Вершина, 2006. 339 с.
11. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учеб. М.: КноРус, 2013. 576 с.
12. Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М.: ИЭПП, 2011. 181 с.
13. Седин А. И. Некоторые практические аспекты слияний и поглощений банков // Корпоративный менеджмент: [сайт]. URL: <https://www.cfin.ru/investor/mabanks-0.shtml#аспекту> (дата обращения: 02.11.2020).
14. Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. 331 с.

REFERENCES

1. Baturin V. K. *Obshchaya teoriya upravleniya* [General theory of management]. Moscow, Yuniti Publ., 2015. 487 p.
2. Byatets I. V. [Causes and Measurement of Uncertainty and Risk in Economics]. In: *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo* [Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law], 2016, no. 4, pp. 14–18.

3. Galpin T. J., Handon M. *Polnoe rukovodstvo po sliyaniyam i pogloshcheniyam kompanii* [The Ultimate Guide to Mergers and Acquisitions]. Moscow, Vilyams Publ., 2005. 237 p.
4. Gaponenko A. L. *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, Yurait Publ., 2016. 336 p.
5. Gokhan P. *Sliyaniya, pogloshcheniya i restrukturizatsiya kompanii* [Mergers, acquisitions and company restructuring]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2012. 254 p.
6. Zemedlina E. A. *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, Rior Publ., 2017. 752 p.
7. Zub A. T. *Prinyatie upravlencheskikh reshenii* [Management Decision Making]. Moscow, Yurait Publ., 2018. 332 p.
8. Korobko V. I. *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, Yunit Publ., 2018. 288 p.
9. Latypova S. I. [Mergers and acquisitions stages]. In: *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [State-of-the-art technology], 2006, no. 7, pp. 106–108.
10. Molotnikov A. E. *Sliyaniya i pogloshcheniya. Rossiiskii opyt* [Mergers and acquisitions. Russian experience]. Moscow, Vershina Publ., 2006. 339 p.
11. Orlov A. I. *Organizatsionno-ekonomicheskoe modelirovanie: teoriya prinyatiya reshenii* [Organizational and economic modeling: decision theory]. Moscow, KnoRus Publ., 2013. 576 p.
12. Radygin A., Entov R., Shmeleva N. *Problemy slyanii i pogloshchenii v korporativnom sektore* [M&A problems in the corporate sector]. Moscow, IEPP Publ., 2011. 181 p.
13. Sedin A. I. [Some practical aspects of bank mergers and acquisitions]. In: *Korporativnyi menedzhment* [Corporate management]. Available at: <https://www.cfn.ru/investor/ma-banks-0.shtml#aspekty> (accessed: 02.11.2020)
14. Evans F. Ch., Bishop D. *Otsenka kompanii pri sliyaniyakh i pogloshcheniyakh: sozдание stoimosti v chastnykh kompaniyakh* [Valuation of companies in mergers and acquisitions: creating value in private companies]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2011. 331 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Дирк Рётиг – управляющий директор RDL-Consulting;
e-mail: d.roethig@rdl-consulting.de

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Dirk Roethig – managing Director RDL-Consulting GmbH;
e-mail: d.roethig@rdl-consulting.de

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Рётиг Д. Особенности управления подготовкой и проведением сделок слияния и поглощения компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 67–76.

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-2-67-76

FOR CITATION

Roethig D. Features of Management of Preparation and Carrying Out Mergers and Acquisitions of Companies. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2021, no. 2, pp. 67–76.

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-2-67-76