

**Кызыуров Денис Олегович,**  
Экономический факультет магистратура 2 курс  
направление подготовки «Международный бизнес»,  
Кубанский государственный университет  
Kyzyurov Denys Olegovich,  
Faculty of Economics master's degree, 2nd year  
training direction "International Business",  
Kuban State University

**ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ M&A  
PROSPECTS AND RECOMMENDATIONS  
FOR IMPROVING M&A EFFICIENCY**

**Аннотация.** В статье рассматриваются перспективы развития сделок слияний и поглощений в условиях трансформации международного бизнеса, цифровизации, роста регуляторных требований и усиления конкуренции за стратегические активы. Определены основные направления повышения эффективности M&A, включая совершенствование стратегического анализа, качества due diligence, оценки синергетического эффекта, постинтеграционного управления и учета культурных различий. Сделан вывод о том, что результативность сделок зависит не только от финансовой привлекательности объекта приобретения, но и от способности компаний выстраивать системный процесс подготовки, реализации и последующей интеграции.

**Abstract.** The article examines the prospects for the development of mergers and acquisitions in the context of international business transformation, digitalization, increasing regulatory requirements and competition for strategic assets. The paper identifies key areas for improving M&A efficiency, including strategic analysis, due diligence, synergy assessment, post-merger integration and consideration of cultural differences. It is concluded that the effectiveness of transactions depends not only on the financial attractiveness of the target company, but also on the ability to build a systematic process of preparation, implementation and integration.

**Ключевые слова:** Слияния и поглощения, M&A, международный бизнес, эффективность сделок, синергия, due diligence, интеграция компаний.

**Keywords:** Mergers and acquisitions, M&A, international business, transaction efficiency, synergy, due diligence, post-merger integration.

**Введение**

Слияния и поглощения являются одним из наиболее значимых инструментов стратегического развития компаний в современной мировой экономике. Через M&A организации получают возможность ускорить рост, выйти на новые рынки, получить доступ к технологиям, квалифицированным кадрам, брендам и клиентским базам. Для международного бизнеса данный механизм особенно важен, поскольку трансграничные сделки позволяют компаниям быстрее адаптироваться к новой конкурентной среде и сокращать время выхода на зарубежные рынки.

Вместе с тем высокая активность на рынке M&A не означает автоматической эффективности таких сделок. На практике значительная часть объединений не приводит к ожидаемому росту стоимости бизнеса. Причинами могут выступать завышенная цена приобретения, недостаточная проверка объекта сделки, переоценка синергии, конфликт корпоративных культур, слабое управление изменениями и отсутствие четкого плана



интеграции. Поэтому вопрос повышения эффективности M&A имеет не только теоретическое, но и практическое значение для компаний, работающих в международной среде.

Цель статьи заключается в определении перспектив развития M&A и формулировании рекомендаций, направленных на повышение результативности сделок слияний и поглощений. Для достижения данной цели необходимо рассмотреть современные тенденции рынка M&A, выявить ключевые факторы неэффективности сделок и предложить управленческие подходы, позволяющие повысить вероятность достижения стратегических и финансовых результатов.

### **Современные перспективы развития M&A**

Перспективы развития слияний и поглощений связаны с несколькими устойчивыми изменениями в мировой экономике. Во-первых, усиливается роль цифровых активов. Компании все чаще приобретают не только производственные мощности или рыночную долю, но и технологии, платформы, базы данных, программные продукты и команды специалистов. В таких условиях объектом m&a становится не только материальный бизнес, но и интеллектуальный капитал, который сложнее оценить традиционными финансовыми методами.

Во-вторых, возрастает значение трансграничных сделок, направленных на получение доступа к новым рынкам и цепочкам поставок. Международные компании стремятся укреплять устойчивость бизнеса за счет географической диверсификации, локализации производства и снижения зависимости от отдельных регионов. При этом трансграничные M&A становятся более сложными из-за различий в правовом регулировании, налоговой системе, валютных рисках и требованиях антимонопольных органов.

В-четвертых, расширяется значение сделок, направленных на инновационное развитие. Крупные корпорации используют M&A как способ быстрого приобретения стартапов, технологических решений и новых бизнес-моделей. Такой подход позволяет сократить период разработки продукта и получить конкурентное преимущество раньше других участников рынка. Однако инновационные сделки требуют особого подхода к интеграции, поскольку чрезмерная бюрократизация приобретенной компании может уничтожить ее предпринимательский потенциал.

### **Факторы, снижающие эффективность сделок**

Одной из ключевых причин неудач M&A является отсутствие четкой стратегической логики. Сделка может выглядеть привлекательной с точки зрения масштаба, известности бренда или роста выручки, но не соответствовать долгосрочным целям компании-покупателя. Если руководство не понимает, какую именно проблему решает приобретение, интеграция превращается в формальное объединение активов без реального прироста стоимости.

Вторым фактором является переоценка синергетического эффекта. В финансовых моделях часто предполагается, что объединение компаний автоматически приведет к снижению издержек, росту продаж и улучшению операционной эффективности. На практике синергия возникает только тогда, когда заранее определены конкретные источники эффекта, ответственные подразделения, сроки реализации и показатели контроля. Без этого синергия остается абстрактным ожиданием, которое не превращается в управленческий результат.

Третьим фактором выступает недостаточное качество due diligence. Комплексная проверка должна включать не только финансовый и юридический анализ, но и коммерческую, налоговую, кадровую, технологическую и операционную диагностику. Особенно важно проверять скрытые обязательства, качество клиентской базы, зависимость от ключевых сотрудников, устойчивость бизнес-модели и состояние информационных систем. Поверхностная проверка повышает риск приобретения проблемного актива.

Четвертым фактором является недооценка постинтеграционного этапа. Многие компании концентрируются на заключении сделки, считая ее завершение главным



результатом. Однако реальная эффективность М&А формируется после закрытия сделки, когда необходимо объединить процессы, персонал, корпоративные культуры, системы отчетности, ИТ-инфраструктуру и управленческие практики. Если интеграция начинается слишком поздно, организация теряет время, ресурсы и доверие сотрудников.

#### **Рекомендации по повышению эффективности М&А**

Первая рекомендация состоит в необходимости начинать М&А с четкого стратегического обоснования. Компания должна заранее определить, зачем ей нужна сделка: для выхода на новый рынок, получения технологий, расширения продуктовой линейки, усиления цепочки поставок, снижения издержек или приобретения компетенций. Стратегическая цель должна быть измеримой и связанной с общей моделью развития бизнеса. Это позволяет отсеивать объекты, которые привлекательны внешне, но не создают долгосрочной ценности.

Вторая рекомендация связана с повышением качества оценки целевой компании. Финансовая оценка должна учитывать не только текущие показатели, но и устойчивость будущих денежных потоков, рыночные риски, конкурентную позицию, долговую нагрузку и потребность в инвестициях после приобретения. Необходимо избегать ситуации, при которой покупатель платит премию за оптимистичный сценарий, не имея достаточных оснований для его реализации. Более эффективным является использование нескольких сценариев оценки: базового, консервативного и стрессового.

Третья рекомендация заключается в развитии комплексного due diligence. Проверка объекта должна проводиться межфункциональной командой, в которую входят специалисты по финансам, праву, налогам, операционной деятельности, персоналу, ИТ и коммерческому анализу. Такой подход позволяет выявить не только очевидные риски, но и скрытые ограничения, которые могут повлиять на интеграцию. Для международных сделок необходимо дополнительно анализировать политические, валютные, санкционные и культурные факторы.

Четвертая рекомендация заключается в реалистичной оценке синергии. Синергетический эффект должен быть разложен на конкретные инициативы: сокращение дублирующих функций, объединение закупок, оптимизация логистики, кросс-продажи, использование общей клиентской базы, внедрение единой ИТ-платформы. Для каждой инициативы необходимо определить срок, ответственных лиц, ожидаемый экономический эффект и возможные затраты. Такой подход делает синергию управляемым процессом, а не декларацией.

Пятая рекомендация связана с ранним планированием интеграции. План постинтеграционного управления должен формироваться еще до закрытия сделки. В нем должны быть определены приоритеты первых ста дней, структура управления, коммуникационная политика, порядок объединения бизнес-процессов и механизм удержания ключевых сотрудников. Особое внимание следует уделять людям, поскольку неопределенность после сделки часто приводит к снижению мотивации и уходу ценных специалистов.

Шестая рекомендация состоит в необходимости учитывать культурные различия. Для международных М&А это условие имеет принципиальное значение. Компании должны заранее оценивать различия в стиле управления, скорости принятия решений, системе мотивации, коммуникации и отношении к изменениям. Эффективная интеграция требует не механического навязывания одной корпоративной модели другой, а поиска совместимых управленческих практик, которые позволяют сохранить сильные стороны обеих организаций.

#### **Перспективные направления управленческого совершенствования**

В перспективе эффективность М&А будет все больше зависеть от цифровых инструментов анализа данных. Использование аналитических платформ позволяет быстрее оценивать финансовое состояние компании, структуру клиентской базы, рыночные тренды,



операционные риски и потенциальные источники синергии. Для международного бизнеса это особенно важно, поскольку объем информации по трансграничным сделкам значительно выше, а риски сложнее поддаются традиционной оценке.

Другим перспективным направлением является развитие специализированных команд по М&А внутри компаний. Наличие постоянной команды позволяет накапливать опыт сделок, формировать внутренние стандарты due diligence, быстрее оценивать потенциальные объекты и эффективнее управлять интеграцией. Для крупных международных корпораций такая компетенция становится самостоятельным источником конкурентного преимущества.

#### **Заключение**

Слияния и поглощения сохраняют значительный потенциал как инструмент развития международного бизнеса. Их перспективы связаны с цифровизацией, технологической конкуренцией, трансграничной экспансией, устойчивым развитием и борьбой за стратегические активы. Однако увеличение количества сделок не гарантирует их эффективности. Результат М&А определяется тем, насколько качественно компания проходит весь цикл сделки: от стратегического выбора объекта до постинтеграционного управления.

Повышение эффективности М&А требует системного подхода. Компании необходимо формировать четкую стратегическую логику сделки, проводить глубокий due diligence, реалистично оценивать синергию, заранее планировать интеграцию, учитывать культурные различия и контролировать фактические результаты после закрытия сделки. Только в этом случае слияния и поглощения становятся не просто способом увеличения масштаба бизнеса, а инструментом создания долгосрочной стоимости и устойчивого конкурентного преимущества.

#### *Список литературы:*

1. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. - М.: Альпина Паблишер, 2020.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. - М.: Альпина Паблишер, 2021.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. - М.: Олимп-Бизнес, 2018.
4. Рид С., Лажу А. Искусство слияний и поглощений. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.
5. Bruner R.F. Applied Mergers and Acquisitions. - Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.

