



Стейкхолдерский подход к аналитическому обоснованию инициации сделок слияния и поглощения

Бондарь В.М., аспирант кафедры бизнес-аналитики факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. Статья обосновывает необходимость стейкхолдерского подхода при аналитическом обосновании инициации сделок слияния и поглощения (M&A). Показаны ограничения узкофинансовых методов, игнорирующих стратегические, культурные, социальные и экологические факторы. Предложена концептуальная модель, учитывающая требования ключевых стейкхолдеров, и обозначены направления развития аналитического инструментария для оценки целесообразности сделок в логике устойчивого развития

Ключевые слова: стейкхолдерский подход, слияния и поглощения, аналитическое обоснование, устойчивое развитие, заинтересованные стороны, бизнес-анализ, интеграция компаний.

Stakeholder approach to analytical justification of initiating mergers and acquisitions

Bondar V.M., postgraduate student, department of business analytics, faculty of taxes, audit and business analysis,
Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article substantiates the need for a stakeholder approach in the analytical justification of initiating M&A transactions. It highlights the limitations of narrow financial methods that ignore strategic, cultural, social and environmental factors. A conceptual model that incorporates the requirements of key stakeholders is

proposed, and directions for developing analytical tools to assess the feasibility of M&A in the context of sustainable development are outlined.

Key words: stakeholder approach, mergers and acquisitions, analytical justification, sustainable development, stakeholders, business analysis, company integration.

Введение. Актуальность исследования. В современных условиях экономической нестабильности, ужесточения экологических стандартов и растущих социальных ожиданий общества подходы к принятию решений о слияниях и поглощениях требуют радикального переосмысления. Традиционные методы аналитического обоснования сделок M&A, базирующиеся преимущественно на оценке финансовых показателей и создании акционерной стоимости, оказываются недостаточными для обеспечения долгосрочной успешности корпоративных объединений [1, 2].

Статистика свидетельствует, что от 50% до 80% сделок M&A не достигают поставленных целей, причем основными причинами неудач выступают не финансовые просчеты, а факторы, связанные с человеческим капиталом, организационной культурой, недоучетом интересов ключевых заинтересованных сторон [3, 4]. Это указывает на критическую необходимость расширения аналитического инструментария за рамки финансовых моделей и включения в процесс принятия решений оценки влияния сделок на широкий круг стейкхолдеров.

В контексте глобальной повестки устойчивого развития, закреплённой в Целях устойчивого развития ООН (SDG), и усиления внимания к ESG-факторам (Environmental, Social, Governance) бизнес все чаще рассматривается не только как инструмент создания прибыли, но и как субъект социальной ответственности [5, 6]. Поэтому сделки M&A, как наиболее масштабные трансформации бизнеса, также должны оцениваться с позиций их вклада в устойчивое развитие общества.

В российской научной литературе вопросы применения стейкхолдерского подхода к аналитическому обоснованию сделок M&A остаются недостаточно разработанными. Требуется формирование концептуальной основы и

методического аппарата для комплексной оценки сделок с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Цель исследования – обоснование необходимости и разработка концептуальных основ применения стейкхолдерского подхода в системе аналитического обеспечения принятия решений о сделках слияния и поглощения.

Задачи исследования:

1. Проанализировать ограничения традиционных методов аналитического обоснования сделок М&А.
2. Обосновать необходимость интеграции принципов устойчивого развития и стейкхолдерского подхода в аналитическое обеспечение сделок М&А.
3. Идентифицировать ключевые группы стейкхолдеров сделок М&А и их основные требования.
4. Систематизировать факторы успеха интеграционных процессов с позиций стейкхолдерского подхода.
5. Определить направления развития аналитического инструментария для комплексной оценки сделок М&А.

Обзор литературы. Теоретические основы стейкхолдерского подхода были заложены в работах Р.Э. Фримана, который определил стейкхолдеров как «любые группы или индивиды, которые могут влиять на достижение целей организации или подвергаются влиянию процесса достижения этих целей» [7]. Развитие этой концепции применительно к российским условиям представлено в работах О.Б. Зильберштейна, К.В. Невструева и др. [8].

Вопросы аналитического обеспечения сделок М&А получили развитие в работах отечественных исследователей. Д.А. Ендовицкий и В.Е. Соболева разработали комплексный подход к экономическому анализу слияний и поглощений, акцентирующий внимание на финансовых аспектах сделок [9]. П.А. Кукушкин исследовал проблемы стандартизации предынвестиционного

анализа и предложил методику выявления ключевых заинтересованных сторон в проектах M&A [10, 11].

Научная школа корпоративного бизнес-анализа, развиваемая в Финансовом университете, представляет собой основанный на стейкхолдерском подходе универсальный подход к аналитическому обеспечению управления любыми изменениями бизнеса на основе выявления бизнес-проблем и обоснования мер для их преодоления [18].

В.И. Бариленко и О.В. Ефимова обосновали необходимость информационно-аналитического обеспечения устойчивого развития экономических субъектов, что создает методологическую основу для расширения традиционного финансового анализа [12]. Комплексный подход к экономическому, социальному и экологическому анализу деятельности экономических субъектов представлен в коллективной монографии под редакцией В.И. Бариленко [13].

Е.В. Никифорова исследовала стейкхолдерский подход к формированию отчетности, что имеет прямое отношение к информационному обеспечению принятия решений о сделках M&A [14]. И. Воротникова и Д. Исаев рассмотрели сделки M&A как инструмент создания добавленной стоимости бизнеса [15].

Зарубежные исследования акцентируют внимание на том, что успешность сделок M&A критически зависит от способности менеджмента интегрировать интересы различных групп стейкхолдеров. Д. Кэй подчеркивает, что компании, ориентированные исключительно на максимизацию акционерной стоимости, в долгосрочной перспективе уступают компаниям, балансирующим интересы различных заинтересованных сторон [16].

Вместе с тем, остаются недостаточно разработанными вопросы конкретного методического инструментария для выявления, классификации, оценки и согласования требований различных групп стейкхолдеров при аналитическом обосновании сделок M&A.

Ограничения традиционных методов аналитического обоснования сделок M&A. Традиционно принятие решений о сделках слияния и поглощения

опирается на методы количественного финансового анализа: оценку дисконтированных потоков денежных средств (DCF), применение мультипликаторов (P/E, EV/EBITDA), анализ синергетических эффектов, проведение финансового Due Diligence [9, 15].

Эти методы фокусируются преимущественно на финансовых аспектах сделки и интересах одной группы стейкхолдеров – акционеров компании-покупателя. При этом остаются за рамками анализа следующие критически важные аспекты:

1. Культурная совместимость организаций. Исследования показывают, что до 30% неудач сделок M&A связаны с несовместимостью организационных культур объединяемых компаний [3].

2. Человеческий капитал. Традиционный анализ рассматривает персонал лишь как выражение трудовых ресурсов компании, оплата труда которого является одним из элементов затрат, игнорируя его роль не только как ключевого актива и источника конкурентных преимуществ, но и как одного из важных стейкхолдеров бизнеса. Между тем, потеря ключевых специалистов после сделки M&A может критически снизить стоимость приобретенного бизнеса [4, 11], а игнорирование требований персонала способно разрушительно повлиять на успех сделки.

3. Репутационные риски. Сделки M&A могут оказывать негативное влияние на репутацию компаний в глазах клиентов, поставщиков, регуляторов, общественности. Репутационный ущерб трудно поддается количественной оценке, но его долгосрочные последствия могут значительно превышать прямые финансовые эффекты сделки [5].

4. Социальные и экологические последствия. Сделки M&A часто сопровождаются реструктуризацией, сокращениями персонала, изменением поставщиков. Игнорирование этих факторов создает риски социальных конфликтов и регуляторных санкций [6, 13].

5. Стратегическое соответствие. Финансовая привлекательность целевой компании не гарантирует стратегического соответствия объединяемых бизнесов.

Отсутствие четкого понимания того, как приобретаемый бизнес вписывается в долгосрочную стратегию компании, приводит к «империостроительству» вместо создания стоимости [10].

Таким образом, узкофинансовый подход к аналитическому обоснованию сделок M&A создает «слепые зоны», препятствующие выявлению критических рисков и возможностей. Главное ограничение заключается в том, что традиционный анализ практически не отвечает на принципиальный вопрос: нужна ли компании сделка M&A как способ решения конкретной бизнес-проблемы. С позиции корпоративного бизнес-анализа первая задача аналитика – не оценка конкретной сделки, а выявление и формулирование бизнес-проблемы как разрыва между требованиями ключевых стейкхолдеров и текущими возможностями компании, и лишь затем – выбор инструмента ее решения, среди которых M&A является только одной из альтернатив.

Стейкхолдерский подход как основа комплексного аналитического обеспечения сделок M&A. Стейкхолдерский подход в сочетании с принципами бизнес-анализа позволяет рассматривать M&A как средство создания бизнес-возможностей для выполнения конкретных требований стейкхолдеров. Мотивом инициации сделки становится не абстрактное «укрупнение бизнеса», а необходимость преодоления выявленной бизнес-проблемы, формализованной через несоответствие между согласованными требованиями заинтересованных сторон и текущими возможностями их выполнения [7, 8].

Ключевые принципы стейкхолдерского подхода к анализу сделок M&A:

1. Принцип множественности интересов. Сделка M&A затрагивает интересы различных групп стейкхолдеров, которые могут существенно различаться и даже конфликтовать. Задача аналитического обеспечения – выявить эти интересы и найти баланс [11, 14].

2. Принцип долгосрочной устойчивости. Оценка сделки должна учитывать не только краткосрочные финансовые выгоды, но и долгосрочные последствия для всех заинтересованных сторон и способность объединенной компании к устойчивому развитию [5, 12].

3. Принцип комплексности анализа. Аналитическое обоснование должно включать не только финансовые, но и стратегические, организационные, социальные, экологические аспекты сделки [13].

4. Принцип прозрачности и коммуникации. Открытое информирование стейкхолдеров о целях, условиях и ожидаемых последствиях сделки снижает сопротивление изменениям и повышает шансы на успех интеграции [4].

5. Принцип согласования требований. Выявляемые требования различных групп стейкхолдеров должны быть согласованы между собой и с требованиями бизнеса, проанализированы и приоритизированы на этапе принятия решения о сделке [11].

6. Принцип проблемно-ориентированной инициации сделки. Инициирование M&A допустимо только в том случае, если аналитически показано, что именно эта форма корпоративной интеграции создает требуемые бизнес-возможности (новые ресурсы, компетенции, технологии, рынки, организационные решения), позволяющие устранить выявленный разрыв. На этапе обоснования инициации сделка M&A должна сравниваться с альтернативными способами решения проблемы (органическое развитие, партнерства, аутсорсинг, реорганизация и др.).

Идентификация и классификация стейкхолдеров сделок M&A. Для эффективного применения стейкхолдерского подхода необходима четкая идентификация заинтересованных сторон и понимание их основных требований.

Классификация стейкхолдеров сделок M&A:

1. Внутренние стейкхолдеры:

Акционеры/собственники – заинтересованы в росте стоимости компании, получении дивидендов, обеспечении контроля. Их требования: максимизация финансовой отдачи, прозрачность условий сделки, сохранение или усиление позиций влияния [9].

Топ-менеджмент – заинтересован в сохранении позиций, расширении полномочий, достижении карьерных целей. Требования: ясность относительно

будущей организационной структуры, сохранение или улучшение компенсационных пакетов, участие в процессе интеграции [4, 11].

Персонал – заинтересован в сохранении рабочих мест, условий труда, карьерных перспектив. Требования: гарантии занятости, справедливое отношение, возможности профессионального развития, адаптационная поддержка [4].

2. Внешние стейкхолдеры:

Клиенты – заинтересованы в сохранении или улучшении качества продуктов/услуг, стабильности поставок, приемлемых цен. Требования: непрерывность обслуживания, сохранение качества, выполнение обязательств [15].

Поставщики и партнеры – заинтересованы в сохранении договорных отношений, своевременных платежах, предсказуемости взаимодействия. Требования: соблюдение контрактных обязательств, прозрачность намерений, стабильность партнерства [15].

Кредиторы и инвесторы – заинтересованы в способности объединенной компании обслуживать долг, финансовой устойчивости. Требования: поддержание кредитного рейтинга, выполнение долговых обязательств, финансовая прозрачность [9].

Государство и регуляторы – заинтересованы в соблюдении антимонопольного законодательства, налоговых обязательств, социальных гарантий. Требования: соответствие нормативным требованиям, уплата налогов, соблюдение трудовых прав, экологических стандартов [6, 13].

Местные сообщества – заинтересованы в сохранении рабочих мест, социальной инфраструктуры, экологической безопасности. Требования: минимизация негативных социальных последствий, экологическая ответственность, вклад в развитие территории [13].

Конкуренты – могут быть заинтересованы в ослаблении конкурентных позиций объединенной компании или, напротив, опасаться усиления конкуренции. Их реакции влияют на рыночную динамику после сделки [15].

Каждая из этих групп обладает различной степенью влияния на успех сделки и различной значимостью их интересов для принятия решений. Задача аналитического обеспечения – определить приоритетность стейкхолдеров и выявить их ключевые требования [11].

Концептуальная модель аналитического обоснования сделок М&А на основе стейкхолдерского подхода

Предлагаемая концептуальная модель аналитического обоснования сделок М&А включает следующие компоненты:

1. Выявление и формулирование бизнес-проблемы [18]

- Анализ текущих результатов деятельности компании по ключевым показателям;
- Сопоставление фактических результатов с требованиями ключевых стейкхолдеров (экономическими, социальными, экологическими);
- Выявление признаков бизнес-проблем и оценка их масштабов как разрывов между требованиями стейкхолдеров и фактическими значениями показателей компании;
- Анализ наиболее значимых из выявленных проблемных ситуаций и определение истинных проблем бизнеса, связанных с недостаточностью бизнес-возможностей для выполнения признанных требований заинтересованных сторон;
- Формулирование бизнес-проблемы как несоответствия между конкретными требованиями и имеющимися возможностями их выполнения (доступом к рынкам, ресурсам, организационными решениями, производственными мощностями, технологиями, кадрами, компетенциями и т.п.)

2. Проектирование целевых бизнес-возможностей

- Определение того, какие новые возможности необходимо создать для преодоления выявленной проблемы;
- Формулирование требований к этим бизнес-возможностям в терминах измеримых параметров;

- Предварительный анализ возможных инструментов создания таких возможностей (М&А, совместные предприятия, внутренние проекты развития, аутсорсинг и др.).

3. Идентификация и приоритизация стейкхолдеров проектируемой сделки

- Обоснование выбора компании-цели для инициации сделки М&А;
- Составление карты стейкхолдеров, вовлеченных в потенциальную сделку М&А;

- Оценка степени их влияния на исход иницируемой сделки и чувствительности к ее результатам;

- Определение приоритетных стейкхолдеров, требования которых лежат в основе сформулированных бизнес-проблем.

4. Выявление и анализ требований стейкхолдеров

- Систематический сбор информации о требованиях каждой группы стейкхолдеров с использованием методов бизнес-анализа (интервью, опросы, анализ документов, наблюдение) [11, 14];

- Классификация требований на экономические, социальные и экологические; разделение обязательных и желательных требований;

- Документирование требований в структурированной форме с указанием критериев их выполнения.

5. Анализ альтернатив решения бизнес-проблемы

- Формирование набора альтернативных вариантов создания целевых бизнес-возможностей (М&А и другие инструменты);

- Сравнительный анализ альтернатив по финансовым, стратегическим, организационным, социальным и экологическим параметрам с учетом требований стейкхолдеров;

- Обоснование выбора сделки М&А как предпочтительного инструмента либо отказ от ее инициации при наличии более эффективных альтернатив.

6. Комплексный анализ выбранной сделки М&А

- Финансовый анализ: оценка стоимости, синергий, финансовых рисков;

- Стратегический анализ: соответствие сделки долгосрочной стратегии компании и целевым бизнес-возможностям;
- Организационный анализ: совместимость культур, структур управления, бизнес-процессов;
- Социальный анализ: влияние на персонал, местные сообщества, социальные риски;
- Экологический анализ: влияние на окружающую среду и соответствие принципам устойчивого развития;
- Регуляторный анализ: соответствие антимонопольному, налоговому, трудовому законодательству.

Ключевым элементом этого этапа является проверка: способна ли конкретная сделка с конкретной целевой компанией реально создать те бизнес-возможности, которые были спроектированы на предыдущих этапах.

6. Интегральная оценка целесообразности инициации

- Сопоставление ожидаемого эффекта сделки с исходной бизнес-проблемой и требованиями стейкхолдеров;
- Оценка степени устранения бизнес-проблемы и уровня удовлетворения требований ключевых стейкхолдеров;
- Принятие решения об инициации сделки M&A, корректировке ее параметров или отказе от сделки с возвращением к предыдущим этапам.

Факторы успеха интеграционных процессов с позиций стейкхолдерского подхода. Систематизация опыта успешных сделок M&A позволяет выделить ключевые факторы успеха с позиций стейкхолдерского подхода:

1. Культурная интеграция. Успешные компании инвестируют значительные ресурсы в изучение организационных культур до сделки, разработку программ культурной интеграции, создание общих ценностей и норм поведения. Показательным примером является сделка Disney-Pixar (2006), где руководство Disney сохранило уникальную творческую культуру Pixar, что обеспечило продолжение инновационной деятельности [4].

2. Управление человеческим капиталом. Компании, которые рассматривают персонал как ключевой актив, а не как издержки, демонстрируют более высокие показатели успешности M&A. Это включает: прозрачную коммуникацию с сотрудниками, программы удержания ключевых специалистов, обучение и развитие, справедливое отношение при реструктуризации [4, 11].

3. Сохранение отношений с клиентами. Сделки M&A часто создают неопределенность для клиентов. Успешные компании активно коммуницируют с клиентами, обеспечивают непрерывность обслуживания, используют интеграцию для улучшения клиентского опыта [15].

4. Стратегическая ясность. Четкое понимание стратегической логики сделки всеми стейкхолдерами снижает сопротивление изменениям. Когда каждая группа понимает, почему сделка важна и как она повлияет на них, вероятность успеха возрастает [10].

5. Прозрачность и коммуникация. Открытое и своевременное информирование всех заинтересованных сторон о целях, процессе и ожидаемых результатах сделки создает атмосферу доверия и снижает риски конфликтов [4, 14].

6. Баланс краткосрочных и долгосрочных интересов. Успешные сделки M&A не жертвуют долгосрочной устойчивостью ради краткосрочных финансовых выгод. Компании, инвестирующие в социальную ответственность, экологическую безопасность, развитие персонала, создают более устойчивую основу для роста [5, 12, 13].

7. Адаптивность и гибкость. Способность корректировать планы интеграции на основе обратной связи от стейкхолдеров, изменения внешних условий, выявленных проблем критически важна. Жесткие, негибкие подходы часто приводят к неудачам [10].

Указанные выше факторы должны быть заданы как требования к создаваемым бизнес-возможностям уже на этапе обоснования инициации сделки, а не только оцениваться постфактум после ее реализации.

Направления развития аналитического инструментария в логике корпоративного бизнес-анализа

Для обоснования необходимости инициации конкретной сделки М&А требуется развитие и адаптация именно методов корпоративного бизнес-анализа, позволяющих пройти полный цикл «бизнес-проблема, бизнес-возможности, выбор инструмента решения»:

1. Методы выявления и формулирования бизнес-проблем:

- Контекстный анализ и анализ текущего состояния;
- Сравнительный анализ стейкхолдерских требований, соответствующих фактических показателей и наличных возможностей их выполнения;
- Формулирование бизнес-проблем в терминах измеримых разрывов.

2. Методы работы с требованиями стейкхолдеров:

- Выявление и классификация заинтересованных сторон компании и иницируемых сделок М&А, установление систематических отношений с ключевыми стейкхолдерами;
- Интервью, фокус-группы, опросы, анализ документов и наблюдение для выявления требований ключевых стейкхолдеров;
- Структурирование требований в виде иерархии «цели - бизнес-требования - требования к бизнес-возможностям сделки М&А»;
- Согласование выявляемых противоречивых требований стейкхолдеров и бизнеса компании;
- Формализованные форматы документирования требований [11, 14].

3. Методы моделирования бизнес-архитектуры и бизнес-возможностей:

- Моделирование процессов «как есть» и «как должно быть» (as-is / to-be);
- Построение диаграмм цепочки создания ценности и моделей бизнес-возможностей, которые должна обеспечить иницируемая сделка М&А;
- Оценка, в какой мере М&А по сравнению с альтернативами (органическое развитие, партнерство и др.) закрывает критические разрывы.

4. Методы оценки и выбора альтернатив:

- Многокритериальные модели выбора (финансовые, стратегические, социальные, экологические критерии);
- Сценарный анализ и анализ чувствительности для сравнения вариантов проведения сделки М&А и использования других инструментов
- Построение матриц «бизнес-проблема - альтернатива - степень покрытия требований стейкхолдеров.

5. Методы валидации обоснования инициации:

- Согласование формулировок бизнес-проблем и целевых бизнес-возможностей с ключевыми стейкхолдерами;
- Проверка непротиворечивости и полноты требований к сделке М&А;
- Документирование бизнес-кейса сделки М&А как результата применения методов бизнес-анализа.

Заключение. Традиционные методы аналитического обоснования сделок М&А, ориентированные преимущественно на финансовые показатели и интересы акционеров, не обеспечивают постановку и анализ исходной бизнес-проблемы и не дают ответа на вопрос о необходимости инициации сделки как инструмента ее решения.

Стейкхолдерский подход, дополненный принципами корпоративного бизнес-анализа, позволяет рассматривать сделки М&А как способ создания бизнес-возможностей для выполнения конкретных экономических, социальных и экологических требований ключевых заинтересованных сторон, а не как самоцель укрупнения или формального роста компании.

Концептуальная модель аналитического обоснования инициации сделок М&А должна включать этапы выявления и формулирования бизнес-проблемы, проектирования целевых бизнес-возможностей, идентификации и анализа требований стейкхолдеров, сравнительной оценки альтернативных инструментов решения проблемы и последующего комплексного анализа выбранной сделки.

Ключевыми факторами успешной реализации сделок M&A с позиций стейкхолдерского подхода и бизнес-анализа являются: корректная постановка исходной бизнес-проблемы, адекватное проектирование бизнес-возможностей, ориентация на долгосрочное удовлетворение требований стейкхолдеров, а также прозрачность и непрерывность коммуникаций на всех этапах инициации и реализации сделки.

Развитие аналитического инструментария для поддержки решений об инициации сделок M&A предполагает дальнейшую разработку методов выявления и формализации требований стейкхолдеров, моделей оценки бизнес-проблем и бизнес-возможностей, многокритериальных процедур выбора между M&A и альтернативными инструментами, а также интеграцию ESG-факторов в оценочные схемы.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой прикладных методик корпоративного бизнес-анализа для обоснования инициации сделок M&A в отдельных отраслях и регионах, а также с апробацией предложенной модели на практических кейсах российских компаний

Библиографический список:

1. Воротникова И., Исаев Д. Сделки M&A как инструмент создания добавленной стоимости бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. – № 1. – С. 264-268.

2. Эскиндаров М.А., Беляева И.Ю. и др. Теория слияний и поглощений (в схемах и таблицах): учебное пособие. М.: КНОРУС, 2013. 232 с.

3. Кукушкин П.А. Проблемы стандартизации прединвестиционного анализа в современной России // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, – № 1. – С. 52.

4. Кукушкин П.А. Стандартизированная методика проведения прединвестиционного анализа в рамках проектов слияний и поглощений // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2020. – № 2. – С. 104-114.

5. Информационно-аналитическое обеспечение управления социально-экономическим и экологическим развитием экономических субъектов / О.В. Ефимова, О.В. Рожнова, С.В. Музалев и др. М.: Русайнс, – 2021. – 178 с.
6. Аналитика устойчивого развития / Л.Ю. Архангельская, Н.Э. Бабичева, С.М. Бычкова и др. М.: КноРус, – 2024. – 272 с.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, – 1984. – 276 p.
8. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д. и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. Т. 8, – № 3(34). – С. 30.
9. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний. М.: КНОРУС, – 2016. – 446 с.
10. Кукушкин П.А. Сущность и роль предынвестиционного анализа в проектах слияний и поглощений // Вестник университета. – 2018. – № 6. – С. 136-139.
11. Кукушкин П.А. Выявление ключевых заинтересованных сторон и определение значимости их требований в проектах слияний и поглощений // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, – № 5. – С. 25.
12. Бариленко В.И., Ефимова О.В. и др. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов. М.: Русайнс, – 2017. – 158 с.
13. Экономический, социальный и экологический анализ деятельности экономических субъектов: Учебник / Б.А. Алибекова, В.И. Бариленко, М.М. Басова и др. М.: КноРус, – 2021. – 186 с.
14. Никифорова Е.В. Стейкхолдерский подход к формированию отчетности // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – № 2(15). – С. 102-111.
15. Депамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. М.: Олимп-Бизнес, – 2007. – 960 с.
16. Kay J. Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. London: Profile Books, – 2010. – 240 p.

17. Бариленко В.И., Кукушкин П.А. Предварительный анализ объектов инвестирования в проектах слияний и поглощений. М.: КноРус, – 2025. – 240 с.

18. Бариленко В. И. Бизнес-анализ: учебник / В. И. Бариленко. — Москва: КНОРУС, 2024. – 340 с. – (Магистратура и аспирантура).

References:

1. Vorotnikova I., Isaev D. M&A Deals as a Tool for Creating Added Business Value. Risk: Resources, Information, Supply, Competition, – 2015, – № 1, – pp. 264–268.

2. Eskindarov M.A., Belyaeva I.Yu. et al. Theory of Mergers and Acquisitions (in Schemes and Tables): Textbook. Moscow: KNORUS, – 2013, – 232 p.

3. Kukushkin P.A. Problems of Standardization of Pre-Investment Analysis in Modern Russia. Bulletin of Eurasian Science, – 2020, vol. 12, – № 1, – p. 52.

4. Kukushkin P.A. Standardized Methodology for Pre-Investment Analysis within M&A Projects. Risk: Resources, Information, Supply, Competition, – 2020, – № 2, – pp. 104–114.

5. Efimova O.V., Rozhnova O.V., Muzalev S.V. et al. Information and Analytical Support for Managing Socio-Economic and Environmental Development of Economic Entities. Moscow: Rusains, – 2021, – 178 p.

6. Arkhangelskaya L.Yu., Babicheva N.E., Bychkova S.M. et al. Sustainable Development Analytics. Moscow: KnoRus, – 2024, – 272 p.

7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, – 1984, – 276 p.

8. Zilbershteyn O.B., Nevstruev K.V., Semenyuk D.D. et al. Stakeholder Analysis on the Example of Russian Enterprises. Internet-Journal «Naukovedenie», 2016, vol. 8, – № 3(34), – p. 30.

9. Endovitsky D.A., Soboleva V.E. Economic Analysis of Company Mergers and Acquisitions. Moscow: KNORUS, – 2016, – 446 p.

10. Kukushkin P.A. Essence and Role of Pre-Investment Analysis in M&A Projects. University Bulletin, – 2018, – № 6, – pp. 136–139.

11. Kukushkin P.A. Identification of Key Stakeholders and Assessment of the Significance of Their Requirements in M&A Projects. Bulletin of Eurasian Science, 2020, vol. 12, – № 5, – p. 25.
12. Barilenko V.I., Efimova O.V. et al. Information and Analytical Support for Sustainable Development of Economic Entities. Moscow: Rusains, – 2017, – 158 p.
13. Alibekova B.A., Barilenko V.I., Basova M.M. et al. Economic, Social and Environmental Analysis of Economic Entities: Textbook. Moscow: KnoRus, – 2021, – 186 p.
14. Nikiforova E.V. Stakeholder Approach to the Formation of Reporting. Economics. Business. Banks, – 2016, – № 2(15), – pp. 102–111.
15. Depamfilis D. Mergers, Acquisitions and Other Ways of Corporate Restructuring. Moscow: Olimp-Biznes, – 2007, – 960 p.
16. Kay J. Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. London: Profile Books, – 2010, – 240 p.
17. Barilenko V.I., Kukushkin P.A. Preliminary Analysis of Investment Targets in M&A Projects. Moscow: KnoRus, – 2025, – 240 p.
18. Barilenko V.I. Business Analysis: Textbook. Moscow: KNORUS, – 2024, – 340 p. (Master's and Postgraduate Studies).