

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ КОРПОРАЦІЙ

© 2016 ОКСАК А. О.

УДК 334.758

Оксак А. О. Методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму злиттів та поглинань корпорацій

У статті узагальнено існуючі в економічній літературі поняття «механізму», що дозволило уточнити економічну сутність поняття «організаційно-економічний механізм». Представлено структуру організаційно-економічного механізму злиття та поглинання корпорацій у вигляді сукупності логічно впорядкованих етапів процесу злиття та поглинання та набору організаційних та економічних інструментів. Основними етапами злиття та поглинання, які покладено в основу механізму є: визначення ресурсів для реалізації угоди; підготовка схеми реалізації проекту; підготовка детального плану-графіку реалізації проекту; пошук та відбір претендентів; оцінювання компанії-претендента; вибір способу фінансування угоди; дью ділідженс; процедура укладання угоди; інтеграція після злиття та поглинання. До організаційних інструментів організаційно-економічного механізму віднесено: технології управління, зовнішні організаційні процеси, зовнішні та внутрішні ресурси, зовнішні та економічні інструменти, використання яких забезпечує реалізацію кожного із виокремлених етапів.

Ключові слова: злиття, поглинання, організаційно-економічний механізм, корпорація.

Рис.: 1. **Бібл.:** 9.

Оксак Анастасія Олегівна – аспірантка, кафедра економіки підприємства, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: on_ok@mail.ru

УДК 334.758

UDC 334.758

Оксак А. О. Методологические подходы к формированию организационно-экономического механизма слияний и поглощений компаний

В статье обобщены существующие в экономической литературе понятия «механизма», что позволило уточнить экономическую сущность понятия «организационно-экономический механизм». Представлена структура организационно-экономического механизма слияния и поглощения корпорацій в виде совокупности логически упорядоченных этапов процесса слияния и поглощения и набора организационных и экономических инструментов. Основными этапами слияния и поглощения, которые положены в основу механизма, являются: определение ресурсов для реализации соглашения; подготовка схемы реализации проекта; подготовка детального плана-графика реализации проекта, поиск и отбор претендентов; оценивание компании-претендента; выбор способа финансирования сделки; дью дилідженс; процедура заключения сделки; интеграция после слияния и поглощения. К организационным инструментам организационно-экономического механизма отнесены: технологии управления, внешние организационные процессы, внешние и внутренние ресурсы, внешние и внутренние нормы, правила, процедуры. Раскрыто содержание каждого из этапов процесса слияния и поглощения и определены основные организационные и экономические инструменты, использование которых обеспечивает реализацию каждого из выделенных этапов.

Ключевые слова: слияние, поглощение, организационно-экономический механизм, корпорація.

Рис.: 1. **Библ.:** 9.

Оксак Анастасія Олегівна – аспірантка, кафедра економіки підприємства, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: on_ok@mail.ru

Oksak A. O. Methodological Approaches to Forming the Organizational-Economic Mechanism of Companies' Mergers and Acquisitions

The article generalizes the notions of «mechanism», available in the economic literature, which provided to clarify the economic substance of the concept of «organizational-economic mechanism». The structure of the organizational-economic mechanism of corporations' mergers and acquisitions is presented as a set of logically ordered stages of the process of mergers and acquisitions plus a set of organizational and economic instruments. The main stages of mergers and acquisitions, which comprise the basis of the mechanism, are the following: identifying resources for implementation of agreement; preparing the schema of project implementation; preparing the detailed time-line of project implementation, search and selection of applicants; evaluation of the company-applicant; choice of the mode of financing the business; due diligence; procedure of conclusion of business; integration after mergers and acquisitions. The organizational instruments of the organizational-economic mechanism include: management technologies, external organizational processes, external and internal resources, external and internal regulations, rules and procedures. Contents of each of the stages of the process of mergers and acquisitions have been disclosed, the main organizational and economic instruments, the use of which provides implementation of each of the stages.

Keywords: merger, acquisition, organizational-economic mechanism, corporation.

Fig.: 1. **Bibl.:** 9.

Oksak Anastasiya O. – Postgraduate Student, Department of Economics of Enterprise, Kyiv National University named after T. Shevchenko (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: on_ok@mail.ru

Злиття та поглинання в умовах зростання конкуренції є пріоритетними стратегіями зовнішнього зростання корпорацій. Активність процесів злиттів і поглинань визначається низкою економічних, політичних та специфічних факторів і характеризується відповідною динамікою, галузевими та географічними тенденціями.

Практика реалізації угод злиттів та поглинань засвідчує наявність проблем, зумовлених як нерозробленістю наукових основ формування механізму злиттів та

поглинань, так і відсутністю налагодженої системи його коригування в напрямі удосконалення.

Питання розробки організаційно-економічного механізму злиттів та поглинань корпорацій розглядаються переважно з позицій дослідження окремих етапів реалізації угоди злиття та поглинання (Нетяжук М., Пихтеев В., Семенченко Н.) [2, 6, 7, 8, 9] і в меншій мірі – як цілісна сукупність процесів, інструментів та важелів впливу [3].

Незавершеність наукових досліджень стосовно організаційно-економічного механізму злиттів та поглинання корпорацій вимагає необхідності систематизації, узагальнення та подальшого розвитку та вдосконалення теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо злиття та поглинання корпорацій та розроблення організаційних і економічних методів, важелів, процесів управління злиттями та поглинаннями корпорацій, що і стало *метою* статті.

На сьогодні в економічній літературі поняття «механізм» зустрічається в контексті дослідження економічних процесів, які супроводжуються перетворенням і трансформацією вхідних матеріальних та інформаційних потоків у вихідні.

Попри наявність різних трактувань поняття «механізм» найпоширенішим є визначення механізму як: сукупності станів та процесів; важелів; методів і засобів впливу; спосіб поєднання автономних факторів у єдине ціле; як засіб перетворення вхідних потоків у вихідні; як механізм поєднання дії державного регулювання та ринкового механізму саморегуляції з метою досягнення поставлених цілей [3].

Залежно від структурних елементів, які досліджуються, механізм може розглядатися як цілісний завершений набір складових, які визначають функціонування відповідного процесу (механізм розвитку, механізм управління, механізм функціонування), або як структуру окремих елементів більш завершеного процесу, а саме, організаційно-економічний, соціальний, правовий, екологічний механізми, мотиваційний, антикризовий механізм.

В економіці поняття «механізм» тісно пов'язане з: реалізацією загальних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю) [4]; реалізацією функціональних процесів підприємства, здебільшого виробничого, інноваційного [9], інвестиційного, фінансового, маркетингового [2, 7]; станами економічних об'єктів, а саме, якості, ефективності [6, 8]; такими явищами, як конкурентоспроможність, інтеграція, реструктуризація тощо.

Поняття «механізм» використовується в економіці для опису як загальної економічної системи (господарський механізм), сукупності елементів економічної системи (організаційно-економічний, організаційно-адміністративний, організаційно-правовий механізм), окремих елементів економічної системи (фінансовий, інвестиційний, інноваційний, екологічний механізм) тощо.

З метою формування дієвого механізму злиттів та поглинань слід зважити на ті застереження, які висловлюють науковці в процесі розробки методології формування механізму управління. Такими застереженнями є: *по-перше*, неправомірність ототожнення механізму зі структурною будовою організаційних форм, структурою управління, тому що в даному випадку механізм ототожнюється із системою управління [4, 5]. *По-друге*, недопустимість зведення «механізму» до «процесу». На думку вчених [4], механізм є сукупністю дій, що виконує етапи процесу. «Процес є загальним, механізм – специфічним, призначеним для реалізації першого, процес

складається з етапів, механізм – це специфічна дія, яка робить можливим здійснення етапів процесу».

З урахуванням існуючих у науковій літературі трактувань поняття «механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм управління» та враховуючи відсутність напрацювань щодо економічної сутності *організаційно-економічного механізму злиття та поглинання*, пропонуємо останній трактувати як сукупність організаційних процесів та відповідних організаційних (правил, норм, управлінських методів, методик) та економічних (важелів, норм стимулів, цін тощо) інструментів їх реалізації, використання сукупності яких забезпечує як досягнення мети злиття та поглинання корпорацій на заданих принципах, так і реалізацію стратегії корпорації.

Об'єднання сутності понять «механізм», «злиття та поглинання» та «управління» дозволяє сформулювати сукупність елементів, які визначають стан процесу «злиття та поглинання» та впливають на його активізацію.

З урахуванням вищезазначеної логіки *механізм злиття та поглинання* можна визначити як сукупність структурних елементів, взаємодія яких спрямована на перетворення вхідних потоків у вихідні. Отже, механізм – це ланка, «пристрій» для трансформації одних потоків у інші, або інакше, це пристрій для руху від входу до виходу.

З огляду на вищевикладене, організаційно-економічний механізм злиття та поглинання корпорації представлено як сукупність логічно впорядкованих процесів злиття та поглинання корпорацій та набір організаційних та економічних інструментів, які використовуються для реалізації кожного з етапів організаційного процесу злиття та поглинання.

Вхідними потоками, які формують середовище злиття та поглинання, є зовнішні фактори, вихідними – результати реалізації процесів злиття та поглинання.

Вхідними потоками в механізм угоди є група факторів зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища впливають на вибір стратегії розвитку корпорації. Стратегія корпорації реалізується з використанням процесів злиття та поглинання, в основі яких лежить мета (мотив) та які вирішують відповідні завдання на основі заданих принципів.

Злиття та поглинання корпорацій реалізуються у вигляді сукупності послідовних етапів: планування угоди, організація виконання угоди та контроль за виконанням кожного з етапів угоди. Кожний із етапів процесу злиття та поглинання реалізується за допомогою сукупності економічних та організаційних інструментів.

На підставі проведених узагальнень методології формування механізму управління та з урахуванням особливостей процесів злиттів та поглинань організаційно-економічний механізм злиттів та поглинань запропоновано у вигляді, представлено на *рис. 1*.

В представленій моделі організаційно-економічного механізму основним її елементом є організаційні процеси, які реалізують основні функції та етапи злиття та поглинання. Реалізація організаційних процесів відображає процес «протікання» операцій злиттів та по-

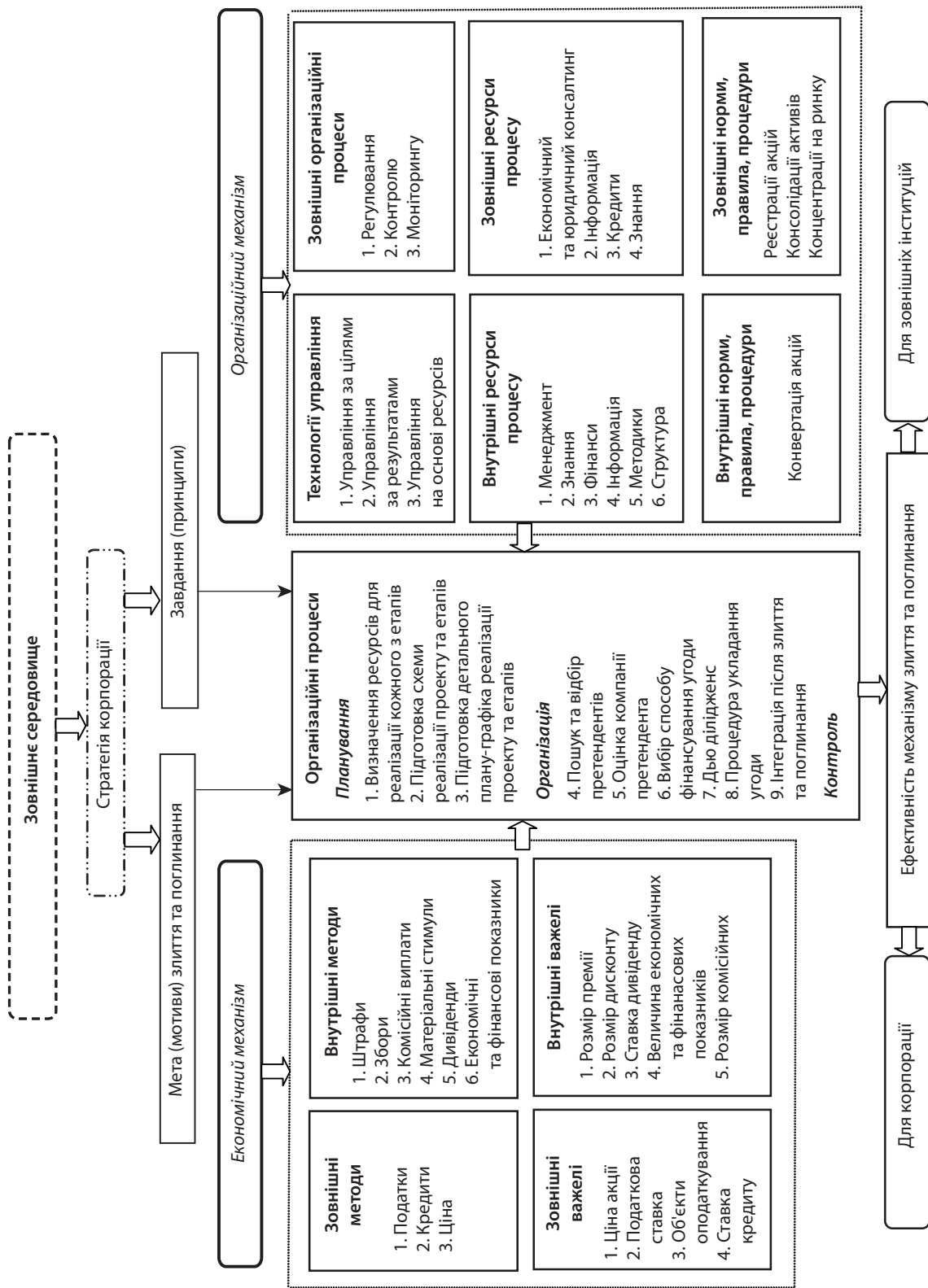


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм злиття та поглинання корпорації

глинання. Основними чинниками, які впливають на хід операцій злиттів та поглинань, є система організаційних норм, правил, процедур реалізації кожного процесу, технологій управління кожним процесом, ресурсів для реалізації кожного із них. На реалізацію організаційних процесів значний вплив справляють і економічні мотиви та важелі, які є складовими економічного механізму управління злиттями та поглинаннями.

Об'єднуючими ланками організаційних та економічних складових механізму управління злиттями та поглинаннями є мета (мотиви), завдання, принципи реалізації операцій злиття та поглинання.

Механізм управління угодами злиття та поглинання спрямований на реалізацію стратегічної мети та вирішення задач, як шляхів її досягнення.

Слід відзначити, що угоди злиттів та поглинань розглядаються в науковій літературі як інструменти реалізації стратегії зростання корпорації за рахунок зовнішніх механізмів. Отже, метою процесів злиттів та поглинань є забезпечення ефективності реалізації стратегії зростання корпорації. З огляду на підпорядкованість операцій злиття та поглинання стратегії розвитку корпорації, в науковій літературі мета злиття та поглинання асоціюється з мотивом [1].

Оскільки в основу організаційно-економічного механізму покладено блок організаційних процесів, реалізація мети (мотиву) злиттів та поглинань здійснюється при умові виконання завдань кожного із визначених процесів.

Планування угод злиттів та поглинань формує в єдиний процес та координує певну сукупність етапів, завдань, які повинні бути ними реалізовані, ресурсів, необхідних для їх виконання.

На етапі планування розробляються принципи процесу злиття та поглинання, які є основоположними правилами реалізації кожного із етапів процесу. До основних принципів слід віднести: цільову орієнтацію; комплексність як охопленість усіх процесів; ітеративність як наявність зворотного зв'язку; адаптивність як пристосованість до змін зовнішнього середовища; об'єктивність як відповідність мети та завдань ресурсам корпорації; ефективність як результативність усіх процесів злиття та поглинання.

Основу організаційно-економічного механізму злиттів та поглинань становлять внутрішні організаційні процеси, які реалізують злиття або поглинання. Економічний механізм у системі цілісного організаційно-економічного механізму виконує роль регулятора, який спрямовує організаційні процеси у відповідному напрямі. У термінології фізики організаційний механізм є статичним, а економічний механізм – динамічним елементом, який демонструє значну залежність від зміни зовнішніх факторів не лише в частині зовнішніх, але і внутрішніх методів та важелів.

Як зазначено на рис. 1, основними внутрішніми організаційними процесами організаційного механізму є: визначення ресурсів для реалізації кожного із етапів; підготовка схеми реалізації проекту та етапів; підготовка детального плану-графіку реалізації проекту та ета-

пів; пошук та відбір претендентів; оцінювання компанії-претендента; вибір способу фінансування угоди; дью ділідженс; процедура укладання угоди; інтеграція після злиття та поглинання.

На етапі визначення ресурсів для реалізації кожного з етапів корпорація покупець здійснює планування джерел та необхідних обсягів людських, фінансових, інформаційних, організаційних ресурсів, необхідних для забезпечення виконання завдань кожного із організаційних процесів. Слід зауважити на необхідність залучення як різних за обсягами, так і за структурою людських ресурсів.

На етапі підготовки проекту розробляється деталізована послідовність етапів реалізації мети злиття та поглинання. На сьогодні у світі вироблені такі схеми реалізації проекту угоди:

1) купівля контрольного пакета акцій компанії цілі (*Stock Purchase*). Основними етапами реалізації даної схеми є такі: вибір компанії, придбання 100% акцій компанії продавця, набуття повного контролю над придбаною корпорацією;

2) купівля активів (*Assets Purchase*). Основними етапами даної схеми проекту є: вибір компанії продавця, передача продавця, прийняття фінансових зобов'язань, оплата вартості переданих активів, прийняття на баланс придбаних активів. У Законі «Про акціонерні товариства» така схема угоди носить назву придбання. Однак при укладанні угоди за участю іноземних учасників така угода класифікуватиметься як угода злиття та поглинання;

3) злиття корпорацій (*Mergers*). Дана схема реалізації угоди складається з таких укрупнених етапів: вибір продавця, узгодження умов злиття, проведення загальних зборів акціонерів та формування передавального балансу, конвертація акцій, реєстрація новоутвореної корпорації, реєстрація акцій новоутвореної корпорації. Переваги даної схеми реалізації угоди полягають у праві правонаступництва всіх прав та зобов'язань корпорацій учасників злиття, відсутність податкових зобов'язань, пов'язаних з обміном акцій та збільшенням активів корпорації.

Після вибору схеми реалізації проекту складається детальний план-графік, який включає перелік робіт та приблизні терміни їх виконання. Розроблений план графік, окрім чіткого формулювання видів робіт, які реалізують процес злиття та поглинання, дозволяє здійснити планування джерел фінансових коштів, трудових та інформаційних ресурсів та їх розподіл за видами та періодами робіт.

Основним завданням етапу пошуку та відбору претендентів є формування профілю корпорації продавця. Основними критеріями, які формуватимуть профіль, є: розмір корпорації продавця, термін її діяльності на даному ринку, географія діяльності, фінансова стійкість, прибутковість, перспективи зростання та інші критерії.

Формування вибірки корпорацій відбувається методом відсіювання, суть якого полягає в постійному відсіюванні тих корпорацій, які серед залишкової вибірки мають нижчі конкурентні позиції. Важливе значення на етапі завершеного вибору претендентів на злиття та по-

глинання має інформація, накопичена консалтинговими, інвестиційними, аудиторськими компаніями.

Оцінювання компанії-претендента здійснюється за результатами проведеного пошуку та відбору корпорацій. Завдання етапу оцінювання полягає у відборі тих корпорацій, які найбільшою мірою допоможуть реалізації стратегічної мети корпорації покупця. Основна ідея даного етапу полягає у визначенні ринкової вартості корпорації претендента. Оцінювання вартості корпорації претендента дозволяє виявити той обсяг ресурсів, якими повинна володіти корпорація-покупець для здійснення придбання.

Етап вибору джерела фінансування угоди є сукупністю послідовних дій, які реалізують основне завдання даного етапу, що полягає у виборі мінімального рівня ризиків джерела фінансування угоди злиття та поглинання.

Розв'язання поставленого завдання здійснюється шляхом реалізації таких стадій: формування джерел фінансування угоди злиття та поглинання; визначення та оцінювання ризиків джерела фінансування; прогнозування терміну повернення фінансування.

Стадія формування джерел фінансування угоди злиття та поглинання полягає у виборі доступних для корпорації покупця форм фінансування угоди. На сьогодні перелік форм фінансування визначається можливостями використання нерозподіленого прибутку корпорації покупця, залучення кредитних коштів у національних чи іноземних банків, випуску облігацій, додатковою емісією акцій.

Вибір джерела фінансування угод здійснюється на основі оцінювання можливості доступу корпорації до визначених видів джерел фінансування та вартості такого доступу. При умові наявності двох або більше джерел фінансування здійснюється оцінювання всіх видів ризиків, серед яких найважливішими для формування майбутньої доданої вартості є податкові, фінансові, економічні, юридичні ризики.

Due Diligence являє собою комплексну юридичну, фінансову, податкову та регуляторну перевірку юридичної особи. Основними об'єктами аналізу на даному етапі є засновницькі документи, всі типи договорів на право власності та здійснення господарських операцій та інша господарська документація, судові позови, страхові поліси, податкові позови, кримінальні справи, адміністративні розслідування, трудові договори, аналіз корпоративної структури, перевірку прав на акції, частки компанії, на рухоме і нерухоме майно, нематеріальні активи, аналіз трудових відносин компанії, перевірка цивільно-правових договорів та інших документів, що регулюють трудові відносини в компанії, перевірка посадових осіб на притягнення до кримінальної відповідальності/судимості, комплексна перевірка відповідності операцій компанії чинному законодавству, перевірка фінансової, бухгалтерської, податкової звітності. Основне завдання даного організаційного процесу полягає у виявленні всіх видів ризиків компанії продавця (фінансових, юридичних, податкових, економічних тощо).

Організаційний процес укладання угоди злиття та поглинання супроводжується послідовністю таких організаційних процедур та інструментів їх реалізації:

1) проведення переговорів між сторонами та розробка найбільш оптимального способу купівлі/продажу активу. На даному етапі, як правило, розробляється найбільш оптимальний з точки зору податкових і правових наслідків механізм придбання/продажу активу. Також на даному етапі розробляються інструменти щодо захисту прав учасників угоди, описується покрокова структура розрахунків, джерела фінансування операції, механізми контролю кожного етапу операції. Вибір найбільш оптимального способу купівлі/продажу активу може включати в себе: вибір юрисдикції реалізації угоди, покроковий опис оформлення всіх необхідних договорів і документів;

2) підготовка передавального балансу;

3) проведення зборів акціонерів та підготовка протоколу загальних зборів з рішенням про злиття та конвертацію акцій;

4) підписання угоди.

Завершальним етапом у системі організаційних процесів є інтеграція корпорацій після злиття та поглинання. Сукупність інтеграційних заходів даного етапу залежить від виду угоди, яка лежить в основі реалізації стратегії зовнішнього зростання, а саме угоди злиття чи то угоди поглинання. Основні процеси інтеграції корпорацій в процесі злиття полягають у такому: інтеграція організаційних структур, інтеграція норм, правил, традицій обох корпорацій, інтеграція загального управління корпораціями, інтеграція функціонального управління корпораціями, інтеграція операційної діяльності, інтеграція активів, фінансових зобов'язань, боргів, прибутків корпорацій тощо. У процесі злиття корпорацій перелік інтеграційних робіт залежить від організаційної складності корпорацій, що зливаються.

У процесі поглинання перелік інтеграційних робіт є значно меншим, оскільки при даному способі набуття прав власності передбачається лише передача акцій при збереженні юридичної самостійності її учасників.

ВИСНОВКИ

Систематизація існуючих наукових розробок виявила недостатню теоретичну розробленість питань сутності, структури, взаємозв'язків організаційно-економічного механізму злиттів та поглинань. На підставі дослідження економічної сутності понять «злиття», «поглинання», «управління» та «механізм» уточнено поняття «організаційно-економічного механізму злиттів та поглинань» як сукупності організаційних процедур та економічних методів, які забезпечують процес перетворення мотивів у результати процесів злиттів та поглинань.

З метою систематизації процесів та інструментів управління злиттями та поглинаннями представлено модель його організаційно-економічного механізму як сукупності логічно-структурованих етапів угоди, які супроводжуються реалізацією визначених функцій та принципів на кожному з етапів, здійснюються в рамках встановлених норм, правил, процедур, ресурсів, актив-

ність використання яких залежить від мотивів і спрямована на задоволення інтересів зацікавлених осіб. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Кубах Т. Г.** Ринок злиття та поглинання: сучасний стан та перспективи / [Електронний ресурс] Кубах Т. Г. // Ефективна економіка. – 2012. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151>

2. **Македон В. В.** Механізми залучення фінансування для здійснення операцій злиття та поглинання компаній [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка. – 2009. – Вип. 12. – С. 248–256.

3. **Нетяжук М. В.** Економічні механізми в ринкових умовах / М. В. Нетяжук // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: НДЕУ, 2004. – № 3 (34). – С. 24–29.

4. **Нижник Н. Р.** Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник / За ред. Н. Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160 с.

5. **Панфилов А. С.** Системный подход в организации управления предприятием / А. С. Панфилов. – М.: Знание, 1989. – 64 с.

6. **Пихтєєв В.** Синергетичні ефекти об'єднання економічних систем / В. Пихтєєв, А. Бакурова // Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. – Спецвипуск 16. Проблеми економічної теорії. – Львів, 2007. – С. 152–159.

7. **Радова Н. В.** Пріоритетні методи оцінки ефективності фінансування злиття та поглинання банків [Електронний ресурс] / Н. В. Радова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка. – 2011. – Вип. 17. – С. 461–465.

8. **Семенченко Н. В.** Діагностика ефективності процесу злиття і поглинання підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Семенченко. // Ефективна економіка. – 2011. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2011_4_29.pdf

9. **Твердомед О. М.** Злиття та поглинання як форма розвитку інноваційної діяльності / О. М. Твердомед // Наукові праці НДФІ. – 2012. – Вип. 2. – С. 37–43.

Науковий керівник – Шегда А. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

REFERENCES

Kubakh, T. H. "Rynok zlyttia ta pohlynannia: suchasnyi stan ta perspektyvy" [The market for mergers and acquisitions: current status and prospects]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=115177>

Makedon, V. V. "Mekhanizmy zaluchennia finansuvannia dlia zdiisnennia operatsii zlyttia ta pohlynannia kompanii" [Mechanisms for attracting funding for the implementation of mergers and acquisitions]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Ekonomika"*, no. 12 (2009): 248-256.

Netiazhuk, M. V. "Ekonomichni mekhanizmy v rynkovykh umovakh" [Economic mechanisms in a market environment]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (34) (2004): 24-29.

Nyzhnyk, N. R. *Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia* [A systematic approach to public management]. Kyiv: UADU, 1998.

Panfilov, A. S. *Sistemnyy podkhod v organizatsii upravleniya predpriatiyem* [The system approach in organization of company management]. Moscow: Znaniye, 1989.

Pykhtieiev, V., and Bakurova, A. "Synerhetychni efekty obiednannia ekonomichnykh system" [Synergistic effects of combining

economic systems]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, no. 16 "Problemy ekonomichnoi teorii" (2007): 152-159.

Radova, N. V. "Priorytetni metody otsinky efektyvnosti finansuvannia zlyttia ta pohlynannia bankiv" [Priority methods of assessment of efficiency of financing mergers and acquisitions of banks]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Ekonomika"*, no. 17 (2011): 461-465.

Semenchenko, N. V. "Diahnostyka efektyvnosti protsesu zlyttia i pohlynannia pidpriemstva" [Diagnostic efficiency of the process of mergers and acquisitions of enterprises]. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2011_4_29.pdf

Tverdomeid, O. M. "Zlyttia ta pohlynannia yak forma rozvytku innovatsiinoi diialnosti" [Mergers and acquisitions as a form of development of innovative activity]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 2 (2012): 37-43.