



ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Е. А. Шумаева, В. В. Колобова

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,

58, ул. Артема, г. Донецк, ДНР, 83001.

E-mail: vica.kolobova@gmail.com

Получена 20 ноября 2019; принята 22 ноября 2019.

Аннотация. Статья посвящена изучению факторов, влияющих на целесообразность реализации интеграционных процессов в отношении предприятий транспортной отрасли. На основе анализа публикаций российских и зарубежных специалистов проведен обзор различных классификаций факторов, оказывающих влияние на интеграционные процессы в экономике, которые в целом делятся на: внешние и внутренние по отношению к экономической системе, микро- и макроэкономические по уровню экономического анализа, а также финансовые и нефинансовые по сфере влияния. При этом среди факторов, влияющих на интенсивность интеграционных процессов, определены политико-правовые, экономические, технологические и социальные. Среди факторов, определяющих эффективность интеграции, выделены организационно-управленческие, финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые. На этой основе предложена классификация факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий, учитывающая специфику транспортной отрасли в современных экономических и политических условиях.

Ключевые слова: экономическая интеграция, классификация факторов интеграции, целесообразность интеграции, предприятия транспортной отрасли, эффективность.

ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ДОЦІЛЬНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

О. О. Шумаева, В. В. Колобова

ДОНУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,

58, вул. Артема, м. Донецк, ДНР, 83001.

E-mail: vica.kolobova@gmail.com

Отримана 20 листопада 2019; прийнята 22 листопада 2019.

Анотація. Стаття присвячена вивченню факторів, що впливають на доцільність реалізації інтеграційних процесів щодо підприємств транспортної галузі. На основі аналізу публікацій російських і зарубіжних фахівців проведено огляд різних класифікацій факторів, що впливають на інтеграційні процеси в економіці, які в цілому діляться на: зовнішні і внутрішні по відношенню до економічної системи, мікро- і макроекономічні за рівнем економічного аналізу, а також фінансові та нефінансові за сферою впливу. При цьому серед факторів, що впливають на інтенсивність інтеграційних процесів, визначені політико-правові, економічні, технологічні і соціальні. Серед факторів, що визначають ефективність інтеграції, виділені організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, маркетингові. На цій основі запропоновано класифікацію чинників, що визначають доцільність інтеграції підприємств, враховуючи специфіку транспортної галузі в сучасних економічних і політичних умовах.

Ключові слова: економічна інтеграція, класифікація чинників інтеграції, доцільність інтеграції, підприємства транспортної галузі, ефективність.

FACTORS DETERMINING THE FEASIBILITY OF INTEGRATION OF TRANSPORT INDUSTRY ENTERPRISES

Elena Shumaieva, Victoria Kolobova

Donetsk National Technical University,

58, st. Artema, Donetsk, DPR, 83001.

E-mail: vica.kolobova@gmail.com

Received 20 November 2019; accepted 22 November 2019.

Abstract. The article is devoted to the study of factors affecting the feasibility of implementing integration processes in relation to enterprises in the transport industry. Based on the analysis of publications by Russian and foreign experts, a review of various classifications of factors affecting the integration processes in the economy, which are generally divided into: external and internal with respect to the economic system, micro and macroeconomic in terms of the level of economic analysis, as well as financial and non-financial by sphere of influence. Moreover, among the factors, affecting the intensity of integration processes, political and legal, economic, technological, social are identified. Among the factors, determining the effectiveness of integration, organizational and managerial, financial and economic, industrial and technological, marketing are highlighted. On this basis, a classification of factors determining the feasibility of integrating enterprises are proposed, taking into account the specifics of the transport industry in modern economic and political conditions.

Keywords: economic integration, classification of integration factors, the feasibility of integration, transport industry enterprises, efficiency.

Введение

Как показывает мировая практика, большинство крупнейших транспортных компаний представляют собой интегрированные корпоративные структуры, активно реализующие различного типа интеграционные стратегии, за счет чего они получают конкурентные преимущества и возможность удерживать лидерские позиции на рынке транспортно-логистических услуг, а также развивать новые направления бизнеса в других перспективных сферах экономики. При этом в современных условиях процессы реализации интеграционных стратегий связаны с необходимостью кардинальных организационных изменений объединяющихся компаний, привлечением значительных инвестиционных ресурсов в эти процессы и высокой степенью риска. В связи с чем при выборе интеграционной стратегии и планировании интеграционных процессов необходимо учитывать множество различных факторов, влияющих на реализацию интеграции и ее эффективность, в том числе обусловленных отраслевой спецификой деятельности объединяющихся предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций

Проблемам выявления и анализа факторов, влияющих на интеграционные процессы, посвящены научные труды многих российских и зарубежных ученых, в частности Б. Аллреда, К. Боала и В. Холстейна [1] И. Д. Аникиной [2], А. В. Бровкина и Н. И. Медведевой [3], В. Венемы [4], С. И. Жемчужникова [5], Д. М. Крылова [6], И. М. Лошаковой [7], В. И. Неижмаковой и А. В. Орловой [8], И. П. Скобалева и Е. В. Бунаковой [9], В. А. Черкасовой [10], Е. А. Чувиловой [11] и др. Несмотря на значительный вклад указанных ученых в решение данной проблемы, актуальной остается задача изучения факторов, влияющих на интеграцию предприятий транспортной отрасли в современных экономических и политических условиях.

Цель исследования

Цель статьи – выявить и исследовать факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий с учетом специфики транспортной отрасли в современных условиях.

Изложение основного материала исследования

Анализ публикаций многих российских и зарубежных специалистов показывает, что в современной литературе приводятся различные классификации факторов, влияющих на интеграционные процессы в экономике. Так, в источниках [2; 3] рассматриваются две группы факторов, оказывающих влияние на активность и эффективность сделок слияний и поглощений (далее – М&А): внутренние и внешние. При этом утверждается, что внутренние факторы определяют выбор стратегии создания синергетических эффектов в сделках М&А, а внешние – влияют на их интенсивность. Основными внутренними факторами являются мотивирующие – переход на качественно новый уровень развития экономической системы, предотвращение ухудшения финансово-экономического состояния, продажа бизнеса и др. В то время как внешние факторы зависят от макроэкономических показателей: капитализации фондового рынка, уровня промышленного производства, динамики и объема ВВП, процентной ставки, системы налогообложения, законодательства и др.

В то же время Д. М. Крылов приводит иную классификацию факторов, способных повлиять на эффективность сделок слияний и поглощений, которые он подразделяет на экономические и неэкономические [6]. Так, среди экономических факторов, влияющих на эффективность М&А, выделяются: завышение оценки синергетического эффекта, переплата за компанию-цель, а также медленный темп интеграции. Так, отмечается, что причиной переплаты за компанию-цель может быть неквалифицированное руководство компании, т. е. в процессе осуществления сделки менеджеры могут допустить ошибку при оценке компании-цели. Вместе с тем ряд зарубежных исследователей таких, как В. Венема, Б. Аллред, К. Боал и В. Холстейн, к неэкономическим факторам, влияющим на эффективность реализации интеграционного процесса, относят: недостаточную проработку стратегии и внедрение новой бизнес-модели в другую компанию, неподготовленность для этого или отличную по своей корпоративной культуре, а также опыт компании в сделках М&А [1; 4].

Другая группа ученых [7; 8; 11], исследующая факторы развития интеграционных процессов с учетом отраслевой специфики, также делит их на внешние и внутренние. При этом к внешним факторам относятся:

- общеэкономические: государственная политика, уровень экономического развития страны, развитие научно-технологического потенциала в секторах экономики, наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов, уровень инфляции и др.;
- инфраструктурные: налоговая, амортизационная и финансово-кредитная политика, система кредитования, эффективность функционирования рынков капитала, методы государственной поддержки, включая различные государственные дотации, субсидии и др.;
- рыночные: основные характеристики рынка, его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов;
- социально-культурные: особенности внешней культурной среды, наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов;
- технологические: научно-технологический потенциал страны, технологический уровень развития отрасли;
- фактор размещения предприятий и сырьевых ресурсов.

Наряду с этим внутренними факторами являются:

- финансово-экономические: объем продаж, инвестиционные ресурсы, уровень рентабельности производства, просроченная задолженность, обеспеченность оборотными средствами и т.д.;
- производственно-технологические: динамика производства, уровень загрузки мощностей, производительность труда, темп обновления основных фондов, конкурентоспособность продукции и др.;
- кадрово-управленческие: качество управления персоналом, возможность использования профессиональных навыков персонала, текучесть кадров, качество квалификации работников, настроения работников по отношению к компании и др.;
- снабженческо-сбытовые факторы: ассортимент продукции, клиентская база, взаимодополняемость бизнесов участников интеграции

в технологической цепочке создания добавленной стоимости и др.

Следует отдельно выделить классификацию С. И. Жемчужникова, который утверждает, что целесообразность интеграционного процесса обосновывается наличием ряда факторов макро- и микроуровня [5]. К факторам макроуровня прежде всего относятся те факторы, которые характеризуют экономическую ситуацию: темпы инфляции, уровень безработицы, величина номинальной и реальной заработной платы, уровень процентной ставки, нормы налогообложения и т. д. Кроме того, отмечается, что если экономическая ситуация нестабильная, то крупные предприятия и объединения являются более устойчивыми, им легче выживать в условиях сокращения платежеспособности потребителей, роста процентных ставок по кредитам, неисполнения обязательств между контрагентами, т. к. их потенциал и запас прочности гораздо выше. Другим значимым фактором макроуровня является государственная политика, в рамках которой структурные преобразования в промышленности регулируются с помощью бюджетной, кредитной, налоговой, торговой и научно-технической политики, а также через управление государственной собственностью и меры административного контроля. Для этого правительством используется широкий комплекс инструментов, включающий прямые государственные капиталовложения, целевое субсидирование, льготные займы, систему протекционизма, налоговые льготы и скидки, правила и нормы амортизации, целевые государственные программы и т. д. Так, формированию объединений и развитию интеграционных процессов способствует смягчение антимонопольного законодательства. Еще одним важным фактором макроуровня являются технологии, поскольку их развитие определяет качество изготовления товаров, уровень производственных и управленческих затрат и т. д. Вместе с тем внедрение новых технологий в производственный процесс требует крупных финансовых вложений на длительный период времени. В таких условиях предприятия вынуждены объединяться, чтобы выпускать конкурентоспособную продукцию и диверсифицировать риски.

Вместе с тем факторы микроуровня, по мнению С. И. Жемчужникова, подразделяются на шесть групп [5]:

- финансовые факторы: увеличение внутренних инвестиционных ресурсов, упрощение процедуры финансирования НИОКР и разработки новинок, рост капитализированной стоимости интегрированной структуры, увеличение платежеспособности, получение преимуществ на рынке капитала, снижение финансовых рисков и т. д.;
- управленческие факторы: создание сильной группы в высшем руководстве объединения, повышение квалификации персонала, укрепление кооперационных связей, создание эффективных систем стратегического и текущего планирования бизнеса, реализация скоординированных стратегий, расширение возможностей использования кадрового потенциала, повышение эффективности управления и т. д.;
- экономические факторы: синергические эффекты за счет сокращения транзакций, эффекта масштаба, опыта, рационализации затрат, снижение налоговой нагрузки, рост совокупной прибыли и т. д.;
- производственные факторы: доступ к дефицитным природным ресурсам, создание надежной и стабильной системы снабжения ресурсами, снижение объема запасов, возможность выпуска необходимого сырья и полуфабрикатов, рационализация производственных процессов, приобретение для совместного использования ноу-хау, патентов и лицензий, повышение качества продукции, получение крупных контрактов, диверсификация производства, повышение эффективности использования производственных мощностей, снижение рисков и т. д.;
- маркетинговые факторы: увеличение доли рынка, расширение товарного ассортимента, совместное использование систем сбыта и послепродажного сервиса, реализация продукции под хорошо зарекомендовавшей себя торговой маркой, освоение новых рынков, более полное удовлетворение потребности клиентов, ускорение процесса разработки и внедрения новых товаров, получение доступа к большему объему

информации, комплексные и масштабные маркетинговые исследования, разработка совместных конкурентных стратегий и т. д.;

- внешнеэкономические факторы: объединение усилий в освоении зарубежного рынка, стимулирование и расширении экспорта и т. д.

Другой точки зрения придерживается В. А. Черкасова, которая, исследуя факторы инвестиционной привлекательности сделок слияний и поглощений, обобщает их в три группы [10]. Первая группа – это финансовые факторы, значение которых непосредственно отражается на эффективности сделки М&А. В эту группу включаются мотивы, основанные на стремлении к получению операционной синергии от слияния компаний. При этом эффекты операционной синергии проявляются, как правило, в сделках, совершаемых между компаниями одной отрасли, поэтому одновременно с диверсификацией бизнеса происходит устранение конкурентов и завоевание большей доли рынка. Следует отметить, что под операционной синергией понимается экономия на масштабе, возникающая за счет снижения удельных затрат и устранения дублирующих функций в системе управления компаний. Вторая группа – это факторы формирования структуры, корпоративной этики, подходов к управлению компанией, которые возникают на стадии непосредственно интеграции. Их трудно заранее точно предсказать, но чем больше объединяющиеся компании схожи по этим параметрам, тем больше вероятность успешного осуществления интеграции и, наоборот, эти факторы могут нивелировать весь положительный результат сделки. К третьей группе факторов относятся показатели, целевые значения которых должны задавать сами менеджеры компаний, т.е. это те вещественные, а не расчетно-числовые целевые факторы, за счет которых планируется получение дополнительных потоков. Отдельно, как фактор, выделяется поведение персонала поглощаемой компании, поскольку эффективность интеграции компаний и влияние человеческого ресурса являются взаимосвязанными понятиями. Из практики известно много примеров, когда сделки, по которым проводился анализ всех ключевых факторов, были неудачными лишь потому, что не учитывалась реакция персонала

приобретаемой компании. Поэтому поведение сотрудников компаний-участников сделки М&А оказывает прямое влияние на вторую и третью группы факторов, а значит, и на первую, т.к. они взаимосвязаны.

В работе И. П. Скобалева и Е. В. Бунаковой рассматриваются факторы, влияющие на развитие интеграции компаний транспортной отрасли [9]. Такими факторами, по мнению авторов, являются:

- нормативно-правовые аспекты возникновения и функционирования хозяйственных объединений в транспортной сфере, а именно: ставки налогов, наличие налоговых преференций и особых налоговых режимов, требования и условия антимонопольного законодательства, гарантии прав собственности и т. д.;
- макроэкономические факторы, которые проявляются через различные механизмы государственной поддержки транспортной отрасли, антиинфляционную политику, политику государственного регулирования валютного курса, развитость и стабильность функционирования национальных и мировых финансовых рынков, рейтинг инвестиционной привлекательности страны, политические риски;
- конкуренция в транспортной отрасли, т. к. интеграция позволяет повысить уровень конкурентоспособности посредством консолидации дефицитных ресурсов и концентрации капитала транспортных компаний;
- фактор издержек, т. к. объединение компаний осуществляется с целью минимизации издержек за счет экономии на управлении, информации и возможности распределения постоянных затрат между компаниями, входящими в интегрированную структуру, а также экономии издержек при финансировании текущей деятельности и роста бизнеса;
- фактор риска, который может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на инвестиционную привлекательность реализации интеграционных процессов;
- фактор корпоративного контроля, который реализуется за счет централизации управления финансовой, инвестиционной и операционной деятельности.

Таким образом, на основе обобщения результатов анализа исследований российских и зарубежных специалистов, выделен ряд

факторов, которые в различной степени влияют на интеграцию предприятий, что представлено на рисунке.

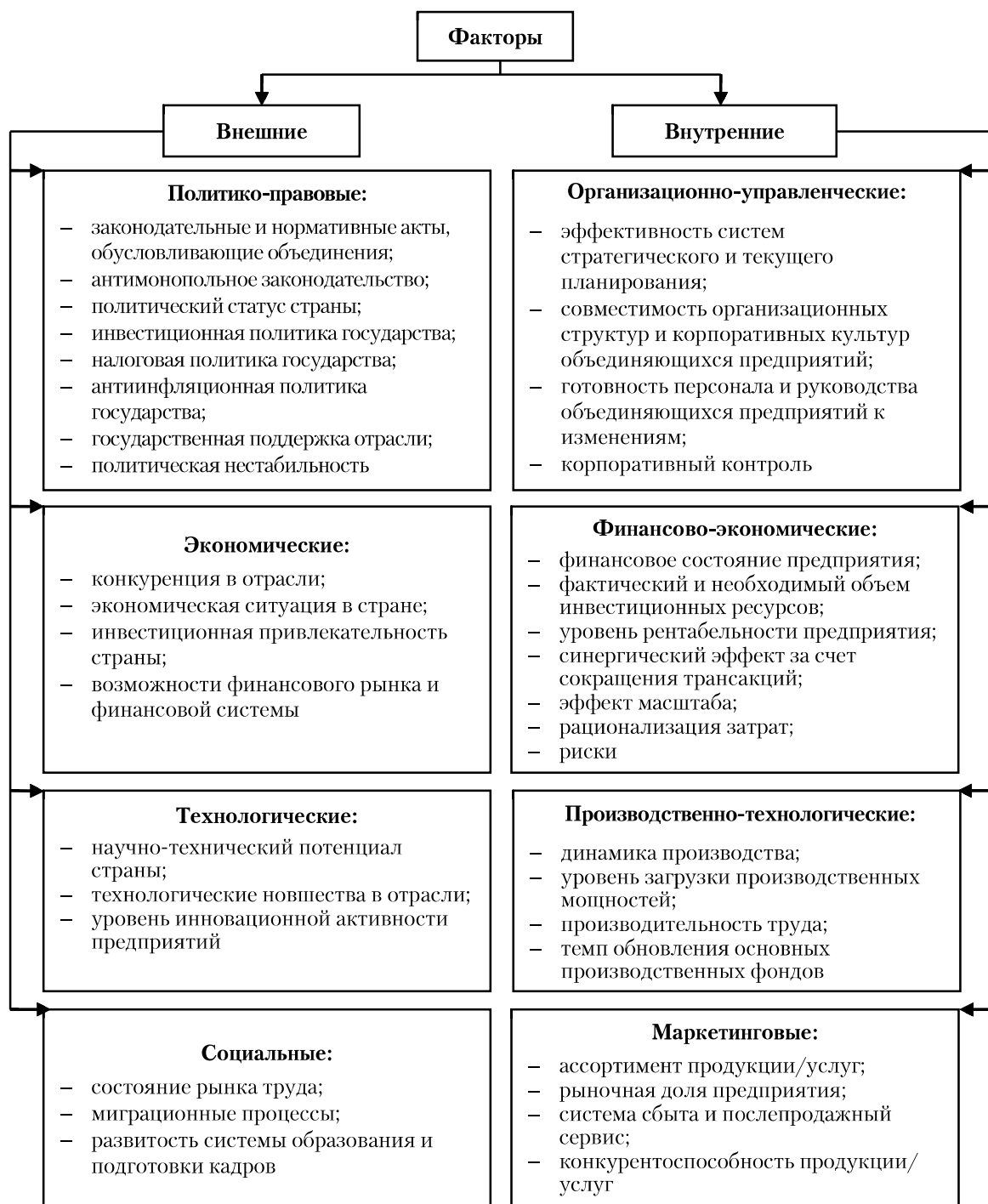


Рисунок – Факторы интеграции предприятий (составлено авторами).

Далее выделены основные факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий с учетом специфики транспортной отрасли в современных экономических и

политических условиях, которые разделены на две группы: внешние и внутренние. Перечень, характер влияния и индикаторы этих факторов переставлены в табл. 1 и табл. 2 соответственно.

Таблица 1 – Внешние факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (составлено авторами)

Факторы	Влияние фактора	Индикаторы
1	2	3
Нормативно-законодательная база, обуславливающая объединение субъектов экономики	Формируют правовую основу создания и функционирования объединений, обязанности их участников, особенности деятельности, реорганизации и ликвидации	количество нормативно-правовых актов, регламентирующих функционирование объединений хозяйственных субъектов; количество заключенных договоров о сотрудничестве; количество заключенных международных договоров о сотрудничестве
Государственные механизмы стимулирования инвестиционной активности субъектов экономики	Формирует стимулы к инвестиционной активности субъектов хозяйственной деятельности	уровень льготных ставок по налогообложению; объемы государственного финансирования
Политический статус государства	Оказывает влияние на инвестиционную привлекательность интеграции субъектов хозяйственной деятельности	рейтинг инвестиционной привлекательности государства
Вооруженный конфликт	Оказывает влияние на повышение уровня политического и экономического риска и снижает инвестиционную привлекательность интеграции субъектов хозяйственной деятельности	количество обстрелов территорий; количество разрушенных объектов производственной и транспортной инфраструктуры
Экономическая ситуация в стране	Оказывает влияние на инвестиционную активность субъектов хозяйствования, что отражается на интенсивности интеграционных процессов	темп роста ВВП; темп инфляции; уровень процентной ставки; курс валют; уровень доходов населения; уровень безработицы
Конкуренция в транспортной отрасли	Стимулирует интеграцию предприятий транспортной отрасли	показатели грузооборота и пассажирооборота
Неразвитость финансовой системы и финансового рынка	Ограничивает источники финансирования интеграции субъектов хозяйственной деятельности	уровень процентной ставки; уровень финансового риска

Окончание таблицы 1

1	2	3
Технологические новшества в отрасли	Стимулируют интенсификацию интеграционных процессов с целью консолидации инвестиционного потенциала субъектов хозяйственной деятельности	объем государственного финансирования ИНИОКР в транспортной сфере; уровень внедрения инноваций и новых технологий в транспортной отрасли
Состояние рынка труда и миграционные процессы	Стимулируют интеграцию предприятий транспортной отрасли	уровень образования населения; уровень заработной платы в транспортной отрасли; абсолютные и относительные показатели миграции
География размещения объединяющихся субъектов хозяйственной деятельности и сырьевых ресурсов	Близость размещения стимулирует интеграцию субъектов хозяйственной деятельности	расстояние между объединяющимися предприятиями

Следует отметить, что факторы внешней среды влияют на интенсивность реализации интеграционных процессов. Кроме того, они действуют объективно и не подлежат прямому контролю

по причине их неопределенности, степень их влияния зависит от отраслевой специфики, а также внутреннего потенциала объединяющихся предприятий.

Таблица 2 – Внутренние факторы, определяющие целесообразность интеграции предприятий транспортной отрасли (составлено авторами)

Факторы	Влияние фактора	Индикаторы
1	2	3
Затраты, обусловленные объединением предприятий	Возможность снижения затрат за счет возникновения эффекта масштаба и др. синергетических эффектов стимулирует интеграцию предприятий транспортной отрасли	снижение себестоимости при увеличении объема производства; снижение затрат, связанных с устранением дублирующих функций в структуре управления; снижение условно-постоянных затрат; снижение транзакций
Финансово-экономическое состояние объединяющихся предприятий	Способствует увеличению внутренних инвестиционных ресурсов объединяющихся предприятий, упрощению процедуры финансирования ИНИОКР, увеличению платежеспособности и финансовой устойчивости.	рентабельность на собственный капитал; рентабельность активов; рентабельность продаж; рентабельность инвестиций; финансовый рычаг; оборачиваемость активов; коэффициенты ликвидности; показатели финансовой устойчивости
Эффективность системы стратегического и тактического планирования	Повышает инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли в условиях неопределенности внешней среды	коэффициент выполнения стратегических планов; коэффициент выполнения тактических планов

Окончание таблицы 2

1	2	3
Производственно-технологические возможности предприятий	Высокая степень изношенности основных фондов и «узкие места» в производственной системе снижают инвестиционную привлекательность интеграции, т.к. это увеличивает операционные риски	показатели производственной мощности (грузооборот, пассажирооборот); оборот грузового вагона; средняя скорость доставки грузевых отправок; производительность локомотива (грузового вагона); производительность труда; степень износа производственных фондов.
Маркетинговый потенциал объединяющихся предприятий	Повышает инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли	темпы роста доли рынка; относительная доля рынка; темпы роста объема продаж; рентабельность продаж
Схожесть организационных структур объединяющихся предприятий	Способствует развитию кооперационных связей между структурными подразделениями объединяющихся предприятий, что повышает инвестиционную привлекательность интеграции	степень централизации и децентрализации управления объединяющихся предприятий;
Кадровый потенциал объединяющихся предприятий	Способствует росту продуктивности труда, что влияет на инвестиционную привлекательность интеграции предприятий транспортной отрасли	структура кадрового потенциала; показатель квалификации работников; показатели движения кадров; степень удовлетворенности персонала трудовыми условиями
Совместимость корпоративных культур объединяющихся предприятий	Способствует укреплению кооперационных связей и росту устойчивости интегрированной структуры, что повышает инвестиционную привлекательность интеграции	степень готовности руководства объединяющихся предприятий к изменениям; степень готовности сотрудников объединяющихся предприятий к изменениям
Корпоративный контроль	Обеспечивает сохранение уровня согласованности действий различных юридических лиц, входящих в объединение в соответствии с общей стратегией бизнеса	структура распределения корпоративных прав
Перераспределение рисков	Путем рационализации рассредоточения операций и активов внутри интегрированной структуры снижается степень операционного и финансового рисков, что оказывает положительное влияние на инвестиционную привлекательность реализации интеграционных процессов	уровень операционного риска; уровень финансового риска.

Внутренние факторы в большей степени определяют направление интеграционного развития и тип интеграционной стратегии. Вместе с тем значимыми являются именно внутренние факторы, поскольку побуждают

руководство каждого предприятия в отдельности к принятию решения о целесообразности интеграции с другими субъектами хозяйственной деятельности на рынке. Степень их влияния на реализацию интеграционных

процессов контролируется руководством предприятия и зависит от качества и своевременности управленческих решений.

Выводы

Таким образом, на основе анализа научных трудов российских и зарубежных специалистов предложена универсальная классификация факторов, оказывающих влияние на интеграцию предприятий разных организационных

форм и сфер деятельности, в которой выделены факторы внешней и внутренней среды. Вместе с тем выявлены основные факторы, определяющие целесообразность интеграции транспортных предприятий с учетом отраслевой специфики, а также сложившихся на сегодняшний день экономических и политических условий. Влияние данных факторов следует учитывать с целью предупреждения неудач при выборе и реализации интеграционных стратегий и повышения синергетических эффектов от слияния компаний.

Литература

1. Allred, B. Corporations as Stepfamilies: A New Metaphor for Explaining the Fate of Merged and Acquired Companies [Text] / B. Allred, K. Boal, W. Holstein // *Academy of Management*. 2005. № 19(3). Pp. 23–37.
2. Аникина, И. Д. Анализ факторов, определяющих активность российского рынка слияний и поглощений [Текст] / И. Д. Аникина // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2008. № 8. С. 64–70.
3. Бровкин, А. В. Факторы эффективности международных сделок слияний и поглощений [Текст] / А. В. Бровкин, Н. И. Медведева // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. № 8(8А). С. 173–182.
4. Venema, W. Integration: The critical M&A success factor [Text] / W. Venema // *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2012. № 23(2). Pp. 49–53.
5. Жемчужников, С. И. Факторы, побуждающие предприятия к интеграции [Электронный ресурс] / С. И. Жемчужников // *Экономика и эффективность организации производства: материалы XIV Международной научно-технической конференции*. – Брянск : БГИТА, 2010. – Режим доступа : http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2/jemchugnikov_faktor.htm.
6. Крылов, Д. М. Факторы, влияющие на эффективность сделок слияний и поглощений [Текст] / Д. М. Крылов // *Горизонты экономики*. 2017. № 4(37). С. 79–83.
7. Лошакова, И. М. Факторы, определяющие интеграцию высокотехнологичных предприятий [Текст] / И. М. Лошакова // *Социально-экономические явления и процессы*. 2014. № 4(062). С. 70–72.
8. Неижмакова, В. И. Факторы, влияющие на интеграционные процессы хлебопекарной промышленности в России [Текст] / В. И. Неижмакова, А. В. Орлова ; под ред. Е. В. Никулиной // *Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества : материалы III междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 25 ноября 2014 г.)*. – Белгород : НИУ БелГУ ; Харьков. нац. экон. ун-т., 2015. – С. 155–160.

References

1. Allred, B., Boal, K., Holstein, W. Corporations as Stepfamilies: A New Metaphor for Explaining the Fate of Merged and Acquired Companies [Text]. In: *Academy of Management*. 2005. № 19(3). Pp. 23–37.
2. Anikina, I. D. Analysis of factors determining the activity of the Russian market of mergers and acquisitions [Text]. In: *Financial analytics: problems and solutions*. 2008. № 8. Pp. 64–70. (in Russian).
3. Brovkin, A. V.; Medvedeva, N. I. Factors of the effectiveness of international mergers and acquisitions [Text]. In: *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2018. № 8(8A). Pp. 173–182. (in Russian).
4. Venema, W. Integration: The critical M&A success factor [Text]. In: *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2012. № 23(2). Pp. 49–53.
5. Zhemchuzhnikov, S. I. Factors prompting enterprises to integrate [Electronic resource]. In: *Economics and production organization efficiency : materials of the XIV International scientific and technical conference*. – Bryansk : BSETU, 2010. – Access mode : http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2/jemchugnikov_faktor.htm. (in Russian).
6. Krylov, D. M. Factors affecting the effectiveness of mergers and acquisitions [Text]. In: *Horizons of Economics*. 2017. № 4(37). Pp. 79–83. (in Russian).
7. Loshakova, I. M. Factors determining the integration of high-tech enterprises acquisitions [Text]. In: *Socio-economic phenomena and processes*. 2014. № 4(062). Pp. 70–72. (in Russian).
8. Neizhmakova, V. I.; Orlova, A. V. Factors affecting the integration processes of the baking industry in Russia [Text]. In: *Actual problems of the economy in the context of the reform of modern society : materials of the III international. scientific-practical conf. (Belgorod, Nov 25, 2014)*. – Belgorod : NRU BelSU ; Kharkov. nat. econ. un-t., 2015. – Pp. 155–160. (in Russian).
9. Skobeleva, I. P.; Bunakova, E. V. Features of the functioning and development of Russian water transport companies that determine their investment attractiveness [Text]. In: *Bulletin SUMRF*. 2013. № 3. Pp. 118–125. (in Russian).

9. Скобелева, И. П. Особенности функционирования и развития компаний водного транспорта России, определяющие их инвестиционную привлекательность [Текст] / И. П. Скобелева, Е. В. Бунакова // Вестник ГУМРФ. 2013. № 3. С. 118–125.
10. Черкасова, В. А. Ключевые факторы инвестиционной привлекательности сделок слияния и поглощения [Текст] / В. А. Черкасова // Менеджмент в России и за рубежом : ежемесячный информационно-аналитический журнал. 2010. № 5. С. 25–32.
11. Чувелева, Е. А. Факторы рискогенности корпоративной интеграции в нефинансовом секторе экономики [Текст] / Е. А. Чувелева // Вестник МИЭП. 2015. № 3(20). С. 16–29.
10. Cherkasova, V. A. Key factors of investment attractiveness of mergers and acquisitions [Text]. In: *Management in Russia and Abroad: a monthly information and analytical magazine*. 2010. № 5. Pp. 25–32. (in Russian).
11. Chuveleva, E. A. Risk factors of corporate integration in the non-financial sector of the economy [Text]. In: *Bulletin IIEL*. 2015. № 3(20). Pp. 16–29. (in Russian).

Шумаева Елена Александровна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, заместитель директора Института последипломного образования ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Научные интересы: государственное и муниципальное управление, управление изменениями, управление человеческими ресурсами.

Колобова Виктория Владимировна – соискатель кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Научные интересы: стратегическое управление, стратегическое развитие предприятий.

Шумаева Олена Олександрівна – кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора Інституту післядипломної освіти ДОНУ ВПО «Донецький національний технічний університет». Наукові інтереси: державне і муніципальне управління, управління змінами, управління людськими ресурсами.

Колобова Вікторія Володимирівна – здобувач кафедри менеджменту і господарського права ДОНУ ВПО «Донецький національний технічний університет». Наукові інтереси: стратегічне управління, стратегічний розвиток підприємств.

Shumaeva Elena – Ph.D. (Public Management), Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Postgraduate Education; Donetsk National Technical University. Scientific interests: public and municipal administration, management of changes, management of human resources.

Kolobova Victoria –Applicant; Department of Management and Economic Law; Donetsk National Technical University. Scientific interests: strategic management, strategic development of enterprises.