

Олена Стародубцева, канд. екон. наук,  
доц.<sup>1</sup>,  
Наталя Єлісеєнко, канд. екон. наук, доц.<sup>2</sup>

Донецький національний технічний університет,  
м. Донецьк, Україна,  
1 – e-mail: estarod@mail.ru,  
2 – e-mail: nataly@eliseenko.org.ua

## УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ ПОТОКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ УГОДИ ЗЛИТТЯ / ПОГЛИНАННЯ

Olena Starodubtseva, Cand. Sc. (Econ.),  
Assoc. Prof.<sup>1</sup>,  
Nataly Yeliseenko, Cand. Sc. (Econ.),  
Assoc. Prof.<sup>2</sup>

Donetsk National Technical University, Donetsk,  
Ukraine,  
1 – e-mail: estarod@mail.ru,  
2 – e-mail: nataly@eliseenko.org.ua

## MANAGING COMMUNICATION FLOWS IN M&A DEALS

**Мета.** Мета статті полягає в аналізі комунікативних потоків, які супроводжують угоду злиття / поглинання, з урахуванням стадії процесу інтеграції та зацікавлених сторін, а також дослідити аспекти управління такими потоками.

**Методика.** У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу.

**Результати.** На підставі дослідження, що проводилось, автори дійшли висновку, що комунікативна стратегія з чітко побудованими комунікативними потоками має бути невід'ємною частиною угоди злиття / поглинання, адже було доведено вплив комунікативного аспекту на успішність угоди.

**Наукова новизна.** Удосконалено науково-методичний підхід до менеджменту злиттів та поглинань компаній, який, на противагу існуючим, містить стратегію управління комунікативними потоками, які виникають при здійсненні угоди злиття / поглинання.

**Практична значущість.** Результати, що отримали, спрямовані на оптимізацію управління процесом злиттів і поглинань компаній.

**Ключові слова:** злиття / поглинання, комунікативна стратегія, комунікативний потік.

**Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок з найважливішими науковими або практичними завданнями.** Злиття та поглинання (M&A, англ. merger and acquisition) є популярним у світі інструментом розширення бізнесу шляхом передачі контролю з управління та / або володіння власністю від одного власника іншому. Злиття – це термін, який визначає процес об'єднання компаній з утворенням нової бізнес-одиниці ( $A + B = C$ ), а поглинання – це термін для визначення процесу викупу однієї компанії іншою із подальшим зникненням компанії, яку купують ( $A + B = A$ ). Як злиття, так і поглинання мають на меті отримання синергетичного ефекту, тобто переваги від об'єднання у вигляді більшого прибутку, ніж сума прибутків двох компаній до об'єднання.

Сучасний етап розвитку світового ринку злиттів та поглинань характеризується затяжним спадом: згідно з дослідженням компанії «Ернст енд Янг», у 2012 р. загальна вартість угод знизилася на 43%, порівняно із рекордним 2007 р.,

а кількість – на 21% відповідно. У 2012 р. компанії розвинених країн утримувалися від укладення угод переважно через загальні макроекономічні проблеми, а саме кризи Єврозони та загрозу «фінансового обриву» в США. Незважаючи на загальний негативний тренд, злиття та поглинання були на підйомі в країнах Азії та БРІК (2010-2011 рр.) [1; 2].

Цікаво, що угоди злиття та поглинання вже багато років залишаються популярними, незважаючи на звіти щодо сумнівної ефективності таких угод. За розрахунками експертів, від 50 до 70 відсотків угод не справджують очікувань інвесторів [3; 4], адже злиття / поглинання – це надскладний процес, який містить дуже багато важливих факторів та зацікавлених осіб, що, безумовно, збільшує ризик невдачі. Одним із таких факторів виступає комунікативний супровід угоди – аспект, на перший погляд, не найпершої важливості у процесі злиття / поглинання, але при виваженому підході здатний багато в чому допомогти угоді. Традиційно, менеджери злиття / поглинання фокусуються на таких важливих аспектах угоди, як оцінка активів, стратегія угоди, інтеграція структур, недостатньо приділяючи увагу комунікативній складовій. Але комунікації, що супроводжують угоду, заслуговують більш уважного ставлення і вивчення, адже саме комунікації роблять процес угоди можливим. Від переговорів перших осіб двох компаній до впорядкованої роботи єдиної команди, що створили, комунікації впливають на якість та ефективність злиття / поглинання.

Теоретичним і практичним аспектам здійснення угод злиття та поглинання присвячені роботи багатьох зарубіжних авторів. Так, Т. Гаплін та М. Хендон [5] є авторами практичних посібників із поетапної процедури інтеграції компаній, П. Гохан [6] вивчає, зокрема, сучасні види реструктуризації бізнесу, такі як вороже поглинання, угоди з борговим фінансуванням, банкрутство тощо, С. Рід та А. Лажу вивчають всі аспекти та етапи угод злиттів/поглинань на досвіді США [7]. Менеджменту угоди злиття / поглинання «зсередини» в літературі приділяється небагато уваги, особливо комунікаціям, які здатні суттєво вплинути на результат інтеграції.

**Мета статті** – охарактеризувати комунікативні потоки, які супроводжують угоду злиття / поглинання, з урахуванням стадії процесу інтеграції та зацікавлених сторін, а також дослідити аспекти управління такими потоками.

Для досягнення мети пропонується вирішити наступні завдання: виявити особливості комунікативної політики на кожній стадії злиття / поглинання (підготовка до угоди, здійснення угоди, постінтеграційна стадія); виявити комунікативні потоки на кожній стадії; охарактеризувати важливі аспекти управління комунікативними потоками на цих стадіях.

Слід також зазначити, що за наявності багатьох форм і видів злиттів / поглинань управління комунікаціями може кардинально відрізнитися. У цій статті розглядатиметься комунікативний аспект дружньої угоди злиття / поглинання, адже конфлікт та супротив у здійсненні недружньої угоди здатні ускладнити та навіть спотворити і без того складні множинні потоки комунікацій, які мають місце у процесі здійснення угоди.

**Викладення загального матеріалу дослідження.** Комунікативна підтримка злиття / поглинання – це не лише повідомлення для преси і співробітни-

ків. Тут мова має піти про стратегічний комунікаційний план, спрямований на якісний довгостроковий результат. Коректна комунікативна стратегія може кардинально вплинути на успішність угоди – починаючи від перших перемовин та закінчуючи моніторингом синхронізації двох корпоративних культур в одну. Фахівці з комунікацій мають бути залучені до процесу інтеграції із самого початку підготовки угоди, незалежно від того, чи це будуть власні співробітники компанії або позаштатні консультанти. Завершитися ж комунікативна стратегія має набагато пізніше завершення процедури злиття / поглинання. Причому стратегічний комунікативний план має охоплювати всі стадії процесу: планування і підготовка до угоди, здійснення угоди, постінтеграційна стадія, вирішуючи на кожному етапі різні комунікативні завдання.

Стратегічні комунікації у процесі здійснення злиття / поглинання містять створення та передачу ключових повідомлень декільком окремим аудиторіям, кожна з яких має свої власні інтереси, цілі та потреби в інформації, тобто маніпулювання множинними комунікативними потоками (рисунок 1).

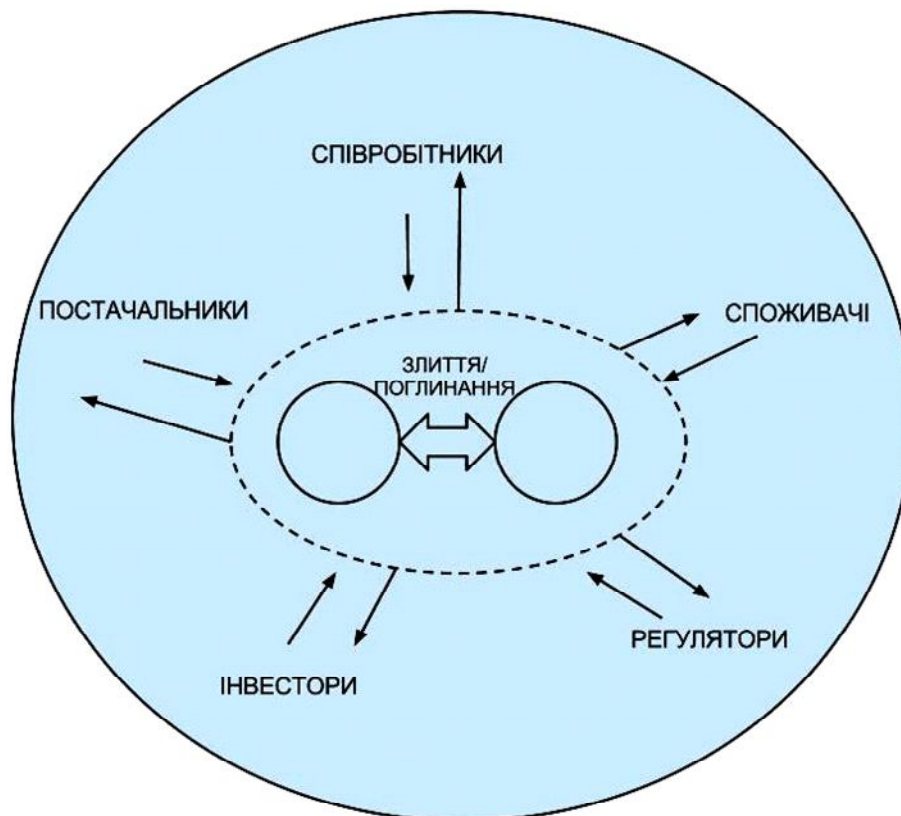


Рисунок1 – Комунікативні потоки угоди злиття / поглинання

Основні інформаційні потоки об'єднують наступні аудиторії угоди злиття / поглинання: співробітники компаній, що зливаються; споживачі продуктів двох компаній; регулятори угоди злиття / поглинання (державні органи, бізнес-консультанти, посередники, лобі); інвестори (власники акцій, банки, інші кредитори); постачальники та інші партнери. Окремий аспект комунікативної стратегії – безпосередні внутрішні комунікації між менеджментом злиття / поглинання від двох компаній, де важливу роль відіграють особисті стосунки.

Крім того, слід контролювати загальне інформаційне поле навколо угоди, в якому інформаційні потоки всіх зацікавлених аудиторій багаторазово перетинаються, підсилюючись під впливом ЗМІ. На рисунку 1 зображено комунікативні потоки угоди злиття / поглинання.

Проаналізуємо комунікативні потоки угоди злиття / поглинання залежно від етапу угоди.

На першому етапі – підготовки угоди – здійснюється розроблення комунікативного плану угоди злиття / поглинання, який має включати такі аспекти, як попередній аналіз аудиторії та цілі, методи збирання та формування інформації як всередині компаній-учасників, так і в зовнішньому середовищі. Процес планування починається з визначення цілі та програми змін, що очікують компанії, що об'єднуються: якою ми бажаємо бачити об'єднану організацію через рік? Загальна порада для даного етапу: мета має бути сформульована просто і реалістично, і її простіше буде зрозуміти, проконтролювати і, як наслідок, досягти. На цьому етапі в основному працюють комунікативні потоки всередині двох компаній (менеджмент – співробітники – інвестори – регулятори).

В інформуванні співробітників компаній на початковому етапі угоди слід урахувати, що, по-перше, саме співробітники є основним найуразливішим активом компанії; по-друге, процедура угоди злиття / поглинання буде здійснюватися саме їх руками; по-третє, у багатьох компаніях саме співробітники володіють акціями компанії (найчастіше міноритарними пакетами). Отже, ефективна та виважена комунікація з персоналом є запорукою успішного функціонування компанії в процесі підготовки та реалізації угоди.

Завдання комунікативної політики стосовно персоналу компаній, що об'єднуються:

- послідовне донесення до співробітників інформації стосовно причин та очікуваних результатів реструктуризації;
- пояснення ролі та місця персоналу в цьому процесі;
- пояснення майбутніх загроз і вигід.

Принципи комунікативної політики стосовно персоналу компаній, що об'єднуються: послідовність, аргументованість, своєчасність, піклування та підтримка персоналу.

В інформуванні інвесторів угоди на даному етапі слід дотримуватися наступних принципів:

- донесення чесної об'єктивної інформації стосовно фінансових аспектів угоди;
- забезпечення стійкого та регулярного інформаційного потоку, навіть під час загрози негативних новин стосовно майбутніх ризиків;
- підтримання реалістичних очікувань інвесторів від результатів угоди.

Завданням інформування регуляторів угоди на цьому етапі є отримання попереднього схвалення угоди та допомоги в процесі здійснення угоди, а саме:

- встановлення двосторонніх контактів із впливовими особами;
- донесення результату угоди для держави (для великих угод), галузі та ринку, на якому відбувається угода;
- підготовка відповідного лобі.

На другому етапі угоди злиття / поглинання – здійснення (реалізація) угоди злиття / поглинання активно виходить на публічний рівень. На цьому етапі оприлюднюється раніше конфіденційна інформація про об'єднання компаній, причому важлива роль надається ЗМІ та PR-службам компаній. PR супровід угоди містить наступні заходи: проведення прес-конференцій, розсилання прес-релізів, тобто поширення достовірної інформації про угоду. Загальний принцип спілкування з широкою аудиторією населення (публікою) через ЗМІ – контролювати інформаційне поле, що формується, залишаючи за собою ініціативу у формуванні ключових повідомлень, дотримуватися при цьому етичних і законних норм. Основні комунікаційні потоки на даному етапі містять зовнішні комунікації: менеджмент – партнери (постачальники та споживачі) – публіка. Також у новій якості офіційно інформуються співробітники компаній.

В інформуванні постачальників, споживачів на цьому етапі слід вирішити наступні завдання:

- сформулювати позитивне ставлення до угоди через аргументоване підкреслення майбутніх вигід;
- попередити будь-які чутки стосовно угоди виваженими та своєчасними повідомленнями;
- запевнити партнерів компаній щодо стабільної співпраці після інтеграції;
- запевнити споживачів продуктів компаній щодо збереження якості продукції та послуг в об'єднаній організації;
- забезпечити виважений комунікативний супровід зміни брендів, якщо вона матиме місце.

На цьому етапі є важливим відкрите налагодження комунікацій з учасниками, що втягнуті в процес злиття / поглинання. Менеджмент офіційно інформує своїх співробітників про реструктуризацію компанії. Завдання повідомлення для співробітників полягає в тому, щоб мінімізувати невизначеність серед робітників, їх здатність народжувати чутки та паніку. Тому в даному випадку менеджери мають бути послідовними, активними й уважними. Повідомлення має бути зрозумілим, чесним, демонструвати готовність до діалогу.

Практика комунікативного супроводу цього етапу демонструє доречність підготовки FAQ (англ. frequently asked questions) – документів – списків імовірних питань та запропонованих відповідей на потенційні питання для різних аудиторій.

Третя стадія комунікативного плану – моніторинг інтеграційних процесів в об'єднаній компанії, отримання зворотного зв'язку від аудиторій, оцінка результатів угоди. Незважаючи на те, що угода вже здійснилася, етап інтеграції потребує особливо уважного ставлення до комунікацій, адже внутрішні та зовнішні виклики є дуже потужними: швидкісні та масштабні зміни, скорочення персоналу, реструктуризація процесів, непередбачуваність реакції ринків. Саме на даному етапі є ризик викрити невдоволення, конфлікти, «прогалини» в організаційній структурі, «дублювання функцій», а також інші непередбачувані проблеми. Мета управління на цьому етапі – через комунікації намагатися мінімізувати всі можливі зазначені вище проблеми.

Важливим завданням менеджменту на даному етапі є також сприяння найскорішому формуванню спільного середовища, бачення майбутнього об'єднаної компанії у співробітників, які нещодавно перенесли великий стрес та є найбільш вразливим активом. Гармонізація роботи в компанії після злиття, сприяння побудові єдиної корпоративної культури досягаються за рахунок ефективних комунікацій між менеджментом та співробітниками, причому комунікативні потоки мають бути двосторонніми: не тільки від керівництва підлеглим, а й від підлеглих до керівництва. Надавати підлеглим можливість висловити всі свої занепокоєння – важливий інструмент діагностики якості злиття / поглинання. Співробітники не тільки допоможуть знайти «слабкі» місця в організації, а й оцінять турботу про них, будуть більш лояльними.

Дослідження компанії Pricewaterhouse Coopers серед 15 тис. компаній, які здійснили угоди упродовж 2007-2010 рр., доводять, що аспекти, пов'язані з людьми, а також саме комунікації відіграють далеко не останню роль в успішності угоди злиття / поглинання. З одного боку, культурні та комунікативні виклики називаються серед найвпливовіших факторів, які можуть завадити угоді отримати синергетичні вигоди. З іншого боку, дослідження виявило, що людські та комунікативні аспекти інтеграції компаній називають серед найважливіших факторів успіху угоди (таблиця 1) [8].

Таблиця 1 – Фактори успіху злиття / поглинання

Фактори, які заважають успіху угоди		Фактори, які сприяють успіху угоди	
Недотримання стратегії	36%	Правильний вибір керівників об'єднаної організації	83%
Культурні та комунікативні проблеми	34%	Встановлення зрозумілих вертикальних зв'язків в організації	71%
Некомпетентність ІТ-служб	31%	Розроблення детального плану інтеграції	66%
Затримки у виконанні запланованих дій	31%	Встановлення факторів виміру синергій	64%
Недооцінювання інтеграційних витрат	28%	Дисциплінований програмний менеджмент	53%
Незадовільний попередній аудит	22%	Формулювання чіткої формули успіху угоди	47%
Недостатні ресурси	17%	Залучення найкращих співробітників до здійснення угоди	46%
Недостатній контроль інтеграції	15%	Увага до всіх аудиторій, втягнутих в угоду, та їхніх проблем, адекватне спілкування	45%
Переоцінка майбутніх синергій	13%	Невелика інтеграційна команда та зосереджена на бізнесі більшість	29%
Проблеми убезпечення клієнтських баз	12%	Швидке виконання інтеграційних завдань	28%

У таблиці 1 показано, що культурні та комунікативні проблеми перебувають на другому місці в списку негативних факторів, які мають вплив на успішність угоди, і 34% менеджерів вважають їх важливими для успіху угоди. З іншого боку, друге місце в списку позитивних факторів посідає встановлення зрозумілих вертикальних відносин в організації, що підтримують 71% менеджерів. 46% менеджерів вважають, що залучення кращих співробітників впливає на успіх угоди, а 45% підкреслюють важливість уваги до всіх аудиторій, пов'язаних з угодою, а також виважену комунікативну підтримку. Таким чином, комунікативні та людські фактори – одні з найважливіших за думкою менеджерів, коли йдеться про успіх / невдачу угоди злиття / поглинання.

Наведені дані демонструють, що в процесі інтеграції важливо приділяти необхідну увагу комунікаціям. Успіх об'єднаної компанії залежить від здібностей цілісного бачення, розуміння бізнес-процесів і реалізації цього бачення через талановитих співробітників, які в межах єдиної стратегії здатні побудувати ефективні комунікативні потоки та задовольнити потреби в інформації всіх зацікавлених сторін.

На перший погляд, приділяти стільки уваги комунікативній стороні угоди злиття / поглинання може здаватися недоцільним для менеджменту, який керує угодою, адже в процесі злиття / поглинання виникають набагато важливіші питання фінансового та юридичного характеру. Але досвідчені західні компанії все частіше не можуть проігнорувати спеціальну комунікативну стратегію під час реалізації угоди злиття / поглинання [9; 10]. Уже доведено фундаментальний зв'язок між успіхом злиття / поглинання та вибудованою комунікативною стратегією, тож все більше компаній, які здійснюють злиття / поглинання, намагаються робити це «з людським обличчям».

#### **Висновки зазначених проблем та перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, комунікації учасників процесу злиття / поглинання – це один із найважливіших факторів успіху угоди. До цього неочікуваного висновку приходять численні дослідники, які вивчають досвід успішних / неуспішних угод. Розробляючи стратегічний план реструктуризації, окремо слід розробляти також і комунікативний план, наперед планувати комунікативні потоки, спрямовані на різні аудиторії. Залежно від аудиторії та стадії угоди злиття / поглинання, менеджменту компаній, що об'єднуються, необхідно планувати абсолютно різні комунікації: з персоналом, державними представниками, постачальниками та споживачами, інвесторами. Якісні комунікації забезпечують позитивне ставлення до угоди, а також сприяють інтеграційним процесам.

Тема комунікативного супроводу угод злиття / поглинання та бізнес-процесів взагалі набуває популярності в професійних виданнях, але є також потреба в подальшому розвитку цих досліджень. Особливий інтерес мають дослідження комунікативного аспекту транскордонних злиттів / поглинань, коли комунікації ускладнюються через мовні, культурні бар'єри, різний рівень освіти персоналу. Зазначені питання можуть бути предметом подальших досліджень.

#### **Список літератури / References:**

1. Общая стоимость сделок слияния и поглощения в 2012 году снизилась вдвое по сравнению с рекордными объемами, зафиксированными в 2007 году; в

2013 году ожидаются стратегические сделки с легко интегрируемыми активами [Электронный ресурс]: пресс-релиз // Ernst and Young. – 21/12/2012. – Режим доступа: <<http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release---2012-12-21>>.

Ernst and Young (2012), “Total value of M&A deals decreased twice compared to the peak year 2007; strategic deals are to be expected in 2013”, available at: <http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release---2012-12-21/> [accessed 20 February, 2013].

2. Asia M&A News and Trends [Electronic resource] // FactSet. – 2<sup>nd</sup> quarter. – 2013. – Available at: <[http://www.factset.com/mergerstat\\_em/asia/Flashwire\\_Asia\\_Quarterly.pdf](http://www.factset.com/mergerstat_em/asia/Flashwire_Asia_Quarterly.pdf)>.

FactSet (2013), “Asia M&A News and Trends”, available at: [http://www.factset.com/mergerstat\\_em/asia/Flashwire\\_Asia\\_Quarterly.pdf](http://www.factset.com/mergerstat_em/asia/Flashwire_Asia_Quarterly.pdf) [accessed 20 February, 2013].

3. David Yeghiaian. Good communication is key for smooth M&A transaction [Electronic resource] // Business News. – 04/2004. – Available at: <[http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews\\_122004.pdf](http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews_122004.pdf)>.

Yeghiaian, D. (2004), “Good communication is key for smooth M&A transaction”, *Business News*, no. 04, available at: [http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews\\_122004.pdf](http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews_122004.pdf) [accessed 22 February, 2013].

4. Robert Sher. Why Half of All M&A Deals Fail, and What You Can Do About It. [Electronic resource] // Forbes. – 2012. – 19 March. – Available at: <<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/03/19/why-half-of-all-ma-deals-fail-and-what-you-can-do-about-it/>>.

Sher, R. (2012), “Why Half of All M&A Deals Fail, and What You Can Do About It”, *Forbes*, 19/03, available at: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/03/19/why-half-of-all-ma-deals-fail-and-what-you-can-do-about-it/> [accessed 30 January, 2013].

5. Гаплин Т.Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: пер. с англ. / Т. Дж. Гаплин, М. Хендон. – М.: Вильямс, 2005. – 240 с.

Gaplin, T. G. and Hendon, M. (2005), *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, Viliams, Moscow, Russia, 240 p.

6. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер. с англ. / Патрик А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.

Gaughan, P.A. (2004), *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 741 p.

7. Рид Стэнли Ф. Искусство слияний и поглощений: пер. с англ. / Стэнли Ф. Рид, Александра Р. Лажу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 957 с.

Rid, S.F. and Lajoux, A.R. (2006), *Art of M&A: A Merger, Acquisition, Buyout Guide*, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 957 p.

8. People-focused communication drives M&A integration success [Electronic resource] // Pricewaterhouse Coopers. – April, 2012. – Available at: <[http://www.pwc.com/en\\_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf)>.



Pricewaterhouse Coopers (2012), "People-focused communication drives M&A integration success", available at: [http://www.pwc.com/en\\_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf) [accessed 02 February, 2013].

9. Sirower M. Investor Communications: New Rules for M&A Success / M. Sirower, S. Lipin. – Financial Executives International, 2003, available at: <http://accounting.smartpros.com/x36609.xml>.
- Sirower, M. and Lipin, S. (2003) "Investor Communications: New Rules for M&A Success", Financial Executives International, available at: <http://accounting.smartpros.com/x36609.xml> / [accessed 25 February 2013].
10. Muys B. M&A Success: Why Communications Needs a Seat at the Board Table // The Navigator, available at: [http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA\\_success.asp](http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA_success.asp).
- Muys, B. (2006) "M&A Success: Why Communications Needs a Seat at the Board Table", The Navigator, available at: [http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA\\_success.asp](http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA_success.asp) / [accessed 02 February 2013].

**Цель.** Цель статьи состоит в анализе коммуникативных потоков, которые сопровождают сделку слияния / поглощения, с учетом стадии процесса и заинтересованных сторон, а также исследовать аспекты управления такими потоками.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза.

**Результаты.** На основе проведенного исследования авторы пришли к выводу, что коммуникативная стратегия с четко построенными коммуникативными потоками должна быть неотъемлемой частью сделки слияния / поглощения, так как было доказано влияние коммуникативного аспекта на успешность сделки.

**Научная новизна.** Усовершенствован научно-методический подход к менеджменту слияний / поглощений, который, в отличие от существующих, включает стратегию управления коммуникативными потоками, возникающими при осуществлении сделок слияния / поглощения.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на оптимизацию управления процессом слияний и поглощений компаний.

**Ключевые слова:** слияния / поглощения, коммуникативная стратегия, коммуникативный поток.

**Objective.** The purpose of the paper is to analyze the communication flows accompanying the M&A deal, depending on the stage of the integration process and party involved, and to research the aspects of management of the given flows.

**Methods.** During the research the following methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis.

**Results.** Based on conducted research the authors came to the conclusion that a communication strategy with clear and correct communication flows has to be inseparable part of the M&A deal, as the influence of the communication aspect on the deal success was proven.

**Scientific novelty.** The scientific and practical approach to the M&A management has been improved, which is beneficial due to using strategy of management the communication flows accompanying the M&A deal.

**Practical value.** The achieved results aimed at optimization of M&A process' management.

**Key words:** mergers and acquisitions (M&A), communication strategy, communication flow.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Гургулю Т.В. Дата надходження рукопису 23.07.2013 р.