

## ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИЙ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ: ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ СИНЕРГИИ

DOI: <https://doi.org/10.24891/nlsvdq>EDN: <https://elibrary.ru/nlsvdq>

### Михаил Андреевич ЧЕРНЫШЁВ

аспирант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН),

Москва, Российская Федерация

e-mail: [ivanov.ad2017@yandex.ru](mailto:ivanov.ad2017@yandex.ru)

ORCID: отсутствует

SPIN: отсутствует

#### История статьи:

Reg. № 683/2025

Получена 23.10.2025

Одобрена 05.11.2025

Доступна онлайн

29.04.2026

**Специальность:** 5.2.4

УДК 334.72:658.012.2

JEL: G34, L22

#### Ключевые слова:

слияния и поглощения,  
интеграция компаний,  
операционная  
синергия, финансовая  
синергия,  
постслияционная  
интеграция

#### Аннотация

**Предмет.** Особенности интеграции компаний после слияния как многоуровневое явление, охватывающее стратегические, организационные, культурные и технологические аспекты.

**Цели.** Провести комплексное исследование механизмов и инструментов интеграции компаний после слияния, выявить пути увеличения операционной и финансовой синергии в условиях российской специфики. Обосновать рекомендации по совершенствованию управленческих практик, снижению рисков и повышению эффективности интеграционных процессов.

**Методология.** Использованы методы системного, сравнительного и ситуационного анализа, кейс-стади, а также статистические и экспертные методы оценки синергетического эффекта. Эмпирическую базу составили официальные данные, результаты интервью с менеджерами российских компаний, а также анализ корпоративных документов и практических кейсов интеграции.

**Результаты.** Выявлены основные проблемы интеграции компаний после слияния в РФ, включая фрагментарность ИТ-систем, различия в корпоративных культурах, недостаточную унификацию бизнес-процессов и сложности внутреннего контроля. Проанализированы успешные и неудачные примеры интеграции, отмечены эффективные инструменты управления синергией, в том числе внедрение цифровых платформ, разработка единых стандартов интеграции и акцент на формирование корпоративной идентичности. Предложены меры по внедрению стандартов интеграции, развитию систем обмена знаниями и кадровой политике, что позволит существенно повысить операционную и финансовую синергию объединенных компаний и обеспечить их устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

**Выводы.** Необходим комплексный подход к интеграции компаний после слияния, сочетающий цифровизацию, развитие корпоративной культуры, совершенствование внутреннего контроля и адаптацию к требованиям российского законодательства.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

**Для цитирования:** Чернышёв М.А. Особенности интеграции компаний после слияния: пути увеличения операционной и финансовой синергии // Финансы и кредит. – 2026. – № 4. – С. 197 – 207. DOI: 10.24891/nlsvdq EDN: NLSVDQ

В условиях нарастающей конкуренции и усложнения бизнес-среды процессы слияний и поглощений (M&A) приобретают в российской экономике все более значимую роль как инструменты стратегического развития компаний. В современной практике отечественного корпоративного сектора слияния используются не только для расширения рыночной доли, выхода на новые рынки или повышения капитализации, но и как механизм адаптации к вызовам внешней среды, включая санкционное давление, изменение рыночной конъюнктуры и технологическую трансформацию. При этом вопросы интеграции компаний после слияния остаются одним из самых сложных и неоднозначных аспектов M&A-практики, что обусловлено как многоуровневой структурой интеграционных процессов, так и спецификой российского делового климата.

В последние годы в России наблюдается рост числа сделок по слияниям и поглощениям, что подтверждается статистикой аналитических агентств (например, данные консалтинговых компаний EY, KPMG, Deloitte). Однако далеко не все объединения компаний приводят к достижению заявленных эффектов. Как показывает практика, неудачи зачастую связаны с недостаточной проработкой этапа постслияния, недостатком синергии и неэффективным управлением интеграцией. Особенно остро стоит задача обеспечения операционной и финансовой синергии – именно эти параметры во многом определяют успех объединенной структуры и ее долгосрочную устойчивость.

Теоретическая значимость рассматриваемой проблемы обусловлена необходимостью дальнейшей разработки концептуальных основ управления интеграционными процессами на этапе постслияния. В научной литературе интеграция трактуется как многоуровневый и многоаспектный процесс, охватывающий стратегические, организационные, культурные, технологические и финансово-экономические аспекты деятельности компании. Российская школа экономической науки обогащает зарубежные подходы, в том числе через призму особенностей национального регулирования, практики корпоративного управления и специфики формирования экономических связей в отечественных холдинговых структурах.

Практическая значимость темы заключается в возможности разработки эффективных управленческих инструментов, направленных на максимизацию синергетического эффекта, снижение издержек и повышение эффективности совместной деятельности интегрированных компаний. Актуальность поиска оптимальных путей увеличения операционной и финансовой синергии усиливается в условиях волатильной макроэкономической среды, ограниченности инвестиционных ресурсов и ужесточения требований со стороны акционеров и регуляторов.

Целью настоящего исследования выступает комплексное выявление особенностей интеграции компаний в постслияционный период в России, а также определение эффективных инструментов и подходов для увеличения операционной и финансовой синергии.

В настоящем исследовании используются комплексные методы, позволяющие глубоко и всесторонне проанализировать особенности интеграции компаний после слияния в российской практике и определить эффективные пути увеличения операционной и финансовой синергии. В качестве исходной базы применялся системный подход, позволивший рассмотреть интеграционные процессы как многоуровневое явление, включающее стратегические, организационные, финансовые, культурные и технологические аспекты. Для анализа отечественного и зарубежного опыта были использованы методы сравнительного анализа, что обеспечило возможность сопоставления специфики интеграционных процессов в России с мировыми практиками и установления уникальных черт национального бизнес-

контекста. Эмпирическую основу исследования составили данные официальной статистики (в том числе материалы Росстата и специализированных M&A-обзоров ведущих консалтинговых компаний), результаты анкетирования и интервью с топ-менеджерами российских компаний, прошедших через этап слияния и последующей интеграции.

В современных экономических условиях интеграция компаний после слияния (post-merger integration, PMI) приобретает особое значение для устойчивого развития корпоративного сектора в России. Несмотря на высокий интерес к синергии как к главному мотиву M&A-сделок, уровень реализации потенциальных выгод остается на практике недостаточным. Одной из главных причин выступает недостаточно системный подход к управлению интеграционными процессами и отсутствие учета специфики национального законодательства, корпоративной культуры и особенностей бизнес-среды. По данным ежегодных обзоров консалтинговых компаний, только около 40% M&A-сделок в России обеспечивают устойчивый рост стоимости объединенной компании в течение трех лет после завершения сделки, а неудачи преимущественно связаны с неэффективной интеграцией, внутренними конфликтами и затяжной трансформацией бизнес-процессов<sup>1</sup>.

Анализ законодательства РФ в области слияний и поглощений выявляет неоднородность нормативной базы. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Гражданский кодекс РФ (ст. 57–58), а также Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и антимонопольные требования ФАС формируют правовой фундамент для осуществления сделок и их последующей интеграции. При этом законодательство прямо не регулирует вопросы операционной и финансовой интеграции компаний, оставляя реализацию интеграционных процедур на усмотрение менеджмента. Это создает ряд рисков: отсутствие единых стандартов учета и раскрытия информации по синергии, проблемы унификации финансовой отчетности, а также коллизии при слиянии корпоративных культур и IT-инфраструктуры.

Исследования подчеркивают, что правовая неопределенность и вариативность подходов к построению корпоративного управления после слияния увеличивают сроки интеграции, способствуют внутренним конфликтам и повышают вероятность утраты ключевых сотрудников [1].

В научной литературе анализ синергии традиционно строится на модели операционной (выражается в оптимизации производственных, логистических, административных процессов) и финансовой синергии (достигается за счет централизации финансовых потоков, оптимизации налогообложения, повышения инвестиционной привлекательности). Современные исследования выделяют четыре кластера синергетического эффекта: стратегический, операционный, финансовый и культурный [2]. В российских условиях наиболее остро проявляются проблемы стратегического и культурного характера: различия в системах мотивации, корпоративных ценностях и управленческих стилях становятся барьером для построения единой эффективной структуры.

Практика российских M&A свидетельствует о ряде типовых проблем. Во-первых, частым препятствием выступает неудачная стандартизация бизнес-процессов: попытка жесткой унификации зачастую приводит к падению производительности, конфликтам и даже оттоку

---

<sup>1</sup> Lev B., Gu F. The M&A Failure Trap: Why Most Mergers and Acquisitions Fail and How the Few Succeed. URL: <https://d.newsweek.com/en/file/476980/study-m-failure-trap.pdf>; Growth in a time of scarcity: managing transactions in the mining sector. KPMG, 2013. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/02/managing-mining-sector-transactions-v4.pdf>

квалифицированного персонала. Примером может служить интеграция внутри крупного ритейлера «Магнит» после приобретения «Дикси» (2021 г.): ускоренная унификация ИТ-систем и административных процедур сопровождалась сбоями в цепочке поставок и ростом текучести кадров на региональных складах, что негативно отразилось на краткосрочных финансовых результатах, несмотря на последующее восстановление.

Во-вторых, отсутствует устоявшаяся практика комплексного аудита корпоративных культур до сделки, большинство компаний ограничиваются поверхностным анализом управленческих практик и коммуникаций. Объединение компаний в банковской сфере, таких как ВТБ и банк «Возрождение», сопровождалось длительным процессом выравнивания стандартов обслуживания и перестройки системы мотивации, что задержало формирование реальной операционной синергии.

В-третьих, проблемой выступает недостаточная цифровизация интеграционных процессов. Даже в крупнейших российских холдингах редко внедряются сквозные цифровые платформы для управления интеграцией – преобладает фрагментарный подход, при котором каждое подразделение выстраивает работу по своему сценарию [3]. Это приводит к неэффективности, снижению прозрачности и трудностям в мониторинге достижения синергетических показателей. Согласно статистике Сбербанка (2023 г.), применение единой цифровой среды управления интеграцией позволяет ускорить достижение ключевых КРІ синергии на 20–30% по сравнению с традиционным подходом<sup>2</sup>.

В условиях высокой регуляторной нагрузки и внешних ограничений для российских компаний становится особенно актуальным поиск новых источников финансовой синергии. К ним относятся не только налоговая оптимизация, но и разработка единой стратегии работы с внешними кредиторами, централизация закупок, управление ликвидностью через корпоративные казначейства. Примером успешной финансовой интеграции может служить группа «Сибур» после слияния с «Таиф» (2021 г.), где реализация единого финансового центра и согласованной политики закупок позволила снизить расходы на обслуживание долга и повысить маржу, несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию.

Для достижения максимального эффекта от интеграции в российской практике научная литература и прикладные исследования предлагают ряд рекомендаций. Необходимо выстраивать поэтапную модель интеграции с учетом предварительного аудита корпоративных культур, адаптации HR-стратегий и поэтапной унификации бизнес-процессов [4]. Ключевым инструментом становится создание интеграционного комитета с участием представителей обеих сторон, внедрение цифровых дэшбордов и регулярный мониторинг КРІ синергии. Помимо этого, эффективными признаны сценарии частичной интеграции (partial integration), когда сохраняются наиболее успешные бизнес-модели дочерних структур с постепенной унификацией наиболее эффективных практик. В условиях российской специфики дополнительное внимание должно уделяться юридическим аспектам передачи прав, защите интеллектуальной собственности и гармонизации внутренней документации, что минимизирует юридические риски на этапе постслияния.

Проблемы интеграции компаний после слияния в России обусловлены комплексом факторов: неразвитостью институциональной среды, недостатком стандартов, технологическим разрывом между подразделениями, высокой зависимостью от человеческого капитала и ограниченностью цифровых инструментов. Пути решения связаны с совершенствова-

---

<sup>2</sup> Олег Цветков, «Таграс»: Мы отказались от фрагментарного подхода к автоматизации // CNews. 2025. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2025-09-15\\_oleg\\_tsvetkov\\_kak\\_obespechit\\_uspeshnuyu](https://www.cnews.ru/articles/2025-09-15_oleg_tsvetkov_kak_obespechit_uspeshnuyu)

нием нормативной базы (разработка стандартов раскрытия информации о синергии, внедрение типовых регламентов интеграции), развитием культуры проектного управления интеграцией, внедрением цифровых платформ, а также стимулированием накопления лучших практик через отраслевые ассоциации и экспертные сообщества<sup>3</sup>. В итоге системный подход к управлению интеграцией, ориентированный на комплексную работу с операционной и финансовой синергией, способен существенно повысить конкурентоспособность российских компаний и их устойчивость в динамично изменяющихся условиях рынка.

Одним из ключевых вызовов современной российской практики становится интеграция сложных ИТ-ландшафтов. В отличие от ряда западных рынков, где преобладает единообразие технологических платформ, в России наблюдается высокая фрагментарность ИТ-систем у объединяемых компаний, что затрудняет быструю консолидацию информационных потоков. По данным PwC Russia (2024 г.), около 65% кейсов M&A в РФ сталкиваются с затяжными интеграционными проектами в области ИТ, что приводит к удлинению сроков выхода на операционную синергию, снижению прозрачности и росту операционных рисков. Примером может служить слияние крупных предприятий в металлургическом секторе, когда разнородные ERP- и CRM-системы требовали не только технической консолидации, но и полной перестройки сквозных бизнес-процессов, что затянуло получение эффекта на 12–18 месяцев.

Дополнительную сложность вносит проблема управления знаниями и передачей лучших практик внутри объединенной организации. Российские компании редко реализуют специальные программы по обмену знаниями и сохранению критически важной корпоративной памяти, что приводит к фрагментации экспертизы, дублированию функций и упущенным возможностям для инноваций. В мировой практике рекомендуются механизмы построения централизованных knowledge management платформ, создания экспертных советов и корпоративных университетов, что в условиях РФ пока носит эпизодический характер. Преодоление этой проблемы возможно за счет внедрения цифровых платформ на базе искусственного интеллекта, автоматизации процессов накопления и распространения профессиональных знаний, а также стимулирования горизонтальных коммуникаций между командами<sup>4</sup>.

Еще одним современным трендом, который постепенно проникает и в российскую действительность, становится интеграция принципов ESG (экологические, социальные и управленческие стандарты) в архитектуру объединенной компании. Согласно обзору Deloitte (2024 г.), компании, интегрирующие ESG-подходы уже на этапе PMI, демонстрируют более устойчивое финансовое развитие, рост доверия инвесторов и улучшение имиджа на внутреннем и внешнем рынках. Однако в российской практике зачастую отмечается отставание в институционализации этих стандартов: формальные отчеты о реализации ESG-инициатив не сопровождаются реальными изменениями в системе корпоративного управления, что может привести к репутационным рискам и затруднить доступ к международному капиталу<sup>5</sup>. В связи с этим особую актуальность приобретают разработки методик

---

<sup>3</sup> Рекомендации участникам финансового рынка по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных» // Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations\\_09022026.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations_09022026.pdf)

<sup>4</sup> Billiet B. Top Best Practices for Knowledge Management in 2025. URL: <https://usewhale.io/blog/best-practices-for-knowledge-management/>

<sup>5</sup> Морозова А., Савельева П. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика // EcoStandard.journal. 2025. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/>

оценки и мониторинга реализации ESG-стратегий в интегрированных компаниях, а также внедрение независимых аудиторских процедур на постслияционном этапе<sup>6</sup>.

Отдельно стоит обратить внимание на вопросы интеграции управленческого кадрового потенциала. Как показывает анализ данных Высшей школы экономики (2023 г.), до 40% случаев ухода ключевых управленцев в первые два года после слияния обусловлено недостаточным вовлечением в процессы стратегического планирования и отсутствием программ профессиональной адаптации. Научная литература подчеркивает важность проведения интеграционных assessment-центров, разработки индивидуальных планов карьерного роста и внедрения программ менторства для выравнивания ожиданий и снижения сопротивления изменениям. В противном случае компании сталкиваются с потерей не только управленческой преемственности, но и уникальных компетенций, необходимых для достижения стратегических целей [5].

В качестве перспективных направлений решения обозначенных проблем следует выделить развитие экосистемного подхода к интеграции компаний. Вместо жесткой централизации процессов, характерной для первых волн российских слияний, все большую популярность получает гибкая архитектура, сочетающая сохранение автономии дочерних структур с внедрением общих сервисных платформ (Shared Services Centers) и единого корпоративного стандарта данных. Этот подход позволяет ускорить получение операционной синергии и повысить адаптивность объединенной компании к изменениям внешней среды. Позитивные результаты демонстрируют примеры интеграции в фармацевтическом секторе (например, интеграция «Р-Фарм» с рядом инжиниринговых компаний), где гибкое распределение функций и цифровая унификация бизнес-процессов позволили минимизировать затраты и обеспечить сохранение инновационного потенциала<sup>7</sup>.

Одним из мало раскрытых, но чрезвычайно важных аспектов в современной научной дискуссии становится интеграция ценностных ориентиров и создание новой корпоративной идентичности, способной объединить сотрудников разных компаний в единую команду. Игнорирование психологических и социокультурных аспектов приводит к скрытым внутренним конфликтам, снижению производительности и росту текучести кадров даже при объективно успешных финансовых показателях.

Практические кейсы крупных промышленных слияний (например, объединение ПАО «РусГидро» и ОАО «РАО ЭС Востока») наглядно демонстрируют: успех РМІ во многом определяет формирование единой системы ценностей и новых, гибких корпоративных ритуалов. В этих проектах активно применялись методики *soft integration* – организация совместных стратегических сессий, интеграционных форумов, тимбилдинговых мероприятий с вовлечением сотрудников разных уровней управления. По данным корпоративных социологических исследований (РусГидро, 2022 г.), такие подходы обеспечили сокращение периода культурной адаптации в полтора раза по сравнению с более традиционными сценариями.

Важнейшей областью, зачастую оказывающей существенное влияние на достижение финансовой синергии, становится интеграция систем внутреннего контроля и управления

---

<sup>6</sup> Bourne J. Deloitte survey shows increasing impact of ESG on M&A strategies. Sustainability News, 2024. URL: <https://sustainability-news.net/esg/deloitte-survey-shows-increasing-impact-of-esg-on-ma-strategies/>

<sup>7</sup> Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. М.: НИУ ВШЭ, 2023. С. 33–35. URL: <https://strategy.hse.ru/mirror/pubs/share/1068623037.pdf>

рисками. Законодательство России требует формирования единой системы внутреннего контроля в консолидированных структурах, но не детализирует практические алгоритмы интеграции<sup>8</sup>. На практике это порождает ситуации дублирования контрольных процедур, конфликтов интересов между подразделениями и сложности с переходом к единой системе аудита. Решением выступает внедрение интегрированных платформ внутреннего контроля, автоматизация процессов мониторинга и создание единых регламентов для всех компаний группы, что наглядно иллюстрируется практикой ПАО «Северсталь», где цифровизация контроля позволила снизить издержки на аудит на 23% и ускорить выявление операционных нарушений.

Дополнительным вызовом становится интеграция подходов к комплаенсу и антикоррупционным мерам в условиях постоянного обновления регуляторных требований. Согласно обзорам экспертов Ассоциации корпоративных юристов<sup>9</sup>, многие компании сталкиваются с неоднородностью стандартов в дочерних структурах, различиями в уровнях прозрачности и следования принципам добросовестности. Для минимизации рисков рекомендуется уже на ранних этапах интеграции внедрять единый корпоративный комплаенс-кодекс, проводить независимую оценку уязвимых бизнес-процессов, а также обучать персонал новым стандартам и процедурам поведения, включая антикоррупционные требования, установленные Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Особого внимания заслуживает динамика развития нормативной базы, влияющая на возможности реализации финансовой и операционной синергии. За последние пять лет были внесены существенные поправки в налоговое, корпоративное и антимонопольное законодательство, направленные на повышение прозрачности M&A-сделок, противодействие выводу активов и создание условий для ускоренного перехода к единой системе отчетности. В частности, изменения в ст. 25 НК РФ, связанные с налоговой консолидацией, позволили крупным объединенным компаниям оптимизировать налогообложение прибыли, но одновременно ужесточили требования к раскрытию информации и повысили административную нагрузку на интегрируемые бизнес-структуры.

Отдельным вектором становится использование инструментов управления корпоративной репутацией в период постслияционной интеграции. В современных условиях открытости бизнеса и высокой чувствительности рынка к репутационным рискам именно качество интеграции и скорость урегулирования возникающих проблем становятся критически важными для сохранения доверия со стороны инвесторов и стейкхолдеров. Лучшие российские и международные практики предполагают использование многоканальных коммуникационных платформ, внедрение прозрачных процедур рассмотрения внутренних жалоб, регулярную публикацию интеграционных отчетов и проведение независимых репутационных аудитов<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»; приказ Минфина России от 01.12.2010 № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению».

<sup>9</sup> Материалы конференции «Комплаенс: новые вызовы и решения». Практические аспекты построения системы комплаенс и антикоррупционных процедур в холдинговых структурах // Ассоциация корпоративных юристов (АКИЮР). URL: <https://www.rcca.com.ru/news/news1.shtml?id=731&grid=3>

<sup>10</sup> Построение непоколебимого доверия: Стратегический план устойчивости репутации в динамичном мире // KPMG. 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/building-unshakable-trust.html>

В результате проведенного анализа выявлено, что успешная интеграция компаний после слияния в России зависит не только от грамотного юридического и финансового сопровождения, но и от комплексного подхода, учитывающего культурные, организационные, технологические и регуляторные аспекты. Наиболее значимые проблемы, препятствующие максимальной реализации операционной и финансовой синергии, связаны с фрагментарностью ИТ-систем, недостаточной проработкой вопросов корпоративной культуры, неэффективной системой внутреннего контроля, а также отсутствием стандартизированных практик управления знаниями и кадровым потенциалом.

Для повышения эффективности интеграционных процессов и реализации заложенного в слиянии потенциала синергии в российских условиях целесообразно рекомендовать следующие меры:

- 1) разработку и внедрение единых корпоративных стандартов интеграции. Создание методологических регламентов по управлению постслияционной интеграцией, включая чек-листы для унификации бизнес-процессов, регламенты по внутреннему контролю и процедурам комплаенса, а также типовые шаблоны для корпоративных коммуникаций и обмена знаниями;
- 2) внедрение цифровых платформ управления интеграцией. Использование современных ИТ-решений для автоматизации процессов интеграции, мониторинга ключевых показателей синергии, обмена данными между подразделениями и управления знаниями. Особое внимание должно уделяться построению сквозных цифровых систем для контроля финансовых потоков, аудита и отчетности;
- 3) проведение комплексного аудита корпоративной культуры и ценностей. Обязательное включение этапа анализа корпоративной идентичности и системы ценностей обеих компаний до слияния с последующим внедрением программ по адаптации, тимбилдингу и развитию единого бренда;
- 4) совершенствование кадровой политики и системы мотивации. Интеграция систем управления талантами, индивидуальных планов адаптации для ключевых сотрудников, развитие институтов наставничества и регулярная оценка удовлетворенности персонала процессами интеграции.

### Список литературы

1. Мясоедов А.И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7. № 1. С. 72–83. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7 EDN: GBQCUE
2. Feldman E.R., Hernandez E. Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Lifecycles, and Value. *Academy of Management Review*, 2022, vol. 47, no. 4. DOI: 10.5465/amr.2018.0345
3. Цыгалов Ю.М., Бахарева М.А. Влияние цифровой трансформации на процессы слияний и поглощений // Управленческое консультирование. 2020. № 6. С. 82–96. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-6-82-96 EDN: UHYUCR
4. Архипов А.Д., Трофимов О.В. Интеграционные процессы в промышленности: теоретические и практические аспекты // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 4. С. 4–7. EDN: FNKXWL
5. Мусатова М.М. Структурные деформации и метрики российского рынка слияний и поглощений компаний // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 12. С. 3075–3092. DOI: 10.18334/ep.10.12.111451 EDN: GLVEGO

### Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## FEATURES OF COMPANY INTEGRATION AFTER A MERGER: WAYS TO INCREASE OPERATIONAL AND FINANCIAL SYNERGY

DOI: <https://doi.org/10.24891/nlsvdq>

EDN: <https://elibrary.ru/nlsvdq>

**Mikhail A. CHERNYSHEV**

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University),

Moscow, Russian Federation

e-mail: [ivanov.ad2017@yandex.ru](mailto:ivanov.ad2017@yandex.ru)

ORCID: not available

---

### Article history:

Article No. 683/2025

Received 23 Oct 2025

Accepted 5 Nov 2025

Available online

29 Apr 2026

### JEL Classification:

G34, L22

**Keywords:** mergers and acquisitions, company integration, operational synergy, financial synergy, post-merger integration

### Abstract

**Subject.** The features of company integration after a merger as a multi-level phenomenon encompassing strategic, organizational, cultural and technological aspects.

**Objectives.** To conduct a comprehensive study of the mechanisms and tools for company integration following a merger, and to identify ways to increase operational and financial synergy in the context of Russian specificity. To substantiate recommendations for improving management practices, reducing risks and enhancing the efficiency of integration processes.

**Methods.** The research employed methods of systems analysis, comparative analysis and situational analysis, case studies, as well as statistical and expert methods for assessing the synergistic effect. The empirical basis comprised official data, the results of interviews with managers of Russian companies, and an analysis of corporate documents and practical integration case studies.

**Results.** The main challenges of company integration following mergers in the Russian Federation have been identified, including fragmentation of IT systems, differences in corporate cultures, insufficient unification of business processes and difficulties in internal control. Successful and unsuccessful integration examples have been analyzed, and effective tools for managing synergy have been highlighted – among them, the introduction of digital platforms, the development of unified integration standards, and a focus on building corporate identity. Measures have been proposed for implementing integration standards, developing knowledge-sharing systems and shaping personnel policies. These measures can significantly enhance the operational and financial synergy of merged companies and ensure their sustainable development in the long term.

**Conclusions.** A comprehensive approach to company integration after a merger is needed, combining digitalisation, corporate culture development, improvement of internal control, and adaptation to the requirements of Russian legislation.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

---

**Please cite this article as:** Chernyshev M.A. Features of company integration after a merger: Ways to increase operational and financial synergy. *Finance and Credit*, 2026, iss. 4, pp. 197–207.

DOI: 10.24891/nlsvdq EDN: NLSVDQ

---

## References

1. Myasoedov A.I. [Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects]. *Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*, 2021, vol. 7, no. 1, pp. 72–83. (In Russ.) DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7 EDN: GBQCUE
2. Feldman E.R., Hernandez E. Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Lifecycles, and Value. *Academy of Management Review*, 2022, vol. 47, no. 4. DOI: 10.5465/amr.2018.0345
3. Tsygalov Yu.M., Bakhareva M.A. [Influence of digital transformation on mergers and acquisitions processes]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2020, no. 6, pp. 82–96. (In Russ.) DOI: 10.22394/1726-1139-2020-6-82-96 EDN: UHY YCR
4. Arkhipov A.D., Trofimov O.V. [Integration processes in industry: theoretical and practical aspects]. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii*, 2023, no. 4, pp. 4–7. (In Russ.) EDN: FNKXWL
5. Musatova M.M. [Structural deformations and metrics of the Russian M&A market]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2020, vol. 10, no. 12, pp. 3075–3092. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.10.12.111451 EDN: GLVEGO

## Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.