



## Особенности сделок слияний и поглощений в отрасли продуктового ритейла

Абрамович А.С., магистр кафедры финансов устойчивого развития  
РЭУ им. Плеханова. 2 курс, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье выделены ключевые особенности сделок слияний и поглощений в продуктовом ритейле. Продуктовый ритейл – та отрасль, где, чтобы не потерять потребителя, нужно постоянно адаптироваться. Не все бизнесы готовы к этому в силу тех или иных причин. Сделки слияний и поглощений для этой отрасли – обычная практика, ведь крупные игроки всегда стремятся стать еще крупнее. Представленный в статье опыт может быть использован компаниями, в чьи стратегические интересы входит расширение своего присутствия через сделки слияний и поглощений.

**Ключевые слова:** продуктовый ритейл, слияние, поглощение, потребитель

### Features of mergers and acquisitions in the food retail industry

Abramovich A.S., 2 course master of the department of finance for sustainable development, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

**Annotation.** The article highlights the key features of mergers and acquisitions in grocery retail. Grocery retail is an industry where, in order not to lose a consumer, you need to constantly adapt. Not all businesses are ready for this for one reason or another. Mergers and acquisitions are a common practice in this industry, because the big players are always trying to become even bigger. The experience presented in the article can be used by companies whose strategic interests include expanding their presence through mergers and acquisitions.

**Key words:** grocery retail, merger, acquisition, consumer

Объектом исследования являются три сделки слияний и поглощений в продуктовом ритейле: сделка по покупке ритейлера ПАО «Магнит» банком «ВТБ» и дальнейшая перепродажа доли «Marathon Group», Сделка по слиянию сетей «Красное&Белое», «Дикси» и «Бристоль», а также сделка по поглощению сети «Дикси» ритейлером «Магнит».

Предмет исследования – особенности сделок слияний и поглощений в продуктовом ритейле.

Цель работы – на примере трёх сделок рассмотреть особенности сделок слияний и поглощений в продуктовом ритейле, выделить ключевые тренды и тенденции.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить, какие цели преследовали участники сделок;
2. Проанализировать, как были профинансированы сделки;
3. Определить, какие синергетические эффекты ожидались;
4. Проанализировать отчётности компаний-участников сделок;
5. Выделить результат сделки и ключевые факторы, повлиявшие на него.

Научная новизна данной работы заключается в том, что впервые комплексно оценена такая специфичная и значимая для потребителей и государства в целом отрасль продуктового ритейла. От динамики и изменения отрасли, а также происходящих в ней трансформаций, сделок и изменений зависит стоимость продуктовой корзины для потребителя, что имеет очень высокую социальную значимость.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты проведенных исследований могут быть использованы другими организациями отрасли продуктового ритейла для понимания динамики изменения рынка, прогнозирования его состояния в будущем и для выбора наиболее удачного момента для совершения сделки слияния и поглощения.

Гипотеза исследования заключается в том какие же особенности сделок слияний и поглощений в отрасли продуктового ритейла в наибольшей мере влияют на сектор и динамику его развития.

Среди западных учёных, исследовавших сделки слияний и поглощений, особенно выделяются П. Гохан и Ж. Передера. Эти учёные особый акцент делали на том, что побуждает организации запускать процедуру слияния и поглощения - определении синергетического эффекта в сделках.

Среди российских ученых можно выделить И. А. Бабенко, в чьих работах во главу угла ставится выделение видов синергетических эффектов. Предложенная И.А. Бабенко классификация используется в данной статье.

Сегодня отрасль продуктового ритейла кардинально отличается от того, какой она была буквально десять лет назад. Сегодняшний ритейл технологичен, адаптивен и стабилен. Активно внедряются инновации, сектор в целом и магазины в частности трансформируются и претерпевают кардинальные изменения. В этих конкурентных условиях ритейл вынужден адаптироваться, иначе потеряет свою клиентуру, ищущую не столько наименьшую цену, сколько удобство и комплексный подход.

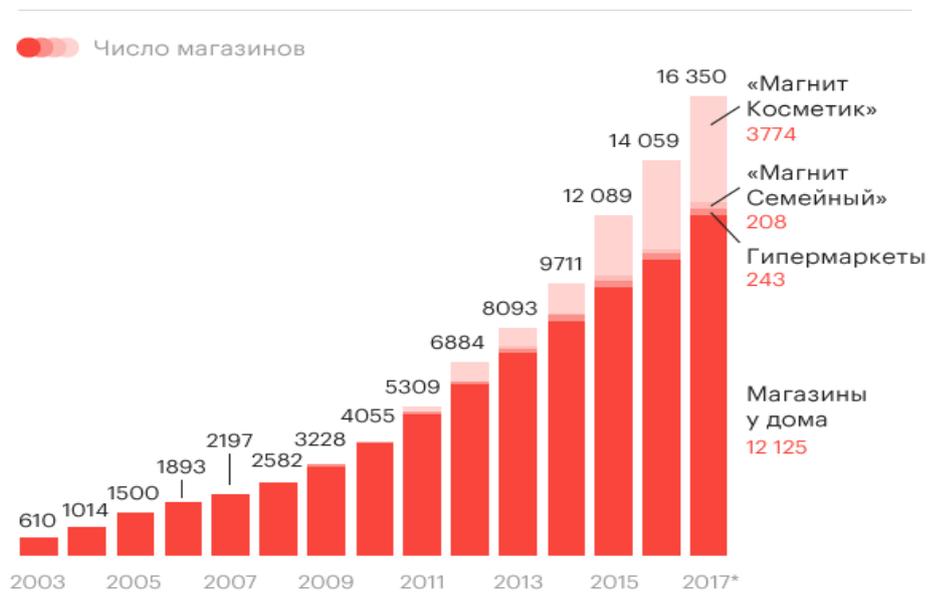
Ритейлеры делают акцент на своих ключевых преимуществах от собственных торговых марок (СТМ) до расположения магазинов. Но, тенденции к посткризисной олигополизации не обошли этот сектор стороной – несетевых игроков становится всё меньше. Крупные или стремящиеся укрепиться игроки тратят собственные или заёмные средства на покупку уже существующей части бизнеса у конкурента – прибегают к сделкам слияний и поглощений для развития.

Сделка по покупке ритейлера ПАО «Магнит» банком «ВТБ» и дальнейшая перепродажа доли «Marathon Group».

Какие цели преследовали участники сделки?

Данную сделку сложно трактовать как слияние или поглощение. Это скорее сделка с целью получения контроля над перспективным стратегическим партнёром.

Для Сергея Галицкого – основателя сети «Магнит», возглавлявшего компанию 25 лет – в течение 4 лет до этого медленно сокращавшего свою долю – данная сделка была способом избавиться от крупного пакета акций в пользу государственной компании. На рис. 1 представлена динамика роста числа магазинов, демонстрирующая поступательное формирование ритейл-экосистемы «Магнит».



**Рис. 1 – Динамика роста числа магазинов**

Источник: отчётность компании по МСФО

29,1% акций ритейлера были проданы в тот момент, когда дела в бизнесе не шли в гору. Так, за 2016 год «Магнит» потерял половину капитализации, а по итогам года компания впервые сократила прибыль и отдала лидерство по выручке «X5 Retail Group». В феврале 2018 года конкурент обошел «Магнит» по капитализации впервые с 2011 года.

«ВТБ» же стремился расширить свою экспансию в непрофильные бизнесы. Покупка доли в некогда бурно развивавшемся ритейлере, что претерпевает временные трудности и потерял половину капитализации, выглядела разумной инвестицией.

Синергетический эффект для обоих участников выглядел понятным: «ВТБ» - банк со второй клиентской базой в стране, а «Магнит» - ритейлер с наибольшим количеством торговых точек, что отражено на рис. 2.



**Рис. 2 – Количество торговых точек «Магнита» и основных конкурентов**

Источник: <https://www.rbc.ru/business/16/02/2018/5a8697959a794734a78e8919>

Как была профинансирована сделка?

О привлечении заёмного финансирования не сообщается, значит, ВТБ приобрела долю в «Магнит» на собственные средства. Сумма сделки составила 138 млрд. рублей.

Какой синергетический эффект ожидался?

Если Сергей Галицкий продал большую часть своей доли из-за того, что его видение развития бизнеса всё больше расходилось с видением инвесторов, то с мотивами «ВТБ» как покупателя необходимо разобраться. Так какой же синергетический эффект данная покупка может иметь? В СМИ рассматривались три ключевых мотива и направления:

«ВТБ» в объединении с подконтрольной «Почта России» собирается создать сервис по курьерской доставке товаров из «Магнита»;

«ВТБ» рассматривает покупку доли в «Магните» как относительно пассивные инвестиции. За «десятилетия» ВТБ совершил более 10 крупных инвестиций, большая часть из которых успешна. Вполне может быть, что, спустя время, «ВТБ» перепродаст долю;

сделка носит политический характер и направлена на усиление государственного контроля за отраслью. Ритейл считается одним из самых

свободных от государственного участия секторов. Так, в нём лишь 1,1% выручки приходится на госкомпании на фоне общего показателя 39,8% по всей экономике.

На фоне падения доходов населения в послекризисные годы, третья версия пользовалась особой популярностью, однако, её в спешке развеивали представители компании, подчеркивая, что банк лишь откликнулся на предложенные Сергеем Галицким условия.

К чему привела данная сделка?

Спустя три месяца после сделки подтвердилась гипотеза об инвестиционном интересе «ВТБ». Банк продал 11,82% акций компании «Marathon Group», не раскрыв сумму сделки. Отмечается, что рыночная стоимость пакета составила 62,5 млрд рублей. Данное решение связано с приемлемым уровнем риска для портфеля инвестиций «ВТБ».

В течение четырёх лет «Marathon Group» наращивала свою долю и стала вторым крупнейшим акционером «Магнит».

В ноябре 2021 года «ВТБ» заявил о продаже доли 17,3% «Магнита». 12,9% приобретёт «Marathon Group», 4,4% будут предложены институциональным инвесторам. Исходя из средневзвешенной цены «Магнита» на Московской бирже на 18 ноября, выкупаемый «Marathon Group» пакет стоит около 84 млрд руб.

Таким образом, в феврале 2018 «ВТБ» приобрёл 29,1% акций «Магнит» за 138 млрд рублей, в мае того же года продал «Marathon Group» 11,82% акций за 62,5 млрд рублей, а, спустя 4 года, продал этому же покупателю 12,9% за 84 млрд рублей. Сумма проданных 4,4% не разглашается, но её можно оценить примерно в 28 млрд рублей.

Синергетический эффект можно оценить, вычтя из сумму продажи сумму покупки. Он равняется 36,5 млрд рублей, но в данную сумму не входят сопутствующие издержки.

Также удалось развить бизнес компании-цели данной сделки. 12.05.2021 «Магнит», впервые за 4 года, вернул лидерство по капитализации среди

ритейлеров, что демонстрирует правильность выбранного «ВТБ» момента для покупки.

Данная инвестиция удачна, сделка имела экономический смысл.

Сделка по слиянию сетей «Красное&Белое», «Дикси» и «Бристоль»

Какие цели преследовали участники сделки?

Каждый из участников развивался параллельно, конкурируя друг с другом лишь в ключевых продуктовых категориях. Так, «Красное Белое» специализировалось на алкоголе, «Бристоль» – на табачной продукции, а «Дикси» - сеть магазинов с очень демократичными ценами. Владельцы компаний Игорь Кесаев, Сергей Кациев и Сергей Студенников увидели в этом прекрасную возможность для слияния и синергии.

Слияние обсуждалось между партнёрами на протяжении 7 лет, предметные переговоры начались за полтора года до сделки, и вот, 18 сентября 2019 года три компании объединились в «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед». Выручка созданного ритейлера в год сделки оценивалась в 800 млрд рублей без НДС, что делает объединённого игрока третьим по обороту после «Х5» и «Магнита». Объединённой компании принадлежат более 13 тысяч магазинов, что ставит её на второе место по количеству торговых точек (уступает лишь «Магниту»).

Как была профинансирована сделка?

Бизнесмены участвовали лишь долями в принадлежащих бизнесах. Более того, решения принимались без участия консультантов, что, наряду с сохранением каждого из брендов с целью конкуренции за потребителя, делает эту сделку еще более уникальной.

Какой синергетический эффект ожидался?

Оценить синергетический эффект в абсолютном выражении не представляется возможным, ведь компании не публикуют финансовую отчетность, однако, подчёркивается, что у объединённого игрока есть возможности для роста за счет эффекта масштаба. Так, компаниям удастся сэкономить в закупочных и логистических. Компания увеличит единое присутствие в ключевом регионе – Москве и Московской области. На рис. 3

представлена динамика увеличения торговых точек каждым из участников сделки слияния.

### Дикси, Красное и Белое, Бристоль



**Рис. 3 – Динамика увеличения числа торговых точек**

Источник: <https://geomatrix-retail.com/слияние-дикси-бристоль-красное-и-белое/?lang=ru>

После слияния, объединённый игрок обгонит «Х5» (1050 магазинов) по количеству торговых точек в Московской области и в 2,5 раза превзойдёт количество торговых точек «Магнита» в столичном регионе.

К чему привела данная сделка?

Таким образом, в результате нетипичной для российского рынка слияний и поглощений сделки, компании «Красное Белое», «Дикси» и «Бристоль», обладающие совершенно разными конкурентными преимуществами – от представленности в регионах, до акцента на конкретной продукции – объединились в третьего по величине игрока отрасли продуктового ритейла.

Сделка по поглощению сети «Дикси» ритейлером «Магнит»

Какие цели преследовали участники сделки?

«Магнит» приобрёл 2612 магазинов «Дикси», а также 39 торговых точек «Мегамарт», чем значительно сократил разрыв в обороте со своим главным конкурентом – «Х5».

Причиной продажи «Дикси» стало желание партнеров «Mercury Retail Group Limited» сфокусироваться на развитии сетей «Красное & Белое» и «Бристоль». Объединённый игрок продает «Дикси» на пике стоимости, после того как сеть в 2020 году резко увеличила рентабельность по чистой прибыли и

показала рекорд по показателю прибыли. Несмотря на закрытие и ребрендинг более чем двух тысяч магазинов, бренд «Дикси» будет сохранён – 148 торговых точек продолжают существовать.

Как была профинансирована сделка?

Сделка профинансирована за счет имеющихся у «Магнита» собственных денежных средств и доступных неиспользованных кредитных линий. Цена сделки на момент закрытия составила 87,6 млрд руб.

Какой синергетический эффект ожидался?

Приобретение розничного бизнеса «ДИКСИ», пятой крупнейшей розничной сети в России, значительно повысит конкурентоспособность «Магнита» в российском секторе продуктового ритейла. «Дикси» это сеть магазинов с максимально демократичными ценами и высокой представленностью в обеих столицах, присутствие в каждой из которых является стратегически важным и значимым для «Магнита». Так, в Москве и Московской области ритейлер увеличит присутствие более чем вдвое — с текущей доли рынка в 3,8% до 8,2%. В Северо-Западном федеральном округе преимущественно за счет Санкт-Петербурга и Ленинградской области доля вырастет с 13% до 19,6%.

«Магнит» приступает к интеграции «Дикси» с фокусом на получение синергии в ключевых бизнес-процессах, коммерческих условиях и категорийном менеджменте благодаря объединению закупочной силы в работе с федеральными и местными поставщиками, а также в прямом импорте, сезонных предложениях и эксклюзивном ассортименте «Магнита». Компания также ожидает получить определенный синергетический эффект за счёт объединения закупок в этом сегменте и увеличения загрузки производственных мощностей. Кросс-синергетический эффект может также быть получен в ИТ, персонализации и других технологиях, используемых в операционной деятельности. Предполагается, что потенциальные синергии в закупках, категорийном менеджменте и в бизнес-процессах принесут выгоду покупателям и повысят акционерную стоимость компании.

К чему привела данная сделка?

Данная интеграция стала крупнейшей по размеру объединяемых активов в истории российского ритейла. «Магнит» вплотную приблизился к «Х5» по обороту.

Таким образом, в отрасли продуктового ритейла есть лишь несколько крупных игроков, что делят между собой рынок. Были рассмотрены три сделки слияний и поглощений:

– выкуп крупной доли в ритейлере ПАО «Магнит» банком ПАО «ВТБ» в 2018 году и последующая перепродажа купленных акций компании «Marathon Group»;

– слияние трёх крупных продуктовых сетей «Дикси», «Красное белое» и «Бристоль»;

– поглощение «Дикси» ритейлером ПАО «Магнит».

В табл. 1 кратко представлены ожидаемый и итоговый синергетический эффект в сделке по покупке доли в ПАО «Магнит» банком ПАО «ВТБ».

Таблица 1

**Выкуп доли в ПАО «Магнит» компанией ПАО «ВТБ» и перепродажа «Marathon Group»**

Участники сделки	Ожидаемый синергетический эффект	Итоговый синергетический эффект	Вид синергии
ПАО «Магнит», ПАО «ВТБ», «Marathon Group»	Интерес «ВТБ» в «Магните» основывался на трёх предположениях: Развитие партнёрской экосистемы вместе с «Почта России»; Сделка носит инвестиционный характер, и доля будет перепродана; Сделка носит политический характер, ведь продуктовый ритейл должен контролироваться государством	В феврале 2018 «ВТБ» приобрёл 29,1% акций «Магнит» за 138 млрд рублей, в мае 2018 продал «Marathon Group» 11,82% акций за 62,5 млрд рублей. Спустя 4 года продал этому же покупателю 12,9% за 84 млрд рублей. Сумма проданных 4,4% не разглашается, но оценивается в 28 млрд рублей. Синергетический эффект - 36,5 млрд рублей, без учёта сопутствующих издержек. Удалось развить бизнес. 12.05.2021 «Магнит», впервые за 4 года, вернул лидерство по капитализации среди ритейлеров.	Операционная

Источник: составлено автором

Данная сделка носила инвестиционный характер и позволила «ВТБ» заработать 36,5 млрд рублей, а также вернуть бизнес «Магнита» на траекторию

роста. Результатом четырёхлетней работы стало возвращение некогда потерянного лидерства по капитализации в продуктовом ритейле. Данный результат подчёркивает правильность выбранного для покупки момента.

В табл. 2 кратко представлены ожидаемый и итоговый синергетический эффект в сделке по слиянию сетей «Дикси», «Красное Белое» и «Бристоль».

Таблица 2

### Слияние сетей «Дикси», «Красное Белое» и «Бристоль»

Участники сделки	Ожидаемый синергетический эффект	Итоговый синергетический эффект	Вид синергии
«Дикси», «Красное Белое», «Бристоль»	У объединённого игрока есть возможности для роста за счет эффекта масштаба. Так, компаниям удастся сэкономить в закупочных, логистических и других бэк-офисных операциях. Компания увеличит своё единое присутствие в ключевом для каждого ритейлера регионе – Москве и Московской области. После слияния, объединённый игрок обгонит «Х5» (1050 магазинов) по количеству торговых точек в Московской области и в 2,5 раза превзойдёт количество торговых точек «Магнита» в столичном регионе.	Компании, обладающие совершенно разными конкурентными преимуществами – от представленности в регионах, до акцента на конкретной продукции, объединились в третьего по количеству торговых точек и объёму продаж игрока отрасли продуктового ритейла.	Операционная Финансовая Инвестиционная

Источник: составлено автором

Данная сделка является абсолютно нетипичной для продуктового ритейла в Российской Федерации, ведь три абсолютно самостоятельных и конкурентных игрока – «Дикси», «Красное Белое» и «Бристоль» - с разными преимуществами и особенностями, объединились буквально по договорённости между владельцами.

На рынке появился новый игрок, - третий по количеству торговых точек и совокупному объёму продаж.

Позднее, «Магнит» выкупит из данного союза одного из участников – «Дикси», что, с одной стороны, приведёт к увеличению отрыва лидеров от объединённого игрока, а, с другой, позволит сконцентрироваться на развитии «Красное Белое» и «Бристоль».

В табл. 3 кратко представлены ожидаемый и итоговый синергетический эффект в сделке по поглощению сети «Дикси» ритейлером «Магнит».

## Поглощение сети «Дикси» ритейлером «Магнит»

Участники сделки	Ожидаемый синергетический эффект	Итоговый синергетический эффект	Вид синергии
«Дикси» «Магнит»	Увеличение присутствия «Магнита» в ключевых регионах – Москве и МО, а также СПб и Лен. Области. Синергия в бизнес-процессах; Эффект масштаба, отражающийся в коммерческих условиях, взаимодействии с поставщиками и увеличении загрузки производственных мощностей.	«Магнит» оторвался от «Х5» в совокупном количестве торговых точек; «Магнит» вплотную приблизился к «Х5» по обороту.	Операционная Финансовая Инвестиционная

Источник: составлено автором

Данную сделку отличает то, что, занимающий второе место по обороту игрок, выкупил у идущего по пятам объединённого игрока, наиболее подходящий своей стратегии и видению бизнес – «Дикси» - что, как известно, сконцентрирован на любимившемся «Магниту» формате «магазин у дома».

Основатель сети «Красное Белое» Сергей Студенников однажды сказал: «Ритейл – заложник своего развития, если он не развивается, он умирает». Его слова поразительно точно характеризуют ключевые тенденции и особенности в этой отрасли.

В продуктовом ритейле можно выделить следующие особенности и тенденции, подталкивающие к сделкам слияний и поглощений:

— олигополизация отрасли. Небольшие региональные сети могут либо развиваться обособленно и опасаться, что на их территорию зайдёт федеральный игрок и уронит цены, либо интегрироваться, прибегать к слияниям, укрупняться. Так, объединение «Дикси», «Красное Белое» и «Бристоль» привело к тому, что 3 небольшие на фоне лидеров рынка компании, слились в одного игрока, который стал представлять реальную силу в отрасли;

— потенциал для открытия новых точек у компаний почти исчерпан, большая часть пригодных для этого площадей уже занята конкурентами. Всё это приводит к изменению канала сбыта – падению популярности крупных гипермаркетов и росту популярности «магазинов у дома». Сделка по

поглощению «Дикси» компанией «Магнит» тому подтверждение - общая торговая площадь приобретаемых активов - 854 тыс. кв. м, из которых около 778 тыс. кв. м. приходится на формат «магазин у дома».

В отрасли продуктового ритейла очень серьезная конкуренция, из которой вытекает озвученный выше тезис: компании вынуждены адаптироваться и меняться, ведь, если ритейл не меняется, он умирает.

В данной работе рассмотрены ключевые особенности сделок слияний и поглощений в банковском секторе российской экономики, а также факторы, оказавшие существенное влияние на успешность сделки.

Таким образом, была подтверждена гипотеза исследования, а именно были выделены особенности сделок слияний и поглощений в продуктивном ритейле, оценено общее состояние отрасли, выделены ключевые тенденции рынка, позволяющие сделать выводы о его дальнейшем развитии.

#### **Библиографический список:**

1. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022) «Об обществах с ограниченной ответственностью»
2. План счетов бухгалтерского учета, утв. Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. № 94н в редакции от 08.11.2010 г., раздел VII «Капитал».
3. Отчётности и стратегии развития компаний «Магнит», «ВТБ», «Marathon Group», «Красное&Белое», «Дикси» и «Бристоль» за 2016-2021 годы.
4. ВТБ потянуло в розницу: зачем госбанк купил 29,1% «Магнита» // РБК, 2018. URL:<https://www.rbc.ru/business/16/02/2018/5a8697959a794734a78e8919>
5. ВТБ продал Marathon Group почти 12% «Магнита» // Интерфакс, 2018. URL: <https://www.interfax.ru/business/614087>
6. ВТБ продаст купленные у Галицкого акции «Магнита» // РБК, 2021. URL: <https://www.rbc.ru/business/18/11/2021/619676789a7947d5d36071ce>
7. Слияние «Дикси», «Бристоля» и «Красного белого» // Geomatrix, 2019. URL: <https://geomatrix-retail.com/слияние-дикси-бристоль-красное-и-бело/?lang=ru>

8. «Магнит» завершил покупку «Дикси» // Официальный сайт компании «Магнит», 2021. URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-zavershil-pokupku-diksi/>

9. Бабенко И.А. Классификация слияний и поглощений в зависимости от синергетического эффекта / И.А.Бабенко // Наука и бизнес: Пути развития. – 2015. № 6(48).

10. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний/ Патрик Гохан ; Пер. с англ. – 7-е изд. –М. : Альпина Паблишер, 2021. – 724 с.

11. Герасименко, А. Финансовый менеджмент – это просто. Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 481 с.

12. Остаев, Г.Я. Механизмы управления финансового менеджмента в организации / Г.Я. Остаев, И.М. Гоголев, О.О. Злобина // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 4. – С. 67-71.

13. Передера, Ж.С. Анализ слияний и поглощений: учебное пособие для вузов / Ж. С. Передера, А. В. Федоров. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 140 с.

14. Семенов, Н.С. Оценка стоимости бизнеса в сделках слияний и поглощений/Н.С.Семенов // Финансовая экономика. – 2019. – № 4. – С.

15. Сеницкая, Н.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н.Я. Сеницкая. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 196 с.

16. Толкачева, Н.А. Финансовый менеджмент / Н.А. Толкачева. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 147 с.

## **References:**

1. Federal Law № 14-FZ of February 8, 1998 (as amended on July 2, 2021, as amended on February 25, 2022) «On Limited Liability Companies»

2. Chart of accounts accounting, approved. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation of October 31, 2000 No. 94n, as amended on November 8, 2010, Section VII «Capital».

3. Reporting and development strategies of Magnit, VTB, Marathon Group, Krasnoe&Beloe, Dixy and Bristol for 2016-2021.

4. VTB pulled retail: why did the state bank buy 29.1% of Magnit // RBC, 2018. URL: <https://www.rbc.ru/business/16/02/2018/5a8697959a794734a78e8919>

5. VTB sold almost 12% of Magnit to Marathon Group // Interfax, 2018. URL: <https://www.interfax.ru/business/614087>

6. VTB will sell the shares of Magnit bought from Galitsky // RBC, 2021. URL: <https://www.rbc.ru/business/18/11/2021/619676789a7947d5d36071ce>

7. Merger of Dixie, Bristol and Red White // Geomatrix, 2019. URL: <https://geomatrix-retail.com/merger-dixie-bristol-red-and-white/?lang=ru>

8. Magnit completed the purchase of Dixy // Official website of Magnit, 2021. URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-zavershil-pokupku-diksi/>

9. Babenko I.A. Classification of mergers and acquisitions depending on the synergistic effect / I.A. Babenko // Science and business: Ways of development. – 2015. № 6(48).

10. Gohan P. Mergers, acquisitions and restructuring of companies / Patrick Gohan; Per. from English. – 7th ed. –M.: Alpina Publisher, 2021. - 724 p.

11. Gerasimenko, A. Financial management is simple. Basic course for managers and beginners / A. Gerasimenko. – 5th ed. - M.: Alpina Publisher, 2021. – 481 p.

12. Ostaev, G.Ya. Management mechanisms of financial management in an organization / G.Ya. Ostaev, I.M. Gogolev, O.O. Zlobina // Management: theory and practice. – 2020. – № 4. – P. 67-71.

13. Peredera, J.S. Analysis of mergers and acquisitions: a textbook for universities / J.S. Peredera, A.V. Fedorov. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. – 140 p.

14. Semenov, N.S. Valuation of business value in mergers and acquisitions / N.S. Semenov // Financial Economics. – 2019. – № 4. – S.

15. Sinitskaya, N.Ya. Financial management: textbook and workshop for universities / N.Ya. Sinitskaya. – 2nd ed., Rev. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. – 196 p.

16. Tolkacheva, N.A. Financial management / N.A. Tolkachev. – Moscow-Berlin: Direct-Media, 2020. – 147 p.