

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародного менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	Міжнародний бізнес
<b>Галузь знань</b>	07 Управління та адміністрування
<b>Спеціальність</b>	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі  
**Microsoft**)»

*(назва теми)*

здобувача Молчановського Олега Володимировича

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Бабич Т.О.

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Бурмака М.О. \_\_\_\_\_

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20\_\_ р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Молчановському Олегу Володимировичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Microsoft)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах зарубіжної літератури та інформаційних джерел

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Теоретичні аспекти злиття та поглинання в міжнародному бізнесі. Поняття, класифікація, фактори та ризики.
Розділ 2	Аналіз злиттів та поглинань компанії Microsoft.
Розділ 3	Рекомендації щодо підвищення ефективності злиття та поглинання на прикладі Microsoft.

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Аналіз ефективності злиттів та поглинань компанії Microsoft та розроблення рекомендацій для підвищення їх ефективності.
<b>Предмет дослідження:</b>	Злиття та поглинання в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft.
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу злиттів та поглинань компанії Microsoft в міжнародному бізнесі, визначення факторів, що визначають їх ефективність та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності таких угод у майбутньому.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У розділі 1** | Вивчити теоретичні аспекти злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі, включаючи їх типи, мотиви та ризики.

**У розділі 2** | Проаналізувати історію злиттів та поглинань компанії Microsoft, включаючи визначення ключових угод, їх типів та цілей.

**У розділі 3** | Визначити фактори, що визначають ефективність злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, включаючи аналіз фінансових, організаційних та культурних аспектів таких угод.

Розробити рекомендації для підвищення ефективності злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, враховуючи визначені фактори та базуючись на кращих практиках та успішних відгуках інших компаній.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 50 сторінок, 4 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел з 44 найменувань, додатки.

### **Злиття та поглинання в міжнародному бізнесі (на прикладі Microsoft).**

*Об'єктом дослідження є Аналіз ефективності злиттів та поглинань компанії Microsoft та розроблення рекомендацій для підвищення їх ефективності*

*Предметом дослідження є Злиття та поглинання в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft.*

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – проведення комплексного аналізу злиттів та поглинань компанії Microsoft в міжнародному бізнесі, визначення факторів, що визначають їх ефективність та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності таких угод у майбутньому.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Вивчити теоретичні аспекти злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі, включаючи їх типи, мотиви та ризики.
- Проаналізувати історію злиттів та поглинань компанії Microsoft, включаючи визначення ключових угод, їх типів та цілей.
- Визначити фактори, що визначають ефективність злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, включаючи аналіз фінансових, організаційних та культурних аспектів таких угод.
- Розробити рекомендації для підвищення ефективності злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, враховуючи визначені фактори та базуючись на кращих практиках та успішних відгуках інших компаній.

*Практичне значення отриманих результатів – вивчення передового досвіду стратегії розширення бізнесу за допомогою злиттів та поглинань. Робота спрямована на вивчення мотивацій, що стоять за стратегічними рішеннями Microsoft щодо проведення злиттів та поглинань, а також на виявлення викликів, з якими стикається компанія під час цього процесу, а також на оцінку результатів та впливу цих операцій на глобальну діяльність компанії.*

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023р.

Рік захисту роботи – 2023р.

*Ключові слова: Злиття, поглинання, Microsoft, аналіз, класифікація, порівняння, міжнародний бізнес.*

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту  
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»  
Молчановського Олега Володимировича

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Microsoft)  
(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): Актуальність теми обумовлюється складними процесами пошуку нових моделей ефективності технологічними компаніями в нових умовах глобальної конкуренції, тому концептуальний аналіз історичного розвитку може надати нові погляди на цю проблему. Логічний ланцюг тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки в роботі витриманий, будова роботи відповідає її назві, розділи та підрозділи знаходяться у логічному взаємозв'язку – 10 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): Здобувач під час підготовки роботи та у самій роботі проявив достатній рівень аналітичних здібностей, у достатній мірі дослідив теоретичні концепції, оволодів понятійним апаратом досліджуваної предметної галузі; проаналізував достатню кількість бібліографічних джерел; здійснив теоретичні дослідження за темою; отримав цінні теоретичні висновки – 5 балів

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): Здобувач у ході підготовки роботи провів якісні та глибинні дослідження, застосовував якісний та кількісний аналіз, а методи і засоби досліджень відповідають меті і завданням дослідження, всі результати коректно інтерпретовані – 10 балів

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): Результати дослідження можуть бути використані як корисний аналітичний матеріал при побудові нових стратегій розвитку технологічних компаній; здобувач проявив можливість обґрунтовувати використовувані напрями та шукати альтернативні підходи до вирішення досліджуваної проблеми, результатів дослідження можуть бути цікавими з точки зору узагальнення наявних підходів до управління стратегією злиття і поглинання – 10 балів

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): Висновки здобувача чіткі, мають практичне значення – 5 балів

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): Робота оформлена згідно вимог та здобувач дотримувався графіку виконання БДР – 10 балів

7. Позитивні сторони дипломної роботи: У дипломній роботі здобувач обрав цікавий приклад для дослідження. Це дозволило отримати цінні практичні висновки.

8. Недоліки роботи: Певні технічні неточності не впливають на якість та практичну значущість дослідження.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **55 балів**

Допущення КБР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту перед ЕК

**Науковий керівник** доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.	
Поняття, класифікація, фактори та ризики.....	9
1.1. Поняття та сутність злиття та поглинання.....	9
1.2. Класифікація злиття та поглинання міжнародних компаній.....	11
1.3. Фактори та ризики, що впливають на процес злиття та поглинання.....	17
Розділ 2. Аналіз злиттів та поглинань компанії Microsoft.....	21
2.1. Історія злиттів та поглинань компанією Microsoft.....	21
2.2. Аналіз наслідків злиттів та поглинань Microsoft.....	29
2.3. Вплив злиттів та поглинань на інноваційність та конкурентоспроможність Microsoft.....	34
Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності злиття та поглинання на прикладі Microsoft.....	38
3.1. Фактори які впливають на ефективність злиття та поглинання.....	38
3.2. Рекомендації щодо забезпечення успішного здійснення злиття та поглинання.....	42
3.3. Перспективи розвитку злиття та поглинання в компанії Microsoft.....	44
Висновки.....	49
Список використаних джерел.....	52

## Вступ

Злиття та поглинання стали поширеним явищем у світі міжнародного бізнесу, оскільки компанії прагнуть розширити свою діяльність, збільшити частку ринку та підвищити конкурентоспроможність. Успіх угод злиття та поглинання залежить від багатьох факторів, включаючи стратегічну відповідність між компаніями, що об'єднуються, культурну сумісність та ефективну інтеграцію їхніх ресурсів та операцій.

Метою даної дипломної роботи є аналіз стратегій злиття та поглинання транснаціональної технологічної компанії Microsoft та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності угод злиття та поглинання в міжнародному бізнесі. Дослідження буде зосереджено на теоретичних аспектах злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі, аналізі діяльності компанії Microsoft в подібних угодах, а також на рекомендаціях щодо підвищення ефективності цих операцій.

Перший розділ містить огляд теоретичних аспектів злиття та поглинання в міжнародному бізнесі. У ньому розглядаються мотиви укладання угод злиттів та поглинань, типи угод та проблеми, пов'язані з їх проведенням. Крім того, у цьому розділі розглядається роль культурних відмінностей та важливість проведення юридичної перевірки при укладанні угод злиття та поглинання.

У другому розділі буде проаналізовано діяльність Microsoft у сфері злиттів і поглинань, зокрема, поглинання, злиття та створення спільних підприємств. Аналіз буде зосереджений на типі, розмірі та меті кожної угоди злиття та поглинання, а також на результатах та викликах, з якими зіткнулася компанія Microsoft у процесі злиття та поглинання. Крім того, у цьому розділі буде розглянуто вплив угод зі злиття та поглинання на інноваційність, частку ринку та конкурентну позицію Microsoft.

Третій, заключний розділ містить рекомендації щодо підвищення ефективності угод злиття та поглинання в міжнародному бізнесі, які ґрунтуються на аналізі діяльності компанії Microsoft у сфері злиття та поглинання. Рекомендації будуть зосереджені на стратегічній відповідності між компаніями, що об'єднуються, культурній сумісності, ефективній інтеграції ресурсів та операцій, а також на процесі інтеграції після злиття. Крім того, цей розділ містить пропозиції щодо майбутніх досліджень у сфері злиттів і поглинань у міжнародному бізнесі.

В цілому, дана дипломна робота надасть цінну інформацію про діяльність компанії Microsoft у сфері злиття та поглинання, а також запропонує рекомендації щодо підвищення ефективності угод злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження: Злиття та поглинання в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft.

Об'єкт дослідження: Аналіз ефективності злиттів та поглинань компанії Microsoft та розроблення рекомендацій для підвищення їх ефективності.

Мета дослідження: Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу злиттів та поглинань компанії Microsoft в міжнародному бізнесі, визначення факторів, що визначають їх ефективність та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності таких угод у майбутньому.

Завдання:

- Вивчити теоретичні аспекти злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі, включаючи їх типи, мотиви та ризики.
- Проаналізувати історію злиттів та поглинань компанії Microsoft, включаючи визначення ключових угод, їх типів та цілей.
- Визначити фактори, що визначають ефективність злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, включаючи аналіз фінансових, організаційних та культурних аспектів таких угод.
- Розробити рекомендації для підвищення ефективності злиттів та поглинань в міжнародному бізнесі на прикладі компанії Microsoft, враховуючи визначені фактори та базуючись на кращих практиках та успішних відгуках інших компаній.

## Розділ 1. Теоретичні аспекти злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.

### Поняття, класифікація, фактори та ризики.

#### 1.1. Поняття та сутність злиття та поглинання.

Злиття та поглинання - це дві широко використовувані бізнес-стратегії, які передбачають об'єднання двох або більше компаній для створення нового суб'єкта або придбання іншої компанії. Концепція злиття та поглинання передбачає консолідацію бізнес-операцій, активів та ресурсів для досягнення різних стратегічних цілей, таких як збільшення частки ринку, вихід на нові ринки, диверсифікація бізнесу та досягнення синергії витрат.

Суть злиття полягає в об'єднанні двох або більше компаній з метою створення нового суб'єкта господарювання. У процесі злиття компанії-учасниці об'єднують свої операції, активи та ресурси для створення нової, більшої компанії. Ця нова компанія часто створюється як нова корпорація, акціонери первинних компаній стають акціонерами нової корпорації. Основною метою злиття є створення нової, сильнішої компанії зі збільшеною часткою ринку, доступом до нових ринків і розширеними можливостями.

З іншого боку, поглинання - це процес придбання однією компанією іншої компанії. У процесі поглинання компанія-покупець купує контрольний пакет акцій компанії-цілі, як правило, шляхом придбання її акцій. Придбана компанія стає дочірньою компанією компанії-покупця і може продовжувати працювати під власною торговою маркою або бути інтегрованою в діяльність компанії-покупця. Основною метою поглинання є отримання доступу до нових технологій, талантів та інтелектуальної власності, а також збільшення частки ринку та вихід на нові ринки.

Для розуміння відмінностей між злиттями та поглинаннями нижче наведена таблиця з ключовими особливостями двох процесів.

*Таблиця 1. Порівняння особливостей злиття та поглинання.*

Злиття	Поглинання
<ul style="list-style-type: none"><li>– об'єднання двох компаній в одну;</li><li>– спільне рішення учасників компанії;</li><li>– дорожчий процес за рахунок використання правового аналізу;</li><li>– через злиття акціонери можуть збільшити вартість акцій;</li><li>– забирає багато часу;</li><li>– відбувається зниження вартості власності.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– придбання однією компанією іншої;</li><li>– дружнє або вороже поглинання;</li><li>– дешевший процес;</li><li>– покупці не можуть підвищити вартість капіталу;</li><li>– швидша і простіша транзакція;</li><li>– набувач не відчуває зниження вартості власності.</li></ul>

Джерело 41: «Young Scientist» № 10 (86) Жовтень, 2020  
(<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/10/8.pdf>)

Успіх угоди злиття чи поглинання залежить від кількох факторів, серед яких стратегічна відповідність між компаніями, що об'єднуються, культурна відповідність між компаніями, фінансова та операційна перевірка, а також виконання угоди злиття. Компанії повинні ретельно оцінити ризики та переваги угоди злиття та поглинання, перш ніж приступити до злиття або поглинання. Вони також повинні мати чіткий план інтеграції операцій, активів і ресурсів компаній, що об'єднуються, для досягнення бажаних стратегічних цілей.

Злиття та поглинання можуть запропонувати низку переваг компаніям, які прагнуть розширити спектр своїх бізнес-операцій, збільшити частку ринку та досягти економії за рахунок масштабу. Однією з головних переваг є потенціал для підвищення прибутковості за рахунок економії витрат і збільшення доходів. Об'єднання ресурсів та усунення дублюючих функцій може призвести до економії витрат, а розширення клієнтської бази та асортименту продукції - до збільшення доходів. Злиття та поглинання також можуть запропонувати доступ до нових ринків і каналів дистрибуції. Купуючи компанію з налагодженою діяльністю на новому ринку або з каналами дистрибуції, які доповнюють власні, компанія-покупець може розширити свою світову присутність та клієнтську базу.

Злиття та поглинання можуть забезпечити компаніям переваги диверсифікації. Диверсифікація - це процес розподілу інвестицій між різними активами для зменшення ризику. У контексті злиття та поглинання диверсифікація може відбуватися кількома способами:

- Географічна диверсифікація: Злиття та поглинання можуть надати компаніям доступ до нових ринків і клієнтів у різних регіонах або країнах. Це може допомогти компаніям зменшити залежність від одного ринку і розподілити бізнес-ризик між кількома регіонами.
- Диверсифікація продукції: Злиття та поглинання можуть допомогти компаніям диверсифікувати свій продуктивний портфель, що може допомогти їм зменшити залежність від одного продукту або послуги. Це також може допомогти компаніям створити синергію між різними продуктами та послугами, що призведе до збільшення доходів і прибутку.
- Диверсифікація ризиків: Злиття та поглинання можуть допомогти компаніям диверсифікувати свої бізнес-ризик шляхом придбання компаній у різних галузях чи секторах. Наприклад, компанія, яка працює в нафтогазовому секторі, може придбати компанію в секторі відновлюваної енергетики, щоб зменшити свою залежність від коливань цін на нафту.
- Фінансова диверсифікація: Злиття та поглинання можуть допомогти компаніям диверсифікувати свої фінансові ризик шляхом придбання компаній з різною фінансовою структурою. Наприклад, компанія з високим рівнем заборгованості може придбати компанію з сильною грошовою позицією, щоб покращити свою фінансову стабільність. Синергія - ще одна потенційна перевага злиття та поглинання. Об'єднання сильних сторін і

ресурсів двох компаній може призвести до більш ефективної та результативної спільної діяльності, що сприятиме підвищенню прибутковості та зростанню.

Однак важливо зазначити, що злиття та поглинання можуть також нести в собі значні ризики та виклики, такі як культурні зіткнення, труднощі інтеграції та регуляторні перешкоди. Ретельна юридична перевірка та ретельне вивчення цих потенційних проблем є необхідною умовою для максимізації потенційних переваг злиття та поглинання.

## **1.2. Класифікація злиття та поглинання міжнародних компаній.**

Злиття та поглинання можна систематизувати за типами, розмірами, цілями та іншими факторами щоб допомогти компаніям краще зрозуміти потенційні вигоди та ризики, пов'язані з кожною транзакцією, та розробити чітку стратегію для досягнення своїх цілей.

Один із способів систематизації злиттів і поглинань – систематизація за типом, горизонтальними, вертикальними або конгломератними.

Горизонтальні злиття та поглинання - це злиття або поглинання компаній, що працюють в одній галузі або на одному ринку. Цей тип злиттів і поглинань може допомогти компаніям завоювати частку ринку, зменшити конкуренцію та досягти економії на масштабах. Горизонтальні злиття та поглинання можуть забезпечити різні переваги, зокрема:

- Збільшення частки ринку: Об'єднуючи свої операції, компанії, що об'єдналися, можуть збільшити свою частку на ринку, що дає їм більшу цінову владу і можливість краще конкурувати з іншими гравцями на ринку.
- Економія на масштабах: Завдяки більшим операціям об'єднані компанії можуть досягти економії від масштабу, що може призвести до зниження витрат і підвищення прибутковості.
- Диверсифікація: Об'єднані компанії можуть урізноманітнити свою продуктову пропозицію, що дає їм ширший асортимент товарів для продажу та зменшує їхню залежність від однієї продуктової лінійки.
- Доступ до нових ринків: Об'єднані компанії можуть отримати доступ до нових ринків, що дозволить їм розширити клієнтську базу та збільшити свої доходи.

Однак горизонтальні злиття та поглинання також мають свої виклики та потенційні недоліки. Наприклад:

- Антимонопольне законодавство: Злиття, які призводять до домінуючого становища на ринку, можуть зіткнутися з регуляторними перешкодами і вимагати схвалення антимонопольних органів.
- Проблеми інтеграції: Злиття двох компаній може бути складним процесом, а інтеграція їхніх операцій і культур може бути непростим завданням.
- Культурні відмінності: Відмінності в організаційній культурі двох компаній можуть призвести до конфліктів і проблем у процесі інтеграції.

Загалом, горизонтальні злиття та поглинання можуть бути ефективним способом досягнення компаніями своїх стратегічних цілей, але вони вимагають ретельного планування, аналізу та виконання.

Вертикальні злиття та поглинання - це злиття або поглинання компаній, що знаходяться на різних етапах ланцюга постачання в одній галузі, наприклад, виробника та постачальника. Цей тип злиттів і поглинань може допомогти компаніям підвищити ефективність, знизити витрати і отримати більший контроль над своїм ланцюгом поставок. Вертикальні злиття та поглинання відбуваються, коли об'єднуються дві компанії в одному ланцюгу поставок, причому одна компанія зазвичай працює в галузі переробки та збуту, а інша - у видобувній галузі. Метою вертикального злиття є досягнення більшої ефективності, зниження трансакційних витрат і поліпшення координації між двома компаніями. Наприклад, компанія, яка виробляє автомобілі, може об'єднатися з постачальником автозапчастин. Це створить єдиний суб'єкт господарювання, який охоплює весь ланцюжок постачання, від виробництва автозапчастин до остаточного складання автомобілів. Об'єднана компанія матиме кращий контроль над виробничим процесом, зможе знизити витрати і підвищити якість своєї продукції. Вертикальні злиття та поглинання можуть забезпечити різні переваги, серед яких:

- Економія витрат: Інтегруючи операції та усуваючи посередників, об'єднані компанії можуть зменшити витрати та підвищити ефективність.
- Краща координація: Об'єднані компанії можуть краще координувати свої операції та покращити потік товарів і послуг між ними.
- Покращений контроль якості: Об'єднані компанії можуть покращити якість своєї продукції завдяки кращому контролю над виробничим процесом.
- Посилення ринкової влади: об'єднані компанії можуть мати більший вплив на ціноутворення на ринку, контролюючи як видобувну, так і переробну ланки ланцюга поставок.

Однак вертикальні злиття та поглинання також мають свої виклики та потенційні недоліки. Наприклад:

- Антимонопольне законодавство: Злиття, які призводять до домінуючого становища на ринку, можуть стикатися з регуляторними перешкодами і вимагати схвалення антимонопольних органів.
- Проблеми інтеграції: Злиття двох компаній може бути складним процесом, а інтеграція їхніх операцій і культур може бути проблематичною.
- Зменшення конкуренції: Вертикальні злиття можуть зменшити конкуренцію на ринку та призвести до підвищення цін для споживачів.

Загалом, вертикальні злиття та поглинання можуть бути ефективним способом досягнення компаніями своїх стратегічних цілей, але вони вимагають ретельного планування, аналізу та виконання. Компанії повинні розглянути потенційні

переваги та виклики вертикального злиття і визначити, чи є воно найкращим способом досягнення їхніх цілей.

Конгломератні злиття та поглинання відбуваються, коли об'єднуються дві компанії, які працюють у різних галузях або не мають очевидних спільних бізнес-інтересів. Метою конгломератного злиття є досягнення більшої диверсифікації, зменшення ризиків та використання переваг синергії між двома компаніями. Наприклад, компанія, яка виробляє споживчі товари, може об'єднатися з компанією, яка працює у сфері фінансових послуг. Це створить єдиний суб'єкт господарювання, який охоплює кілька галузей, що дасть йому більшу диверсифікацію і зменшить його залежність від однієї продуктової лінійки або сегмента ринку. Конгломератні злиття та поглинання можна поділити на два типи: чисті та змішані конгломерати. Чистий конгломерат - це злиття між компаніями з абсолютно різних галузей, тоді як змішаний конгломерат - це злиття між компаніями, які працюють у споріднених, але різних галузях. Конгломератні злиття та поглинання можуть забезпечити різні переваги, в тому числі:

- Диверсифікація: Об'єднуючи операції в різних галузях, об'єднані компанії можуть зменшити ризики та мати ширшу базу доходів.
- Синергія: Об'єднані компанії можуть скористатися перевагами синергії між своїми операціями, такими як економія витрат або можливості перехресних продажів.
- Посилення ринкової влади: об'єднані компанії можуть отримати більшу ринкову владу та вплив на ціноутворення у відповідних галузях.

Однак конгломератні злиття та поглинання також мають свої виклики та потенційні недоліки. Наприклад:

- Проблеми інтеграції: Злиття двох компаній у різних галузях може бути складним процесом, а інтеграція їхніх операцій та культур може бути проблематичною.
- Зниження фокусу: Об'єднана компанія може втратити фокус на своїх ключових компетенціях або зіткнутися з проблемами в управлінні різноманітними бізнесами.
- Відсутність синергії: Компанії, що об'єдналися, можуть не мати очевидної синергії, що призводить до відсутності економії витрат або інших переваг.

Загалом, конгломератні злиття та поглинання можуть бути ефективним способом досягнення компаніями своїх стратегічних цілей, але вони вимагають ретельного планування, аналізу та виконання. Компанії повинні розглянути потенційні переваги та виклики конгломератного злиття і визначити, чи є воно найкращим способом досягнення їхніх цілей.

Ще один спосіб систематизувати злиття та поглинання - за розміром. Систематизація злиттів і поглинань за розміром може допомогти компаніям краще зрозуміти масштаб і потенційний вплив кожної угоди. За розміром злиття та поглинання можна розділити на малі, середні та великі.

Малі злиття та поглинання зазвичай охоплюють компанії з ринковою вартістю менше 50 мільйонів доларів. Ці угоди часто спрямовані на придбання спеціалізованих технологій, досвіду або інтелектуальної власності. Малі злиття та поглинання можуть бути привабливими для стартапів або менших компаній, які прагнуть отримати конкурентну перевагу за рахунок технологій або інтелектуальної власності, на розробку яких у них може не вистачити ресурсів. Менші злиття та поглинання можуть бути легшими для інтеграції, але можуть мати більш обмежений вплив на загальний бізнес компанії-покупця.

Середні злиття та поглинання можуть бути привабливими для компаній середнього розміру, які прагнуть розширити свій бізнес, вийти на нові ринки або зміцнити свої позиції на існуючому ринку. Середні злиття та поглинання зазвичай охоплюють компанії з ринковою вартістю від 50 до 500 мільйонів доларів. Ці угоди часто спрямовані на розширення охоплення ринку, диверсифікацію продуктів і послуг або отримання доступу до нових технологій чи досвіду.

Великі злиття та поглинання можуть бути складнішими у виконанні та вимагати значних ресурсів для інтеграції операцій компанії, що поглинається, в бізнес компанії-покупця. У великих злиттях і поглинаннях зазвичай беруть участь компанії з ринковою вартістю понад 500 мільйонів доларів. Ці угоди часто спрямовані на досягнення стратегічних цілей, таких як вихід на нові ринки, консолідація частки ринку, отримання доступу до нових технологій чи досвіду. Великі злиття та поглинання можуть бути привабливими для великих компаній, які мають ресурси для здійснення великих угод і можуть дозволити собі зробити значні інвестиції в стратегічні можливості зростання.

Систематизуючи злиття та поглинання за розміром, компанії можуть краще зрозуміти потенційний вплив кожної транзакції та визначити, чи переважають вигоди від неї витрати та ризику. Це може допомогти компаніям приймати більш обґрунтовані рішення про те, які можливості злиття та поглинання слід використовувати і як їх успішно реалізувати. Компанії можуть використовувати розмір компанії-цілі для оцінки потенційних ризиків та переваг, пов'язаних з можливістю злиття та поглинання.

Нарешті, злиття та поглинання можна систематизувати за метою. Стратегічні злиття та поглинання спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей, таких як розширення охоплення ринку, диверсифікація продуктів та послуг, отримання доступу до нових технологій чи досвіду. Цей тип злиттів і поглинань вимагає ретельного планування та юридичної перевірки, щоб переконатися, що угода відповідає загальним стратегічним цілям компанії. Фінансові злиття та поглинання зосереджені на досягненні короткострокових фінансових цілей, таких як збільшення акціонерної вартості за рахунок економії витрат, підвищення операційної ефективності або отримання прибутку за рахунок придбання недооцінених активів. Цей тип злиттів і поглинань часто зумовлений ринковою кон'юнктурою і може бути опортуністичним за своєю природою. Систематизація

злиттів і поглинань за цілями може допомогти компаніям зрозуміти стратегічні цілі та потенційні вигоди від кожної угоди. Ось деякі загальні цілі злиття та поглинання:

- Диверсифікація: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для диверсифікації своїх продуктів або послуг, географічного охоплення або клієнтської бази. Наприклад, компанія з технологічної галузі може придбати компанію з галузі охорони здоров'я, щоб диверсифікувати свій портфель і зменшити свою залежність від однієї галузі.
- Синергія: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для досягнення синергії, яка може включати в себе економію витрат, операційну ефективність або можливості зростання доходів. Наприклад, компанія з телекомунікаційної галузі може придбати компанію з медіа-індустрії, щоб використати існуючу клієнтську базу та перехресні продажі додаткових продуктів і послуг.
- Консолідація ринку: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для зміцнення своїх позицій на ринку або в галузі. Наприклад, компанія в галузі роздрібної торгівлі може придбати конкурента, щоб збільшити свою частку на ринку та зменшити конкуренцію.
- Технології та інновації: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання з метою придбання нових технологій або інновацій. Наприклад, компанія в галузі програмного забезпечення може придбати стартап з передовою технологією, щоб покращити свої існуючі продукти.
- Придбання талантів: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання, щоб придбати найкращих фахівців у певній галузі чи сфері. Наприклад, компанія у фінансовій галузі може придбати інвестиційну фірму-бутік, щоб отримати доступ до її талановитої команди інвестиційних банкірів.

Систематизуючи злиття та поглинання за цілями, компанії можуть краще оцінити потенційні переваги та ризики кожної угоди. Це може допомогти компаніям узгодити свої стратегічні цілі зі стратегією злиття та поглинання і підвищити ймовірність успішного результату.

Нижче приведена таблиця яка відображає класифікацію злиттів та поглинань за типом, розміром і метою.

Таблиця 2. Класифікація горизонтальних, вертикальних та конгломератних злиттів та поглинань за розміром та метою.

Тип	Розмір	Мета
Горизонтальні	Малі (менше \$50 млн.)	Диверсифікація
Вертикальні	Середні (\$50 млн. - \$500 млн.)	Синергія
Конгломератні	Великі (більше \$500 млн.)	Консолідація ринку
		Технології та інновації
		Придбання талантів

Систематизуючи злиття і поглинання за типом, розміром і метою, компанії можуть краще зрозуміти потенційні вигоди і ризики, пов'язані з кожною угодою, і розробити чітку стратегію для досягнення своїх цілей. Це може допомогти компаніям приймати більш обґрунтовані рішення про те, які можливості злиття та поглинання слід використовувати і як їх успішно реалізувати.

Існують інші способи класифікувати злиття та поглинання на основі інших критеріїв, таких як характер операції, ступінь інтеграції, внутрішні або транскордонні злиття та поглинання та залежно від форми оплати. Наприклад, злиття та поглинання можна класифікувати як дружні або ворожі, залежно від того, чи погоджується компанія-ціль на угоду, чи ні. Дружні злиття, як правило, проходять більш гладко і менш ризиковано, ніж ворожі, оскільки вони передбачають більше співпраці та переговорів між сторонами. Інша класифікація злиттів та поглинань ґрунтується на ступені інтеграції між компаніями після укладання угоди. Вона може варіюватися від повної інтеграції, коли компанії повністю зливаються і працюють як єдине ціле, до часткової інтеграції, коли компанії зберігають певний ступінь автономії або працюють як окремі підрозділи. Часткова інтеграція може бути корисною в ситуаціях, коли компанії мають різні культури, продукти або ринки, і коли повна інтеграція була б занадто руйнівною або дорогою. Злиття та поглинання можна класифікувати як внутрішні або транскордонні, залежно від того, чи є компанії-учасниці з однієї країни, чи з різних країн. Транскордонні злиття та поглинання пов'язані з додатковими викликами та ризиками, такими як культурними, правовими, політичними та іншими відмінностями. Також злиття та поглинання класифікуються залежно від форми оплати – грошима або акціями. При грошовому злитті компанія-покупець

пропонує акціонерам компанії-цілі грошові кошти в обмін на їхні акції. Акціонери компанії-цілі отримують грошову компенсацію за свої акції і більше не є акціонерами компанії. Цей тип злиття часто використовується, коли компанія-покупець має значні грошові резерви або коли важко точно оцінити вартість акцій компанії-цілі. При оплаті грошима потенційні вигоди і ризики в руках поглинаючої компанії, але це свідчить про її впевненість у прогнозуванні успіху операції. При злитті з оплатою акціями компанія-покупець пропонує акціонерам компанії-цілі власні акції або акції об'єднаної компанії в обмін на їхні акції. Акціонери компанії-цілі стають акціонерами компанії-покупця. Цей тип злиття часто використовується, коли акції компанії-покупця високо оцінюються, а акціонери компанії-цілі бачать можливість для майбутнього зростання і підвищення вартості. Якщо ж поглинаюча компанія вибрала спосіб оплати акціями це свідчить про меншу впевненість в успішному завершенні поглинання.

Отже, класифікація злиттів і поглинань на основі типів, розмірів, цілей та інших факторів є корисним способом розуміння різних мотивів, ризиків і переваг угод злиття і поглинання. Горизонтальні, вертикальні та конгломератні злиття мають свої унікальні характеристики та наслідки, і компаніям необхідно ретельно враховувати ці фактори при прийнятті рішення про участь у злиттях та поглинаннях. Крім того, класифікації злиттів і поглинань, засновані на інших критеріях, можуть дати додаткове уявлення про складнощі та виклики, пов'язані з угодами злиття і поглинання.

### **1.3. Фактори та ризики, що впливають на процес злиття та поглинання.**

Успішна реалізація угод зі злиття та поглинання в міжнародному бізнесі вимагає ретельного врахування різних факторів, які можуть вплинути на угоду. Компанії повинні провести ретельну юридичну перевірку, забезпечити стратегічну відповідність між компаніями, безперешкодно інтегрувати людські ресурси, а також врахувати культурні відмінності, політичне та правове середовище, економічні умови, інформаційну асиметрію, оцінку, фінансування та конкуренцію.

Розглянемо різні фактори, що впливають на здійснення злиття та поглинання:

1. Культурні відмінності. У міжнародних злиттях та поглинаннях компаніям необхідно враховувати культурні відмінності між ними. Різні культури можуть мати різні ділові практики, стилі спілкування та процеси прийняття рішень, що може вплинути на успіх угоди. Тому дуже важливо провести культурний аудит і розробити план інтеграції корпоративних культур двох компаній.
2. Політичне та правове середовище. Політичне та правове середовище країни, де відбувається угода зі злиття та поглинання, також є важливим фактором, який слід враховувати. У різних країнах діють різні закони та нормативні акти, що регулюють злиття та поглинання, а політична нестабільність може

- вплинути на довіру інвесторів. Тому компаніям необхідно враховувати політичні та правові ризики країни, в якій відбувається угода.
3. Економічні умови. Економічні умови, такі як процентні ставки, обмінні курси та інфляція, можуть суттєво вплинути на вартість фінансування угоди злиття та поглинання та фінансовий стан компаній-учасниць. Тому компаніям необхідно відстежувати економічні умови в країнах, що беруть участь в угоді, і враховувати їхній вплив на фінансування та загальний фінансовий стан об'єднаної компанії.
  4. Стратегічна відповідність. Стратегічна відповідність між компаніями має вирішальне значення для успіху угоди злиття та поглинання. Компанії повинні переконатися, що їхні стратегії та цілі узгоджені для досягнення бажаної синергії. Відсутність стратегічної відповідності може призвести до культурних конфліктів, операційних труднощів і нездатності досягти бажаної синергії.
  5. Інтеграція людських ресурсів. Інтеграція людських ресурсів є критично важливим аспектом реалізації злиття та поглинання. Компаніям необхідно розробити план, як безперешкодно інтегрувати співробітників двох компаній. Це може бути складним завданням, особливо якщо дві компанії мають різні корпоративні культури. Однак успішна інтеграція може призвести до значної синергії.
  6. Інформаційна асиметрія. Інформаційна асиметрія може виникнути, коли одна сторона має більше інформації, ніж інша. Це може призвести до непорозумінь, недовіри та нездатності ефективно вести переговори. Тому важливо забезпечити, щоб обидві сторони мали доступ до однакової інформації і щоб була проведена ретельна юридична перевірка.
  7. Комплексна юридична перевірка. Проведення ретельної юридичної перевірки є запорукою успіху угоди зі злиття та поглинання. Комплексна юридична перевірка допомагає компаніям виявити та оцінити потенційні ризики та зобов'язання, пов'язані з транзакцією. Відсутність комплексної юридичної перевірки може призвести до непередбачених зобов'язань, операційних труднощів та недосягнення бажаного синергетичного ефекту.
  8. Оцінка вартості. Оцінка є критично важливим фактором при здійсненні злиття та поглинання, оскільки вона визначає ціну, за якою відбудеться угода. Переоцінка або недооцінка компанії може призвести до недосягнення бажаної синергії. Тому компаніям необхідно проводити ретельну оцінку і переконатися, що оцінка точно відображає справжню вартість компанії.
  9. Фінансування. Фінансування угоди злиття та поглинання може бути складним завданням, особливо якщо угода є великою. Доступ до ринків капіталу, наявність фінансування та вартість фінансування - все це може вплинути на реалізацію злиття чи поглинання. Тому компаніям необхідно

розглянути доступні їм варіанти фінансування і розробити план фінансування, який підходить для даної угоди.

10. Конкуренція. Конкуренція також може впливати на реалізацію злиття та поглинання. Рівень конкуренції на ринку може вплинути на ціну угоди та здатність об'єднаної компанії ефективно конкурувати на ринку. Тому компаніям необхідно враховувати конкурентне середовище і розробити план для вирішення проблем, пов'язаних з конкуренцією.

Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі регулюються різними нормативно-правовими актами з метою забезпечення чесної конкуренції, захисту інтересів споживачів та сприяння економічному зростанню. Ці правила можуть відрізнятися в різних країнах і на них можуть впливати міжнародні організації, такі як Світова організація торгівлі (СОТ) та Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД).

Антимонопольне або конкурентне законодавство покликане регулювати злиття та поглинання з метою запобігання монополіям та сприяння конкуренції. Ці закони, як правило, спрямовані на захист споживачів від негативних наслідків монополістичної поведінки, таких як підвищення цін і зниження інновацій.

У Сполучених Штатах антимонопольне законодавство забезпечується Міністерством юстиції (МЮ) та Федеральною торговою комісією (ФТК). Закон Харта-Скотта-Родіно про вдосконалення антимонопольного законодавства 1976 року вимагає від компаній повідомляти Міністерство юстиції та Федеральну торгову комісію перед тим, як брати участь у великих злиттях або поглинаннях, а також зачекати певний час до завершення угоди, щоб дати можливість провести антимонопольну перевірку. Подібні закони та регуляторні органи існують і в інших країнах та регіонах, наприклад, антимонопольне законодавство Європейського Союзу, за дотриманням якого стежить Європейська комісія. У деяких випадках злиття та поглинання можуть потребувати схвалення кількох регуляторних органів. Порушення антимонопольного законодавства може призвести до значних штрафів та інших санкцій для відповідних компаній. Тому компаніям важливо ретельно проаналізувати потенційні антимонопольні наслідки будь-якого запропонованого злиття або поглинання і, за необхідності, звернутися за юридичною консультацією.

У багатьох країнах існують закони, що регулюють іноземні інвестиції в місцеві компанії. Законодавство щодо іноземних інвестицій у злиттях та поглинаннях може відрізнятися залежно від країни. У деяких випадках іноземні інвестиції можуть підлягати обмеженням або регуляторному схваленню з боку уряду приймаючої країни. Наприклад, у США Комітет з іноземних інвестицій (CFIUS) відповідає за перевірку іноземних інвестицій в американські компанії на предмет потенційних загроз національній безпеці. Закон про модернізацію аналізу ризиків іноземних інвестицій (FIRRMA) від 2018 року розширив сферу діяльності CFIUS, включивши до неї ширший спектр транзакцій, у тому числі певні неконтрольні

інвестиції та операції з нерухомістю. Аналогічно, в Європейському Союзі іноземні інвестиції можуть підлягати перевірці відповідно до Регламенту ЄС про моніторинг прямих іноземних інвестицій, який дозволяє державам-членам перевіряти та потенційно блокувати іноземні інвестиції в певні стратегічні сектори з міркувань безпеки або громадського порядку.

Закони про цінні папери: Закони про цінні папери регулюють розкриття інформації інвесторам та торгівлю цінними паперами, включаючи акції та облігації, в публічних компаніях. Угоди зі злиття та поглинання за участю публічних компаній підпадають під дію цих законів, які вимагають розкриття відповідної інформації акціонерам та громадськості.

Трудове законодавство є важливим фактором при злитті та поглинанні, оскільки воно може мати вплив на працівників компаній, що беруть участь в угоді. Трудове законодавство, яке застосовується до злиттів і поглинань, залежить від юрисдикції і може містити положення, пов'язані з переведенням працівників, колективними договорами, утриманням працівників, вихідною допомогою та іншими питаннями, пов'язаними з цим. У багатьох юрисдикціях компанії зобов'язані повідомити представників працівників і проконсультуватися з ними перед завершенням злиття або поглинання. Це робиться для того, щоб працівники були поінформовані про зміни, які відбудуться, і щоб надати їм можливість висловити свою думку.

У деяких випадках трудове законодавство може також вимагати, щоб працівникам надавався пріоритет при працевлаштуванні на вакансії в новій організації. Вихідна допомога також може знадобитися у випадках, коли працівники звільняються в результаті злиття або поглинання. Компаніям, які беруть участь у злиттях та поглинаннях, важливо ретельно вивчити трудове законодавство у відповідних юрисдикціях і забезпечити дотримання всіх застосовних норм. Недотримання трудового законодавства може призвести до юридичних зобов'язань та шкоди репутації компанії.

Екологічне законодавство: Угоди зі злиття та поглинання можуть мати вплив на навколишнє середовище, тому компанії повинні дотримуватися відповідних екологічних законів і правил. Перед завершенням угоди злиття та поглинання може знадобитися проведення екологічної експертизи, а від компаній можуть вимагати вжити заходів для пом'якшення будь-якого негативного впливу на навколишнє середовище.

Законодавство про інтелектуальну власність: Закони про інтелектуальну власність (ІВ) захищають права авторів і новаторів, включаючи патенти, торгові марки і авторські права. Угоди зі злиття та поглинання можуть передбачати передачу прав інтелектуальної власності, і компанії повинні забезпечити дотримання відповідних законів про інтелектуальну власність.

## **Розділ 2. Аналіз злиттів та поглинань компанії Microsoft.**

### **2.1. Історія злиттів та поглинань компанією Microsoft.**

Microsoft має довгу історію злиттів та поглинань, яка бере свій початок з перших днів заснування компанії. За ці роки Microsoft здійснила низку значних придбань, які допомогли їй розширити сферу своєї діяльності та покращити асортимент продукції. Розглянемо деякі з ключових поглинань, які допомогли Microsoft розширити спектр своїх послуг та збільшити власну частку ринку та визначимо їх типи, розміри та цілі.

Поглинання Fox Software. У 1992 році Microsoft оголосила про розробку нової системи управління базами даних під назвою Access, яка мала конкурувати з іншими популярними програмними продуктами для роботи з базами даних, такими як dBase та FoxPro. Однак початкові зусилля Microsoft з розробки Access не були дуже успішними, і незабаром компанія зрозуміла, що їй необхідно придбати відому компанію-розробника програмного забезпечення для баз даних, щоб покращити свої позиції.

У 1994 році Microsoft придбала Fox Software, виробника програмних продуктів для баз даних, включаючи FoxPro, популярну систему керування базами даних для Windows. Це придбання розглядалося як важливий крок для Microsoft, оскільки воно допомогло компанії покращити свої пропозиції щодо баз даних та ефективніше конкурувати з іншими постачальниками програмного забезпечення для баз даних. FoxPro була розроблена компанією Fox Software на початку 1980-х років і швидко стала однією з найпопулярніших систем керування базами даних для Windows. FoxPro особливо добре підходила для розробки додатків баз даних для настільних комп'ютерів та клієнт-серверних середовищ і широко використовувалася в різних галузях, включаючи фінанси, охорону здоров'я та уряд.

З придбанням Fox Software корпорація Microsoft отримала доступ до великої бази користувачів FoxPro та досвіду розробки програмного забезпечення для баз даних. Microsoft продовжила розвивати та вдосконалювати FoxPro, випустивши кілька нових версій протягом багатьох років, включаючи Visual FoxPro, яка була розроблена для використання нових можливостей Windows та забезпечення кращої інтеграції з іншими продуктами Microsoft. Придбання Fox Software було частиною ширшої стратегії Microsoft, спрямованої на розширення своєї присутності на ринку програмного забезпечення для бізнесу. Завдяки FoxPro та іншим програмним продуктам для роботи з базами даних, Microsoft змогла запропонувати своїм клієнтам більш повний набір інструментів для ведення бізнесу, що допомогло їй ефективніше конкурувати з іншими виробниками програмного забезпечення, такими як Oracle та IBM.

Придбання компанією Microsoft компанії Fox Software є історичним прикладом угоди зі злиття та поглинання, яка відбулася в технологічній галузі. Класифікуємо це придбання за типом, розміром і метою:

**Тип:** Придбання Fox Software компанією Microsoft можна класифікувати як горизонтальне поглинання, тобто коли компанія купує іншу компанію в тій самій галузі або на тому самому ринку. У цьому випадку обидві компанії працювали в індустрії програмного забезпечення.

**Розмір:** Придбання Fox Software компанією Microsoft було відносно невеликою угодою з точки зору ціни придбання, воно відноситься до середнього розміру поглинання. Microsoft заплатила за компанію 173 мільйони доларів акціями, що становило невелику частку від загальної ринкової вартості Microsoft на той час.

**Мета:** Метою придбання Fox Software компанією Microsoft було вдосконалення існуючої продуктової пропозиції та розширення клієнтської бази. Fox Software розробила популярну систему управління базами даних під назвою FoxPro, яка доповнювала існуючі продукти Microsoft для управління базами даних. Придбавши Fox Software, Microsoft змогла зміцнити свої позиції на ринку управління базами даних і розширити клієнтську базу.

Загалом, придбання Fox Software стало важливою віхою в історії Microsoft, оскільки воно допомогло компанії вдосконалити свої пропозиції щодо баз даних і стати більш значущим гравцем на ринку програмного забезпечення для бізнесу. Сьогодні програмні продукти Microsoft для управління базами даних продовжують залишатися важливою частиною більш широкого набору програмних інструментів для бізнесу, до якого входять Office, Dynamics та Azure.

**Поглинання WebTV Networks.** Компанія WebTV Networks була одним з перших піонерів у сфері інтерактивного телебачення, запропонувавши телеприставку, яка дозволяла користувачам отримувати доступ до Інтернету і переглядати телевізійні програми на своїх телевізорах. Компанія була заснована в 1995 році Стівом Перлманом і Брюсом Ліком і швидко завоювала популярність серед споживачів, які були зацікавлені у використанні інтернету зі своїх телевізорів.

У 1997 році Microsoft оголосила, що придбала WebTV Networks за 425 мільйонів доларів з метою використання технології компанії для розробки нового покоління інтерактивних телевізійних продуктів. Це придбання розглядалося як важливий стратегічний крок для Microsoft, оскільки воно допомогло компанії розширити свою присутність на ринку споживчої електроніки та ефективніше конкурувати з іншими компаніями, такими як Sony та Philips. Перебуваючи у власності Microsoft, WebTV Networks продовжувала розвивати та вдосконалювати свою технологію телевізійних приставок, яка у 2001 році була ребрендована в "MSN TV". Послуга MSN TV пропонувала користувачам цілий

ряд функцій, включаючи електронну пошту, перегляд веб-сторінок і доступ до онлайн-контенту від таких партнерів, як ESPN і Disney.

Однак, незважаючи на ранній успіх, MSN TV зіткнувся зі зростаючою конкуренцією з боку інших продуктів інтерактивного телебачення, таких як TiVo і Roku, а також зі зростаючою популярністю смартфонів і планшетів. У 2013 році Microsoft оголосила про закриття сервісу MSN TV, посилаючись на зниження рівня використання та зміну споживчих уподобань на користь інших пристроїв.

Ось як можна класифікувати це придбання за типом, розміром і призначенням (метою):

**Тип:** Придбання WebTV Networks компанією Microsoft можна класифікувати як вертикальне поглинання, тобто коли компанія купує іншу компанію, що знаходиться на іншому етапі розвитку тієї ж галузі або ринку. У цьому випадку Microsoft придбала компанію, яка надавала послуги доступу до інтернету і технологію, що доповнювала її існуюче програмне забезпечення та операційні системи.

**Розмір:** Придбання WebTV Networks компанією Microsoft було середнім поглинанням. Microsoft заплатила за компанію 425 мільйонів доларів акціями.

**Мета:** Метою придбання компанією Microsoft компанії WebTV Networks було розширення своєї присутності на ринку підключення до інтернет телебачення. WebTV Networks розробила технологію, яка дозволяла телевізорам отримувати доступ до Інтернету, що доповнювала існуюче програмне забезпечення та операційні системи Microsoft. Придбавши WebTV Networks, Microsoft змогла вийти на новий ринок і розширити свою продуктову пропозицію.

Загалом, придбання WebTV Networks стало важливою віхою в історії Microsoft, оскільки допомогло компанії вийти на ринок споживчої електроніки та розробити нові продукти і послуги, які могли б конкурувати з іншими компаніями в цій галузі. Хоча телевізійний сервіс MSN TV зрештою виявився невдалим у довгостроковій перспективі, придбання WebTV Networks допомогло Microsoft здобути цінний досвід і знання в галузі інтерактивного телебачення, які вона згодом застосувала до інших продуктів і послуг.

**Поглинання Bungie.** Bungie - відома компанія-розробник відеоігор, найбільш відома завдяки створенню франшиз Halo та Destiny. Компанія була заснована в 1991 році Алексом Серопіаном і Джейсоном Джонсом і швидко здобула репутацію виробника інноваційних і високоякісних ігор, які розширювали межі жанру.

У 2000 році Microsoft оголосила, що придбала Bungie в результаті угоди вартістю приблизно 30 мільйонів доларів. На той час Bungie працювала над грою під назвою Halo, яка спочатку планувалася як ексклюзивна гра для Macintosh. Однак Microsoft побачила потенціал гри як флагманської гри для своєї нової консолі Xbox і вирішила придбати Bungie, щоб забезпечити ексклюзивні права на гру. Під керівництвом Microsoft Bungie продовжила розробку франшизи Halo, яка

стала однією з найуспішніших і найвпливовіших франшиз відеоігор усіх часів. Гра отримала високу оцінку за інноваційну механіку геймплею, захоплюючий сюжет і вражаючу графіку, а також сприяла утвердженню Xbox як основного гравця на ринку ігрових консолей.

Однак напруженість у відносинах між Bungie та Microsoft почала проявлятися через кілька років після придбання, коли Bungie висловила розчарування з приводу контролю Microsoft над розвитком франшизи Halo. У 2007 році Bungie оголосила, що відокремлюється від Microsoft, щоб знову стати незалежною компанією. Незважаючи на розкол, Microsoft зберегла права на франшизу Halo і продовжила випускати нові ігри серії, в той час як Bungie перейшла до розробки нових франшиз, таких як Destiny. Придбання Bungie вважається важливим моментом в історії Microsoft, оскільки воно допомогло компанії закріпитися на ринку ігрових консолей і забезпечити одну з найуспішніших і найвпливовіших франшиз відеоігор усіх часів.

Тепер класифікуємо це придбання за типом, розміром і метою:

**Тип:** Придбання Bungie компанією Microsoft можна класифікувати як вертикальне поглинання, так як Bungie знаходилася на іншій стадії розвитку тієї ж галузі. У цьому випадку Microsoft придбала компанію, яка розробляла відеоігри, що доповнило її існуючий бізнес з виробництва ігрових консолей Xbox.

**Розмір:** Придбання Bungie компанією Microsoft було зовсім невеликою угодою з точки зору ціни покупки і воно класифікується як мале. Microsoft заплатила за компанію 30 мільйонів доларів готівкою та акціями.

**Мета:** Метою придбання Bungie компанією Microsoft було посилення свого бізнесу з виробництва ігрових консолей Xbox шляхом забезпечення ексклюзивного доступу до талантів та інтелектуальної власності Bungie у сфері розробки відеоігор.

Загалом, придбання Bungie стало ключовим моментом в історії обох компаній і допомогло прокласти шлях для зростання і розвитку індустрії відеоігор в цілому.

**Поглинання aQuantive.** aQuantive була компанією з цифрового маркетингу, яка базувалася в Сіетлі, штат Вашингтон. Компанія була заснована в 1997 році і швидко стала головним гравцем в індустрії онлайн-реклами, пропонуючи широкий спектр послуг, включаючи маркетинг в пошукових системах, медійну рекламу та аналітику.

У 2007 році Microsoft оголосила, що придбала aQuantive за 6,3 мільярда доларів, що на той час було найбільшим придбанням Microsoft в історії. Це придбання розглядалося як важливий крок Microsoft для розширення своєї присутності в індустрії онлайн-реклами, яка на той час стрімко зростала. Під владою Microsoft aQuantive стала частиною підрозділу онлайн-сервісів компанії, який відповідав за розробку та управління рекламними продуктами та послугами Microsoft в Інтернеті. Однак придбання не виправдало очікувань, і Microsoft з усіх

сил намагалася конкурувати на ринку онлайн-реклами з такими суперниками, як Google і Facebook.

У 2012 році Microsoft оголосила, що списує 6,2 мільярда доларів вартості придбання aQuantive, фактично визнавши, що придбання було невдалим. Компанія також оголосила, що реструктуризує свій підрозділ онлайн-послуг і звільнить тисячі співробітників. Придбання aQuantive часто наводять як приклад невдалого злиття або поглинання в технологічній галузі. Незважаючи на всі зусилля Microsoft заробити на зростаючому ринку онлайн-реклами, компанія не змогла конкурувати з компаніями, які вже зайняли домінуючі позиції в галузі.

Перейдемо до класифікації цього придбання за типом, розміром і метою:

Тип: Придбання aQuantive компанією Microsoft можна класифікувати як горизонтальне поглинання. У цьому випадку Microsoft придбала компанію, яка надавала послуги цифрової реклами, що доповнило її існуючі рекламні та маркетингові рішення.

Розмір: Придбання aQuantive компанією Microsoft було доволі великою угодою з точки зору ціни покупки. Microsoft заплатила за компанію 6,3 мільярда доларів готівкою, що стало одним з найбільших придбань компанії на той час.

Мета: Метою придбання aQuantive компанією Microsoft було розширення своєї присутності на ринку цифрової реклами та конкуренція з Google, який тоді придбав аналогічну компанію під назвою DoubleClick. Придбавши aQuantive, Microsoft змогла запропонувати своїм клієнтам більш повний набір рішень для цифрової реклами.

Придбання aQuantive стало важливим моментом в історії Microsoft і слугує пересторогою для компаній, які прагнуть здійснити великі придбання в технологічній галузі. Незважаючи на провал угоди, Microsoft продовжила досліджувати нові можливості в індустрії онлайн-реклами і сьогодні залишається головним гравцем у цій галузі.

Поглинання Skype. Skype - це популярне програмне забезпечення для спілкування, яке надає послуги відеочату, голосових дзвінків, обміну повідомленнями та файлами через Інтернет. Програмне забезпечення було спочатку розроблене Нікласом Зеннстремом і Янусом Фрісом, а в 2005 році його придбала компанія eBay. У 2011 році Microsoft оголосила, що купує Skype за 8,5 мільярдів доларів, що на той час стало рекордним придбанням Microsoft в історії.

Придбання Skype розглядалося як стратегічний крок Microsoft, спрямований на розширення своєї присутності на ринку комунікаційного програмного забезпечення та конкуренцію з такими додатками, як FaceTime від Apple, Google Hangouts і Facebook Messenger. Під час перебування у власності Microsoft Skype став частиною бізнес-підрозділу компанії, який відповідав за розробку та управління програмними продуктами Microsoft для підвищення продуктивності та комунікації. Після придбання Microsoft інтегрувала Skype з низкою своїх продуктів, включаючи Outlook, Office 365 і Windows 10. Компанія

також продовжує розробляти нові функції та можливості для програмного забезпечення, такі як переклад у реальному часі та інтеграція з пристроями на базі Alexa. Це придбання вважається успішним для Microsoft, оскільки Skype залишається популярним програмним забезпеченням для спілкування з мільйонами користувачів по всьому світу. Це програмне забезпечення також сприяло зростанню бізнес-підрозділу Microsoft і стало ключовою частиною стратегії компанії щодо розширення своєї присутності на ринках програмного забезпечення для комунікації та підвищення продуктивності.

Однак придбання також зіткнулося з деякими проблемами, такими як технічні питання та занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки. З часом Microsoft працювала над вирішенням цих проблем і продовжувала інвестувати в розробку та вдосконалення програмного забезпечення.

Ось як можна класифікувати придбання за типом, розміром і метою:

**Тип:** Придбання Skype компанією Microsoft можна класифікувати як конгломератне поглинання, тобто коли компанія купує іншу компанію, яка працює в суміжній, але іншій галузі або на іншому ринку. У цьому випадку Microsoft придбала компанію, яка надавала послуги онлайн-спілкування, що доповнило її існуюче програмне забезпечення та інтернет-послуги.

**Розмір:** Придбання Skype компанією Microsoft було великою угодою, Microsoft заплатила за компанію 8,5 мільярдів доларів готівкою, що стало одним з найбільших її придбань на той час.

**Мета:** Метою придбання Skype компанією Microsoft було розширення своєї присутності на ринку онлайн-комунікацій та конкуренція з іншими технологічними гігантами, такими як Google та Facebook, які вже встановили свою присутність у цьому просторі. Придбавши Skype, Microsoft змогла інтегрувати технологію у свої існуючі продукти, такі як Office та Xbox, а також запропонувати своїм клієнтам нові комунікаційні послуги.

Загалом, придбання Skype стало важливим моментом в історії Microsoft і допомогло сформувати стратегію компанії на ринку комунікаційного програмного забезпечення. Це програмне забезпечення продовжує залишатися популярним серед користувачів по всьому світу і, ймовірно, залишиться ключовою частиною портфоліо Microsoft на довгі роки.

**Поглинання LinkedIn.** LinkedIn - це соціальна мережева платформа, яка в першу чергу орієнтована на професійний нетворкінг та пошук роботи. Компанія була заснована у 2002 році і швидко перетворилася на одну з найбільших у світі платформ для професійного спілкування, яка налічує понад 700 мільйонів користувачів у більш ніж 200 країнах світу.

У 2016 році Microsoft оголосила про придбання LinkedIn за 26,2 мільярда доларів США, що стало найбільшим придбанням в історії Microsoft. Це придбання розглядалося як стратегічний крок Microsoft, спрямований на розширення своєї присутності на ринках соціальних мереж і професійного програмного

забезпечення, а також на отримання доступу до великої бази користувачів і інформаційних ресурсів LinkedIn. У власності Microsoft LinkedIn продовжує працювати як незалежний бренд і бізнес-підрозділ, а його генеральний директор Джефф Вайнер підпорядковується безпосередньо генеральному директору Microsoft Сатї Наделла. Microsoft також інвестувала в інтеграцію функцій і даних LinkedIn у свої існуючі продукти, такі як Outlook, Dynamics 365 і Office 365.

Однією з ключових переваг придбання для Microsoft став доступ до величезних даних користувачів LinkedIn, які компанія використовувала для вдосконалення своїх продуктів і послуг. Наприклад, дані LinkedIn були інтегровані в програмне забезпечення Microsoft для продажів і маркетингу Dynamics 365, щоб забезпечити кращу аналітику та інформацію для відділів продажів і маркетингу. Придбання також дозволило Microsoft розширити свої пропозиції у сфері управління людськими ресурсами і талантами: компанія запустила нові сервіси, такі як LinkedIn Learning і LinkedIn Talent Solutions, які надають навчальні онлайн-курси та інструменти для підбору персоналу і управління талантами.

Класифікуємо це придбання за типом, розміром і метою:

Тип: Придбання LinkedIn компанією Microsoft є прикладом вертикального поглинання. Microsoft придбала компанію, яка надавала послуги соціальних мереж для професіоналів, що доповнювало існуючі бізнес-послуги та програмне забезпечення Microsoft.

Розмір: Поглинання LinkedIn компанією Microsoft є великою угодою з точки зору ціни придбання. Microsoft заплатила за компанію 26,2 мільярда доларів готівкою.

Мета: Метою придбання LinkedIn компанією Microsoft було збільшення частки ринку бізнес-послуг і надання своїм клієнтам більш повного набору професійних інструментів і послуг. Придбавши LinkedIn, Microsoft змогла інтегрувати платформу соціальної мережі в свої існуючі продукти, такі як Office і Dynamics, а також використовувати дані LinkedIn для розширення можливостей штучного інтелекту і машинного навчання.

Отже придбання LinkedIn розглядається як успішний крок Microsoft, оскільки платформа продовжує розвиватися під контролем Microsoft. Інтеграція даних і функцій LinkedIn у продукти Microsoft також надала нові можливості для зростання та інновацій.

Поглинання GitHub. GitHub - це веб-платформа, яка надає хостинг для розробки програмного забезпечення та контролю версій за допомогою Git. Вона широко використовується розробниками та компаніями для спільної роботи над кодом і створенням програмних проектів. У 2018 році Microsoft оголосила, що купує GitHub за 7,5 мільярдів доларів. Це придбання розглядалося як стратегічний крок Microsoft для зміцнення своїх позицій на ринках інструментів для розробників та хмарних сервісів. GitHub був природним придбанням для

Microsoft, яка інвестує значні кошти в технології з відкритим вихідним кодом і працює над створенням сильної спільноти розробників навколо своїх продуктів і сервісів.

Перейшовши у власність Microsoft, GitHub продовжує працювати як незалежна платформа, а його генеральний директор Нат Фрідман підпорядковується генеральному директору Microsoft Сатї Наделлі. Microsoft також інтегрувала функції GitHub у свої існуючі продукти, такі як Visual Studio Code та Azure DevOps, щоб надати розробникам кращі інструменти та послуги.

Найбільшою перевагою придбання для Microsoft став доступ до величезного сховища відкритого вихідного коду GitHub, який компанія використовувала для вдосконалення своїх продуктів і послуг. Microsoft також працювала над підвищенням безпеки та надійності GitHub, включаючи додавання нових функцій безпеки та вдосконалення інфраструктури платформи. Придбання також допомогло зміцнити позиції Microsoft як лідера на ринках інструментів для розробників та хмарних сервісів. Завдяки GitHub Microsoft змогла надати розробникам потужну платформу для співпраці та обміну кодом, що допомогло стимулювати інновації та прискорити темпи розробки програмного забезпечення.

Перейдемо до класифікації придбання GitHub за типом, розміром і призначенням:

**Тип:** Придбання GitHub компанією Microsoft можна класифікувати як горизонтальне поглинання. У цьому випадку Microsoft придбала компанію, яка надає популярну платформу для хостингу та спільної роботи над проектами з розробки програмного забезпечення, яка доповнювала існуючі інструменти та послуги Microsoft для розробників.

**Розмір:** Придбання GitHub компанією Microsoft стало значною угодою з точки зору ціни покупки. Microsoft заплатила за компанію 7,5 мільярдів доларів акціями, що зробило її одним з найбільших придбань за останні роки.

**Мета:** Метою придбання GitHub компанією Microsoft було розширення присутності на ринку розробки програмного забезпечення. Придбавши GitHub, Microsoft змогла інтегрувати платформу у свої існуючі продукти, такі як Visual Studio та Azure, а також використати спільноту та дані GitHub для покращення своїх можливостей у сфері штучного інтелекту та машинного навчання.

Як висновок, придбання GitHub було визнано успішним кроком Microsoft, оскільки платформа продовжує зростати і процвітати у власності Microsoft. Інтеграція функцій і даних GitHub у продукти Microsoft також надала нові можливості для зростання та інновацій, а придбання сприяло реалізації місії Microsoft щодо розширення можливостей розробників і створення сильної спільноти розробників.

Проаналізувавши всі ці поглинання, візуалізуємо їх за типом, розміром та метою щоб отримати більш ширше розуміння мотивів цих операцій.

Таблиця 3. Порівняння поглинань Microsoft за типом, розміром та метою.

Поглинання	Тип	Розмір	Мета
Fox Software	Горизонтальне поглинання	Середній розмір поглинання	Технології та інновації
WebTV Networks	Вертикальне поглинання	Середній розмір поглинання	Технології та інновації
Bungie	Вертикальне поглинання	Малий розмір поглинання	Придбання талантів
aQuantive	Горизонтальне поглинання	Великий розмір поглинання	Консолідація ринку
Skype	Конгломератне поглинання	Великий розмір поглинання	Консолідація ринку, Синергія
LinkedIn	Вертикальне поглинання	Великий розмір поглинання	Консолідація ринку, Синергія
GitHub	Горизонтальне поглинання	Великий розмір поглинання	Консолідація ринку, Технології та інновації

Також, використовуючи дані з цього розділу, візуалізуємо масштаби поглинань компанією Microsoft з відповідністю до років.

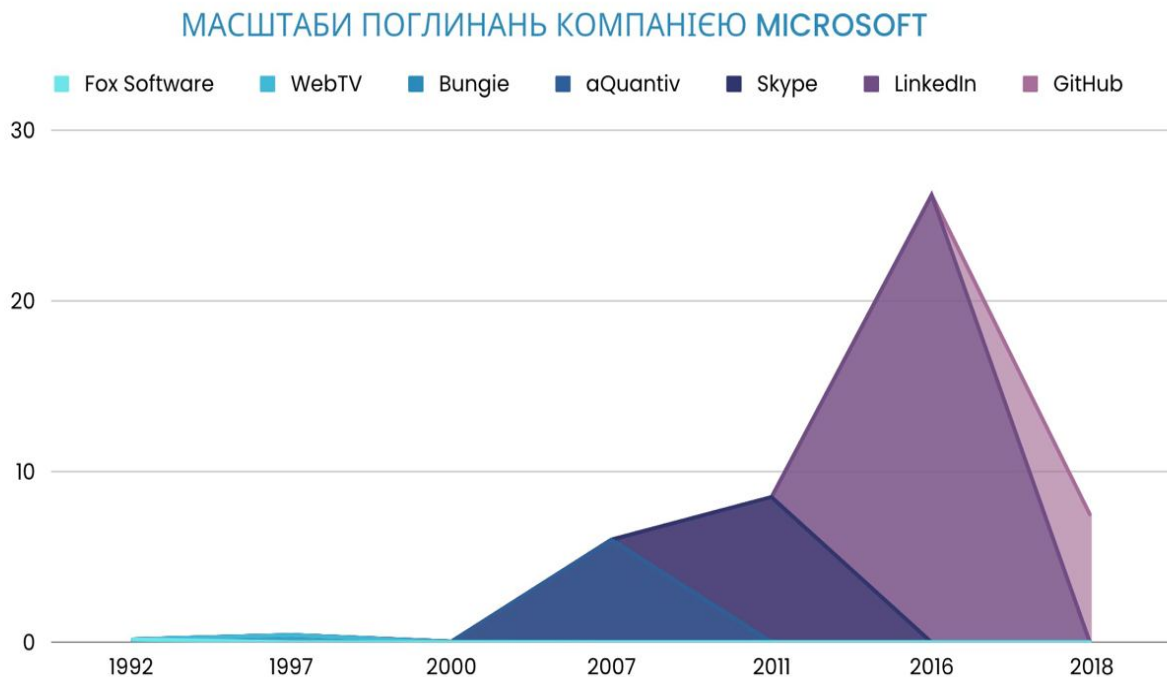


Рис. 1. Візуалізація масштабів поглинань Microsoft.

Джерело 42: згенеровано за допомогою сервісу Canva, використовуючи інформацію з розділу.

## 2.2. Аналіз наслідків злиттів та поглинань Microsoft.

Microsoft здійснила безліч поглинань у різних сферах бізнесу, від програмного забезпечення до телекомунікаційних технологій. Кожне з цих поглинань мало визначальний вплив на розвиток компанії та сферу, в якій вона

діяла. Тепер проведемо аналіз вищенаведених поглинань компанією Microsoft та до яких результатів кожне з них призвело.

Придбання компанією Microsoft компанії Fox Software стало значним кроком, який мав кілька наслідків для обох компаній та індустрії програмного забезпечення в цілому. Ось деякі з ключових наслідків цього придбання:

- Посилення позиції Microsoft на ринку: Придбання Fox Software дало Microsoft поштовх на ринку баз даних, оскільки флагманський продукт Fox Software, FoxPro, був популярною системою управління базами даних. Придбавши Fox Software, Microsoft змогла розширити свою продуктову лінійку та підвищити конкурентоспроможність на ринку баз даних.
- Розширення спільноти розробників Microsoft: Fox Software мала велику спільноту розробників, які були знайомі з її продуктами та технологіями. Придбавши Fox Software, Microsoft змогла розширити свою спільноту розробників і отримати доступ до нових талантів та досвіду. Це допомогло зміцнити позиції Microsoft на ринку інструментів для розробників.
- Привело до розробки нових продуктів: Придбання Fox Software відкрило шлях до розробки нових продуктів, таких як Microsoft Access, що базувався на технології FoxPro. Microsoft змогла використати досвід Fox Software для створення нових продуктів, які були добре сприйняті на ринку.
- Припинення розробки FoxPro: Придбання Microsoft Fox Software також призвело до припинення розробки FoxPro. Цей крок був суперечливим, оскільки багато користувачів FoxPro були незадоволені рішенням припинити розробку продукту. Однак Microsoft стверджувала, що необхідно зосередити свої ресурси на новіших продуктах, які більше відповідають її довгостроковій стратегії.
- Створено прецедент для майбутніх придбань: Придбання компанією Microsoft компанії Fox Software було одним з перших її придбань, і воно створило прецедент для майбутніх придбань, які Microsoft здійснюватиме в наступні роки. Придбання показало, що Microsoft готова інвестувати в нові технології та компанії, щоб розширити свою продуктову лінійку та позиції на ринку.

Загалом, придбання Fox Software мало кілька наслідків для Microsoft, Fox Software та індустрії програмного забезпечення в цілому. Воно допомогло зміцнити позиції Microsoft на ринку та розширити спільноту розробників, але також призвело до припинення випуску популярного продукту і створило прецедент для майбутніх придбань.

Поглинання WebTV Networks компанією Microsoft в 1997 році було одним з перших кроків компанії в галузі телекомунікацій та мультимедійних технологій. Поглинання WebTV Networks дало Microsoft можливість створити нову лінійку продуктів, яка була спрямована на підтримку Інтернету на телевізорах. Однак, на жаль, поглинання WebTV Networks не принесло очікуваних результатів.

Популярність цієї технології була невеликою, оскільки вона потребувала дорогого обладнання та інсталяції, що зробило її недоступною для більшості користувачів. Крім того, ринок телевізійних приставок в цей час був перенасиченим, що зробило конкуренцію в цьому сегменті ринку дуже сильною. Тим не менш, поглинання WebTV Networks дало Microsoft цінний досвід у галузі телекомунікацій та мультимедійних технологій, який в подальшому було використано в розробці нових продуктів. Наприклад, це поглинання стало фундаментом для розробки Xbox, який став дуже популярним на ринку ігрових приставок. Також, це поглинання показало, що Microsoft готова дивитися далі за межі своєї основної сфери діяльності та інвестувати в нові технології та ринки.

Придбання Microsoft компанії Bungie у 2000 році стало значним кроком для компанії, оскільки дало Microsoft доступ до однієї з найуспішніших студій з розробки ігор на той час. Франшиза Halo від Bungie мала великий успіх на консолі Xbox від Microsoft, і це придбання дало Microsoft конкурентну перевагу на ринку консольних ігор. Придбання Bungie допомогло Microsoft утвердитися як головному гравцеві в індустрії відеоігор. Франшиза Halo стала однією з найбільш популярних і визнаних критиками франшиз відеоігор усіх часів і народів, а також допомогла утвердити Xbox як популярну консоль для геймерів. Придбання також дало Microsoft цінні права інтелектуальної власності та допомогло зміцнити її позиції в ігровій індустрії. Однак придбання не обійшлося без проблем. У Bungie виникли творчі розбіжності з Microsoft, які врешті-решт призвели до відокремлення студії від компанії у 2007 році. В результаті цього розколу Microsoft втратила права на франшизу Halo, що стало значним ударом по ігровому підрозділу компанії. Тим не менш, Microsoft змогла оговтатися від цієї невдачі, придбавши інші студії з розробки ігор і створивши нові франшизи, такі як серія Gears of War.

Загалом, придбання Bungie компанією Microsoft мало значний вплив на індустрію відеоігор і допомогло утвердити Microsoft як головного гравця на ринку консольних ігор. Хоча на цьому шляху були певні труднощі, придбання дало Microsoft цінну інтелектуальну власність і допомогло зміцнити позиції компанії в індустрії.

Придбання Microsoft aQuantive у 2007 році стало значним кроком для компанії, яка прагнула розширити свої рекламні можливості та кинути виклик домінуванню Google на ринку онлайн-реклами. Однак придбання не виправдало очікувань і мало значні наслідки для рекламного бізнесу Microsoft.

На момент придбання aQuantive була однією з найбільших компаній у сфері цифрової реклами, з сильною присутністю в онлайн-рекламі, показі оголошень та аналітиці. Microsoft сподівалася, що придбання допоможе їй конкурувати з Google на ринку онлайн-реклами і дасть перевагу на ринку мобільної реклами, що розвивається. Однак придбання не принесло очікуваних результатів. Microsoft намагалася інтегрувати технології та послуги aQuantive у свій існуючий

рекламний бізнес, і компанія не змогла ефективно протистояти домінуванню Google на ринку онлайн-реклами. Крім того, придбання призвело до значних списань у розмірі 6,2 мільярда доларів у 2012 році, що стало однією з найбільших втрат в історії Microsoft. В результаті придбання aQuantive Microsoft змістила фокус своєї діяльності з інтернет-реклами на інші сфери бізнесу, такі як хмарні обчислення та програмне забезпечення для підвищення продуктивності. Зрештою, компанія продала частину своїх рекламних активів і припинила свою діяльність у сфері медійної реклами, зосередившись на пошуковій рекламі через пошукову систему Bing.

Загалом, наслідки придбання Microsoft компанії aQuantive були значними. Придбання не принесло очікуваних результатів і призвело до значних списань, що негативно вплинуло на фінансові показники Microsoft. Однак цей досвід дав Microsoft цінні уроки про проблеми інтеграції великих придбань і допоміг компанії переорієнтувати свої зусилля на ті сфери, де вона має конкурентну перевагу.

Придбання Microsoft Skype у 2011 році стало значним кроком для компанії, оскільки дало Microsoft доступ до однієї з найпопулярніших комунікаційних платформ у світі. Придбання дозволило Microsoft розширити свою присутність на ринку онлайн-комунікацій та інтегрувати технологію Skype у свої існуючі продукти та послуги. Придбання Skype мало кілька наслідків для Microsoft. Одним з найбільш значущих стала інтеграція Skype в набір продуктів Microsoft, включаючи Windows, Office і Xbox. Ця інтеграція дозволила Microsoft запропонувати своїм користувачам більш повний набір інструментів для спілкування і допомогла їй конкурувати з іншими комунікаційними платформами, такими як Google Hangouts і FaceTime від Apple. Іншим наслідком придбання стало розширення бази користувачів Skype. На момент придбання Skype мав понад 600 мільйонів зареєстрованих користувачів, і з того часу їхня кількість зросла до понад 1 мільярда. Таке розширення допомогло Microsoft зміцнити свою присутність на ринку онлайн-комунікацій і надало їй доступ до ширшої клієнтської бази.

Однак, придбання також мало і певні виклики. Однією з найбільших була інтеграція технології Skype з існуючими продуктами та послугами Microsoft. Ця інтеграція не завжди була безперешкодною, і виникли деякі технічні проблеми, які потрібно було вирішити. Ще одним викликом була монетизація послуг Skype. Хоча Skype мав велику базу користувачів, не завжди було зрозуміло, як Microsoft збирається монетизувати цю базу користувачів. Зрештою, Microsoft запровадила платні послуги, такі як Skype для бізнесу та Skype Premium, але знадобився певний час, щоб ці послуги набули популярності.

В цілому, придбання Skype мало кілька позитивних наслідків для Microsoft, включаючи розширення бази користувачів та інтеграцію технології Skype в існуючі продукти і послуги. Незважаючи на певні труднощі, Microsoft змогла

подолати їх і використати придбання для зміцнення своїх позицій на ринку онлайн-комунікацій.

Придбання компанією Microsoft LinkedIn у 2016 році стало одним з найбільших придбань в історії компанії і мало значні наслідки як для Microsoft, так і для LinkedIn. Одним з найважливіших наслідків придбання стала інтеграція LinkedIn в набір продуктів і послуг Microsoft. Ця інтеграція дозволила Microsoft запропонувати своїм клієнтам більш комплексні рішення для бізнесу та нетворкінгу. Наприклад, Microsoft інтегрувала дані LinkedIn у свій пакет Office, що дозволило користувачам переглядати профілі LinkedIn і зв'язуватися зі своїми контактами безпосередньо з додатків Office. Також придбання призвело до розширення бази користувачів LinkedIn. На момент придбання LinkedIn налічував понад 400 мільйонів зареєстрованих користувачів, і з того часу ця кількість зросла до понад 700 мільйонів. Таке розширення допомогло LinkedIn зберегти свою позицію провідної платформи для професійного спілкування і надало Microsoft доступ до ширшої клієнтської бази.

Придбання також допомогло Microsoft диверсифікувати свої потоки доходів. LinkedIn генерує дохід в основному за рахунок своїх підрозділів Talent Solutions і Marketing Solutions, які надають рекрутингові та рекламні послуги для бізнесу. Придбавши LinkedIn, Microsoft отримала доступ до цих потоків доходів і змогла розширити свої бізнес-пропозиції за межі традиційних програмних продуктів.

Однак, придбання також мало певні виклики. Однією з найбільших була монетизація послуг LinkedIn. Хоча LinkedIn генерує значні прибутки завдяки своїм підрозділам Talent Solutions та Marketing Solutions, компанія намагалася монетизувати свої основні послуги з нетворкінгу та професійного розвитку. Microsoft працює над вирішенням цієї проблеми, впроваджуючи платні функції, такі як LinkedIn Learning і Premium Subscriptions. Не меншим викликом була інтеграція культури LinkedIn з культурою Microsoft. LinkedIn має унікальну культуру і спосіб ведення бізнесу, які може бути важко інтегрувати з такою великою організацією, як Microsoft. Однак Microsoft працює над тим, щоб зберегти культуру LinkedIn і зосередити увагу на своїх користувачах і клієнтах.

Загалом, придбання LinkedIn мало певні наслідки як для Microsoft, так і для LinkedIn. Незважаючи на проблеми, придбання дозволило Microsoft розширити свої бізнес-пропозиції, диверсифікувати джерела доходів і запропонувати своїм клієнтам більш комплексні рішення. Це також допомогло LinkedIn зберегти свою позицію провідної професійної нетворкінгової платформи і надало їй доступ до ресурсів і досвіду однієї з найбільших світових технологічних компаній.

Придбання компанією Microsoft GitHub, популярного сховища коду та платформи для спільної роботи, у 2018 році мало вагомні наслідки як для Microsoft, так і для спільноти розробників відкритого коду.

Одним з головних наслідків придбання стало посилення участі Microsoft у спільноті з відкритим кодом. Історично склалося так, що Microsoft вважалася

компанією з пропрієтарним програмним забезпеченням, що спочатку не віталось деякими членами спільноти з відкритим кодом. Однак з тих пір Microsoft прийняла відкритий код і стала одним з найбільших донорів проєктів з відкритим кодом на GitHub. Придбання GitHub дозволило Microsoft ще більше зміцнити свою позицію ключового гравця у спільноті відкритого коду і допомогло побудувати довіру з розробниками. Іншим наслідком придбання стало розширення можливостей GitHub. Microsoft інвестувала в розширення можливостей і функціональності платформи, включаючи впровадження нових інструментів безпеки та сканування коду. Це зробило GitHub ще більш потужним інструментом для розробників і допомогло залучити більше користувачів до платформи. Це поглинання також допомогло Microsoft зміцнити свої позиції на ринку інструментів для розробників. GitHub - одна з найпоширеніших платформ для розробників у світі, яка налічує понад 56 мільйонів зареєстрованих користувачів та понад 100 мільйонів репозиторіїв. Придбавши GitHub, Microsoft отримала доступ до цієї великої бази користувачів і змогла інтегрувати GitHub зі своїми існуючими інструментами для розробників, включаючи Visual Studio та Azure.

Придбання також викликало занепокоєння серед деяких членів спільноти розробників відкритого коду щодо можливості використання Microsoft свого права власності на GitHub для контролю над проєктами з відкритим кодом. Існували побоювання, що Microsoft може обмежити доступ до певних проєктів або використати своє право власності на GitHub для просування власних програмних пропозицій. Microsoft працювала над вирішенням цих проблем, підкреслюючи свою прихильність до відкритого коду і свою віру у важливість різноманітної та відкритої екосистеми.

Поглинання GitHub мало значні наслідки як для Microsoft, так і для спільноти відкритого програмного забезпечення. Це дозволило Microsoft збільшити свою участь у спільноті відкритого коду та розширити пропозицію інструментів для розробників. Це також допомогло GitHub зростати і залучати більше користувачів, водночас піднявши важливі питання про відносини між великими технологічними компаніями та спільнотою відкритого коду.

### **2.3. Вплив злиттів та поглинань на інноваційність та конкурентоспроможність Microsoft.**

Злиття та поглинання стали поширеною бізнес-стратегією для компаній, які прагнуть розширити свою частку ринку та підвищити конкурентоспроможність. Microsoft, одна з найбільших світових технологічних компаній, використовувала злиття та поглинання для досягнення цих цілей. Перейдемо до розгляду впливу злиттів і поглинань на інновації та конкурентоспроможність Microsoft.

Microsoft має історію успішних злиттів та поглинань. Серед найвідоміших придбань компанії - LinkedIn, GitHub та Minecraft. Стратегія злиття та поглинання

Microsoft зосереджена на придбанні компаній, які володіють додатковими технологіями, продуктами або послугами, що можуть покращити існуючі пропозиції.

Стратегія компанії у сфері злиттів та поглинань ґрунтується на наступних принципах:

- Купувати компанії, які доповнюють існуючий бізнес. Microsoft шукає компанії, які мають продукти чи послуги, що доповнюють її існуючий портфель. Це допомагає компанії зміцнити існуючий бізнес і вийти на нові ринки.
- Інвестиції в нові технології. Microsoft завжди шукає нові технології, які можуть змінити індустрію. Компанія не боїться інвестувати в ці технології, навіть якщо вони ще не приносять прибутку.
- Розширення клієнтської бази. Стратегія Microsoft у сфері злиттів та поглинань також спрямована на розширення клієнтської бази. Компанія шукає компанії, які мають велику клієнтську базу і можуть допомогти їй вийти на нових клієнтів.

Злиття та поглинання можуть мати значний вплив на інновації в компанії. З одного боку, поглинання можуть принести нові таланти та технології, які можуть посилити інновації в компанії. З іншого боку, злиття та поглинання можуть також призвести до втрати інновацій, якщо придбана компанія не буде інтегрована належним чином. У випадку з Microsoft, придбання компаній позитивно вплинули на інновації. Наприклад, придбання LinkedIn допомогло Microsoft розширити свої пропозиції в професійному мережевому просторі. Придбання GitHub допомогло Microsoft розширити свої пропозиції у сфері розробки програмного забезпечення. Ці придбання принесли нові таланти та технології, які допомогли Microsoft впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною.

Злиття та поглинання також можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність компанії. У випадку з Microsoft, поглинання допомогли компанії підвищити свою конкурентоспроможність. Наприклад, придбання LinkedIn допомогло Microsoft розширити свої пропозиції в професійному мережевому просторі та ефективніше конкурувати з такими компаніями, як Facebook. Придбання GitHub допомогло Microsoft ефективніше конкурувати з такими компаніями, як Google, у сфері розробки програмного забезпечення.

Стратегія Microsoft у сфері злиттів та поглинань допомогла компанії придбати нові технології, продукти та послуги, які доповнюють її існуючі пропозиції. Наприклад, придбання GitHub у 2018 році допомогло Microsoft розширити свою присутність у сфері розробки програмного забезпечення з відкритим кодом. GitHub - це платформа для розробників програмного забезпечення для співпраці та обміну кодом, і це придбання дозволило Microsoft надати більш повний набір інструментів та послуг для розробників. Microsoft також використала величезну базу користувачів і спільноту GitHub для стимулювання інновацій та

вдосконалення своїх продуктів і послуг. Іншим прикладом є придбання LinkedIn у 2016 році. LinkedIn - це професійна мережева платформа, яка дозволяє користувачам спілкуватися з іншими професіоналами, шукати роботу та ділитися контентом. Це придбання дозволило корпорації Майкрософт розширити свої пропозиції в професійному нетворкінгу та інтегрувати дані та ідеї LinkedIn у продукти і служби Microsoft, такі як Microsoft Office і Dynamics 365. Це допомогло Microsoft впроваджувати інновації та випереджати своїх конкурентів на ринку програмного забезпечення для бізнесу.

Крім того, Microsoft також придбала кілька стартапів у галузі штучного інтелекту та машинного навчання, таких як Semantic Machines, Bonsai та Lobe, щоб посилити свої можливості у сфері штучного інтелекту. Ці придбання допомогли Microsoft розробити нові продукти та послуги зі штучним інтелектом, такі як Azure Cognitive Services та Power Virtual Agents, а також вдосконалити існуючі пропозиції, такі як Microsoft Teams та Dynamics 365.

Злиття та поглинання також допомогли Microsoft збільшити свою частку на ринку та підвищити конкурентоспроможність. Наприклад, придбання підрозділу "Пристрої та послуги" компанії Nokia у 2014 році допомогло Microsoft розширити свою присутність на ринку мобільних телефонів. Nokia колись була найбільшим у світі виробником мобільних телефонів, і це придбання дозволило Microsoft інтегрувати апаратні та програмні можливості Nokia у свої власні продукти та послуги. Однак придбання виявилось не таким успішним, як сподівалася Microsoft, і компанія врешті-решт продала цей бізнес, щоб зосередитися на інших сферах. Іншим прикладом є придбання компанії Mojang, розробника Minecraft, у 2014 році. Minecraft - це популярна відеогра, яка дозволяє гравцям будувати і досліджувати віртуальні світи. Це придбання допомогло Microsoft розширити свою присутність в ігровій індустрії та використати величезну базу користувачів Minecraft для перехресних продажів інших продуктів і послуг. Наприклад, Microsoft інтегрувала Minecraft у свої освітні пропозиції, щоб навчати студентів кодуванню та STEM-навичкам.

Microsoft також придбала кілька компаній з кібербезпеки, таких як Hexadite і CyberX, щоб посилити свої можливості у сфері кібербезпеки і надавати своїм клієнтам більш комплексні рішення з безпеки. Ці придбання допомогли Microsoft більш ефективно конкурувати з іншими компаніями в галузі кібербезпеки, такими як Cisco та Palo Alto Networks.

Злиття та поглинання відігравали значну роль у зростанні та успіху Microsoft протягом багатьох років. Купуючи компанії, які доповнюють її існуючий бізнес, інвестуючи в нові технології та розширюючи клієнтську базу, Microsoft змогла впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною у швидкозмінній технологічній індустрії. Однак не всі придбання були успішними, і Microsoft зробила висновки зі своїх минулих помилок, щоб

приймати більш стратегічні та продумані рішення у своїй стратегії злиття та поглинання.

## **Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності злиття та поглинання на прикладі Microsoft.**

### **3.1. Фактори які впливають на ефективність злиття та поглинання.**

Злиття та поглинання - це стратегічні бізнес-кроки, які можуть створити цінність для компаній та їхніх акціонерів. Однак ці операції є складними і включають багато факторів, які можуть вплинути на їхній успіх. У цьому розділі ми розглянемо різні фактори, які впливають на злиття та поглинання.

Стратегічна відповідність є головним фактором, який впливає на злиття та поглинання. Вона стосується сумісності стратегічних цілей двох компаній і потенціалу об'єднаної компанії створювати більше цінності, ніж кожна з них окремо. Стратегічної відповідності можна досягти кількома способами. Один із них - через взаємодоповнюючі сильні сторони та можливості. Наприклад, якщо компанія А сильна в маркетингу і продажах, а компанія Б - в дослідженнях і розробках, злиття двох компаній може призвести до створення сильнішої, більш конкурентоспроможної структури, яка зможе використовувати обидві сильні сторони. Інший спосіб досягнення стратегічної відповідності - це вихід на нові ринки або лінійки продуктів. Злиття або поглинання може забезпечити доступ до нових ринків, клієнтів і продуктів, що дозволить об'єднаній компанії диверсифікувати свої потоки доходів і зменшити залежність від якогось одного ринку або лінійки продуктів. Зменшення витрат і підвищення ефективності також є способом досягнення стратегічної відповідності. Об'єднана компанія може отримати вигоду від ефекту масштабу, спільних ресурсів та оптимізації операцій, що призведе до економії витрат та підвищення ефективності.

Досягнення стратегічної відповідності має вирішальне значення для успіху злиття або поглинання. Без стратегічної відповідності об'єднаній компанії може бути складно досягти своїх цілей і створити цінність. Тому важливо оцінити стратегічну відповідність двох компаній перед тим, як брати участь у злитті або поглинанні. Така оцінка може включати аналіз стратегічних цілей, ринкової позиції, конкурентного середовища та фінансових показників кожної компанії. Щоб визначити, чи існує стратегічна відповідність між двома компаніями, важливо також оцінити потенційні переваги та ризики злиття або поглинання. Ця оцінка повинна враховувати потенційну синергію, яка може бути створена в результаті злиття або поглинання, а також потенційні виклики, пов'язані з інтеграцією двох компаній. Візьмемо як приклад поглинання Microsoft компанії LinkedIn. Придбання LinkedIn компанією Microsoft у 2016 році стало стратегічним кроком, спрямованим на розширення пропозицій Microsoft у професійному нетворкінгу та інтеграцію даних та ідей LinkedIn у продукти та послуги Microsoft. Придбання стало важливим стратегічним кроком для Microsoft з кількох причин. Насамперед це покращило конкурентну перевагу. Придбання LinkedIn надало Microsoft конкурентну перевагу на ринку програмного забезпечення для бізнесу.

Тепер Microsoft може запропонувати більш повний набір інструментів і послуг для професіоналів, ефективніше конкуруючи з іншими постачальниками програмного забезпечення для бізнесу, такими як Salesforce і Oracle. Також це поглинання надало Microsoft доступ до нових ринків та клієнтів. LinkedIn має величезну базу користувачів, яка налічує понад 700 мільйонів учасників по всьому світу. Придбавши LinkedIn, Microsoft отримала доступ до цих користувачів і змогла використовувати їхні дані для стимулювання інновацій та вдосконалення своїх продуктів і послуг. Придбання LinkedIn компанією Microsoft було стратегічним кроком, який дозволив Microsoft розширити свої пропозиції у сфері професійних мереж, отримати доступ до нових ринків і клієнтів, використати дані LinkedIn, а також отримати конкурентну перевагу на ринку програмного забезпечення для бізнесу. Придбання було успішним і сприяло зростанню та успіху Microsoft в останні роки.

Нижче наведений графік зростання виручки LinkedIn після придбання компанією Microsoft, що свідчить про успішність придбання.

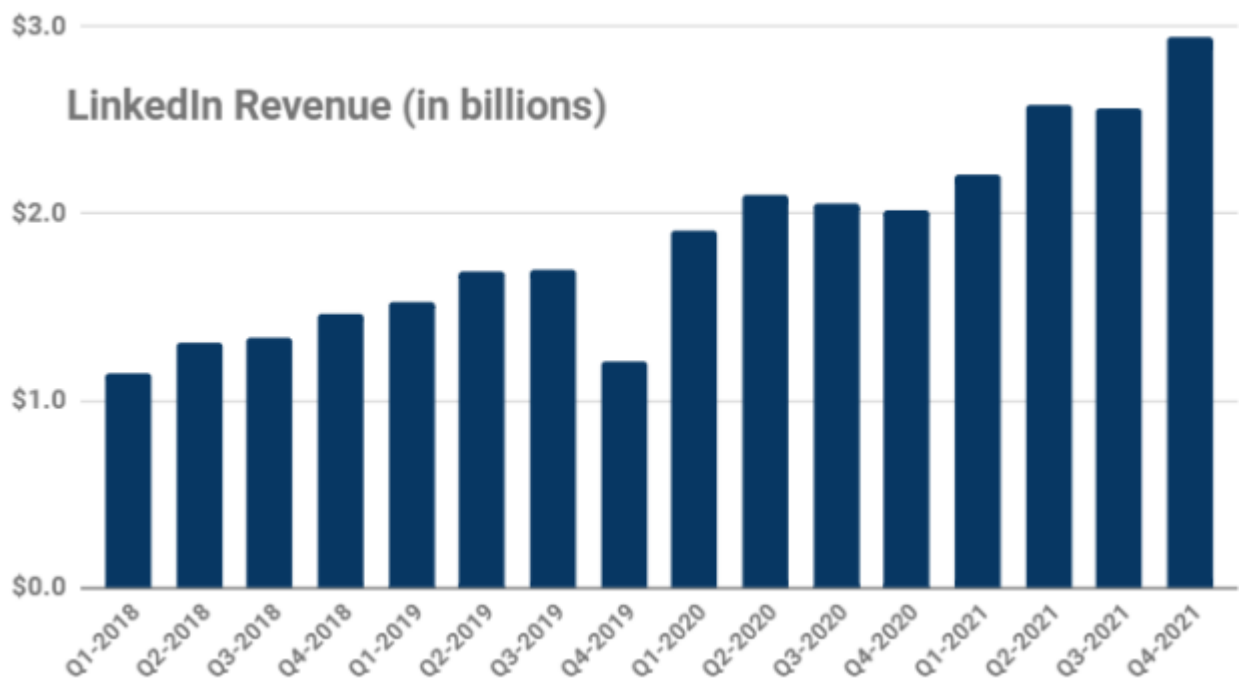


Рис. 2. Графік виручки LinkedIn з 2018р. по 2021р. в \$млрд.

Джерело 43: <https://www.geekwire.com/2021/linkedin-posts-first-10-billion-year-5-years-microsoft-deal-profits-remain-mystery/>

Загалом, досягнення стратегічної відповідності має важливе значення для успіху злиття або поглинання. Об'єднане підприємство має бути сильнішим і конкурентоспроможнішим, ніж окремі компанії, а цінність, створена в результаті злиття або поглинання, має принести користь обом сторонам.

Тепер розглянемо який вплив мають ринкові умови на процес злиття та поглинання. Ринкові умови є важливим фактором при оцінці злиття або поглинання. Вони можуть вплинути на доцільність та успіх угоди, до них можна віднести доступність фінансування, рівень конкуренції та регуляторне середовище.

Фінансування є одним з ключових аспектів ринкових умов. Головною метою фінансування є забезпечення достатньої кількості капіталу для проведення транзакції. Капітал може бути залучений з різних джерел, таких як банки, інвестори, фонди та інші інституції. Для залучення достатньої кількості капіталу можуть бути використані різні фінансові інструменти, такі як акції, облігації, кредити, конвертовані облігації та інші. Доступність фінансування є критично важливою ринковою умовою, яку слід враховувати при оцінці злиття або поглинання. Якщо фінансування недоступне або доступне лише на не вигідних умовах, угода може бути недоцільною. Фінансування може включати боргові зобов'язання, власний капітал або їх поєднання. Умови фінансування, відсоткові ставки та інші умови повинні бути ретельно проаналізовані, щоб гарантувати, що об'єднана компанія зможе виконати свої фінансові зобов'язання та досягти своїх стратегічних цілей.

Нижче наведена таблиця в якій вказано тип оплати Microsoft за поглинання компаній які були зазначені у другому розділі.

*Таблиця 4. Типи оплат за придбання компаній Microsoft.*

<b>Компанія-ціль</b>	<b>Тип оплати</b>
Fox Software	Оплата акціями Microsoft
WebTV Networks	Оплата акціями Microsoft та готівкою
Bungie	Оплата готівкою
aQuantive	Оплата готівкою
Skype	Оплата готівкою
LinkedIn	Оплата готівкою
GitHub	Оплата акціями Microsoft

*Джерело: дані використані у другому розділі*

Як ми можемо побачити, компанія Microsoft володіє достатньою кількістю ліквідних активів, таких як готівка чи власні акції, тому для неї не виникало необхідності залучати кошти за допомогою боргових інструментів, наприклад облігацій.

Конкуренція є ще однією важливою ринковою умовою, яку слід враховувати. Рівень конкуренції в галузі може вплинути на потенційні вигоди від злиття або поглинання. Об'єднана компанія повинна бути здатною ефективно конкурувати на ринку і створювати цінність для акціонерів. Важливо оцінити конкурентне середовище та потенційний вплив злиття чи поглинання на конкурентоспроможність компанії. Конкуренція може також впливати на вартість транзакції. В умовах конкуренції компанії можуть бути змушені платити більш високі ціни за здійснення транзакції, що може збільшити загальну вартість транзакції та знизити її рентабельність. Крім того, конкуренція може змінювати умови фінансування транзакції, що може впливати на загальну вартість транзакції та фінансову стабільність компаній після здійснення операції.

Регуляторне середовище є третім аспектом ринкових умов, які мають вплив на успішність злиття чи поглинання. Регуляторне середовище може мати значний

вплив на результат угоди кількома способами. Регуляторні органи відповідають за дотримання законів і нормативних актів, які регулюють операції злиття та поглинання, і їх схвалення часто необхідне для завершення таких угод. Вплив регуляторного середовища на злиття та поглинання може бути як позитивним, так і негативним, залежно від конкретних законів та нормативних актів. Одним із способів впливу регуляторного середовища на злиття та поглинання є встановлення антимонопольного законодавства. Антимонопольне законодавство спрямоване на запобігання монополізації компаніями певного ринку чи галузі та забезпечення здорової конкуренції. Компанії, які прагнуть злитися або придбати іншу компанію, можуть бути змушені пройти перевірку антимонопольних органів, щоб переконатися, що запропонована транзакція не порушує антимонопольне законодавство. Якщо органи влади вирішать, що транзакція зменшить конкуренцію та завдасть шкоди споживачам, вони можуть заблокувати транзакцію. Тому компаніям необхідно ретельно оцінити регуляторне середовище та врахувати будь-які потенційні антимонопольні проблеми, перш ніж здійснювати операцію злиття та поглинання. Інший спосіб впливу регуляторного середовища на злиття та поглинання - це податкове законодавство. Податкове законодавство може впливати на фінансову структуру угоди, в тому числі на оцінку компанії-цілі. Компанії повинні орієнтуватися в складному податковому законодавстві, щоб оптимізувати податкові наслідки транзакції. У деяких випадках податкове законодавство може навіть стимулювати або дестимулювати злиття та поглинання. Крім того, регуляторне середовище може впливати на злиття та поглинання з точки зору вимог до розкриття інформації та звітності. До компаній, акції яких котируються на біржі, висувуються суворі вимоги щодо звітності, включаючи розкриття суттєвої інформації, яка може вплинути на прийняття рішень інвесторами. У контексті угод зі злиття та поглинання компанії зобов'язані розкривати будь-яку суттєву інформацію, пов'язану з угодою, яка може вплинути на їхній фінансовий стан, господарську діяльність або майбутні перспективи.

Одним із прикладів того, як Microsoft не змогла придбати компанію через регуляторні норми, є її спроба придбати Yahoo у 2008 році. Microsoft запропонувала придбати Yahoo за 44,6 мільярда доларів, що дозволило б Microsoft ефективніше конкурувати з Google на ринках пошуку та онлайн-реклами. Однак запропоноване придбання було зустрінуте регуляторними органами, оскільки сукупна ринкова частка Microsoft і Yahoo на ринках пошуку і онлайн-реклами була б значною. Міністерство юстиції США (Мін'юст) висловило занепокоєння щодо потенційних антиконкурентних наслідків придбання і погрожувало подати антимонопольний позов, щоб заблокувати угоду. У відповідь на занепокоєння Мін'юсту, Microsoft запропонувала модифіковану угоду, яка дозволила б Yahoo продати свій пошуковий бізнес Microsoft, зберігши при цьому контроль над іншими бізнесами. Однак Yahoo відхилила цю пропозицію і зрештою вирішила

співпрацювати з Google. Невдале придбання Yahoo стало значною невдачею для Microsoft, оскільки вона втратила можливість зміцнити свої позиції на ринках пошуку та онлайн-реклами. Регуляторні проблеми також підкреслили потенційні бар'єри, з якими можуть зіткнутися компанії, намагаючись придбати конкурентів на висококонцентрованих ринках.

### **3.2. Рекомендації щодо забезпечення успішного здійснення злиття та поглинання.**

Злиття та поглинання - це складні процеси, які потребують ретельного планування та виконання. Успішна реалізація угоди може призвести до значних переваг для компаній, таких як збільшення частки ринку, розширення можливостей та покращення фінансових показників. Однак багато угод злиття та поглинання не досягають поставлених цілей через різні фактори, такі як культурні відмінності, проблеми інтеграції та регуляторні перешкоди. У цьому розділі будуть надані рекомендації щодо забезпечення успішної реалізації угод злиття та поглинання на прикладі компанії Microsoft.

Проведення ретельного юридичного аудиту є важливим кроком у забезпеченні успіху злиття та поглинання. Due diligence передбачає комплексну оцінку діяльності компанії-цілі, її фінансових показників, дотримання правових і регуляторних норм, інтелектуальної власності, кадрового потенціалу та інших ключових аспектів. Для компанії Microsoft проведення ретельної юридичної перевірки стало ключовим фактором успіху багатьох її придбань. Наприклад, перед тим, як придбати LinkedIn, Microsoft витратила місяці на дослідження бізнес-моделі, фінансів, культури та менеджменту компанії. Процес комплексної перевірки включав аналіз даних користувачів LinkedIn, стратегій залучення талантів і потоків доходів. Це дозволило Microsoft прийняти обґрунтоване рішення про придбання та передбачити проблеми інтеграції. На додаток до оцінки фінансових та операційних показників компанії-цілі, комплексна юридична перевірка повинна також включати оцінку відповідності компанії-цілі законодавчим та регуляторним нормам. Придбання компанією Microsoft компанії aQuantive є прикладом важливості проведення комплексної юридичної перевірки. Після придбання Microsoft зіткнулася з регуляторними перевітками щодо точності фінансової звітності aQuantive, що призвело до списання 6,2 мільярда доларів. Це свідчить про важливість ретельної оцінки відповідності компанії-цілі правовим та регуляторним нормам, а також розуміння потенційних регуляторних ризиків, пов'язаних з придбанням.

Таким чином, проведення ретельної комплексної юридичної перевірки має важливе значення для забезпечення успіху злиття та поглинання. Це передбачає оцінку фінансових показників, операційної діяльності, дотримання правових і регуляторних норм, інтелектуальної власності, людських ресурсів, культури та менеджменту компанії-цілі, що поглинається. Завдяки комплексній юридичній

перевірці можуть виявитись потенційні ризики та зобов'язання, глибше розуміння цільової компанії що дозволить прийняти обґрунтоване рішення про придбання. Досвід Microsoft демонструє важливість ретельної юридичної перевірки при злиттях і поглинаннях та висвітлює потенційні ризики, пов'язані з ігноруванням цього критично важливого кроку.

Розробка комплексного плану інтеграції є ще одним ключовим фактором для забезпечення успішної реалізації злиття та поглинання. Планування інтеграції передбачає розробку дорожньої карти того, як дві компанії будуть об'єднуватися і працювати як одна структура. Цей план має окреслити ключові сфери інтеграції, такі як технології, культура, операції та персонал, а також включати конкретні терміни та етапи.

Для компанії Microsoft розробка комплексного плану інтеграції мала вирішальне значення для успіху багатьох її придбань. Наприклад, після придбання LinkedIn компанія Microsoft розробила детальний план інтеграції, який передбачав інтеграцію даних LinkedIn з власними інструментами і службами Microsoft, такими як Office 365 і Dynamics 365. Microsoft також встановила конкретні терміни для завершення процесу інтеграції, що допомогло забезпечити успішну інтеграцію в очікувані терміни. Окрім подолання культурних відмінностей, комплексний план інтеграції повинен також включати плани технологічної інтеграції, наприклад, інтеграції ІТ-систем, програмного забезпечення та даних. Прикладом важливості планування технологічної інтеграції є придбання компанією Microsoft компанії GitHub. Після придбання Microsoft розробила план інтеграції GitHub з власними інструментами та сервісами розробки, включаючи Visual Studio та Azure DevOps. Цей план інтеграції допоміг гарантувати, що розробники зможуть продовжувати безперешкодно використовувати GitHub, одночасно отримавши доступ до інструментів і сервісів Microsoft.

Можна зробити висновок, що розробка комплексного плану інтеграції має важливе значення для забезпечення успіху злиття та поглинання. Цей план повинен включати конкретні терміни та етапи інтеграції в таких ключових сферах, як технології, культура, операційна діяльність та персонал. Досвід корпорації Майкрософт підкреслює важливість комплексного планування інтеграції в процесі злиття та поглинання, а також демонструє, як добре виконаний план інтеграції може сприяти успіху поглинання.

Управління регуляторними перешкодами це ще один з важливих факторів, який слід враховувати при здійсненні злиттів і поглинань, особливо в галузях, які жорстко регулюються або підпадають під дію антимонопольного законодавства. У минулому Microsoft стикалася з регуляторними проблемами, зокрема, у зв'язку з придбанням LinkedIn та GitHub.

Наприклад, коли Microsoft придбала LinkedIn, угода стала предметом пильної уваги з боку регуляторів у США, Європі та інших країнах. У США

Федеральна торгова комісія (ФТК) розслідувала придбання на антимонопольних підставах, а Європейська комісія (ЄК) провела власне розслідування, щоб оцінити потенційний вплив придбання на конкуренцію на ринку. Для того, щоб вирішити ці регуляторні проблеми, Microsoft погодилася на ряд умов, таких як надання конкурентам доступу до певних даних LinkedIn і заборона Microsoft використовувати дані LinkedIn для того, щоб поставити конкурентів у не вигідне становище. Аналогічно, придбання компанією Microsoft компанії GitHub було предметом регуляторного контролю з боку Європейського Союзу (ЄС) та Міністерства юстиції США (Мін'юст). Щоб вирішити ці проблеми, Microsoft погодилася взяти на себе кілька зобов'язань, наприклад, гарантувати, що GitHub залишиться відкритою платформою для розробників і що Microsoft не буде використовувати GitHub для завдання шкоди конкурентам.

Для успішного подолання регуляторних перешкод у злиттях та поглинаннях компаніям слід зробити кілька кроків. По-перше, вони повинні провести ретельну оцінку регуляторного середовища та потенційних антимонопольних проблем перед тим, як приступити до поглинання. Це може передбачати взаємодію з регуляторними органами та отримання їхньої думки щодо запропонованого поглинання.

По-друге, компанії повинні бути прозорими з регуляторами протягом усього процесу поглинання. Це передбачає надання регуляторам усієї необхідної інформації та своєчасне вирішення будь-яких питань, що можуть виникнути під час процесу злиття чи поглинання. Це може допомогти побудувати довіру з регуляторами та зменшити ризик втручання з боку регуляторів.

Нарешті, компанії повинні бути готові піти на поступки або продаж активів, якщо це необхідно для вирішення регуляторних проблем. Це може передбачати продаж певних активів або згоду на певні умови для вирішення потенційних антимонопольних проблем.

Управління регуляторними перешкодами є критично важливим фактором для забезпечення успішної реалізації злиттів і поглинань, особливо в галузях, які жорстко регулюються або підпадають під дію антимонопольного законодавства. Проводячи ретельну оцінку регуляторного середовища, будучи прозорими з регуляторами та готовими піти на поступки у разі необхідності, компанії можуть зменшити ризик втручання регуляторів та забезпечити безперешкодний і успішний процес поглинання.

### **3.3. Перспективи розвитку злиття та поглинання в компанії Microsoft.**

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі злиття та поглинання стають все більш важливим інструментом для досягнення компаніями своїх стратегічних цілей. Для багатьох компаній злиття та поглинання є ефективним способом отримати доступ до нових ринків, придбати нові технології та розширити клієнтську базу. Microsoft, одна з найбільших та найуспішніших технологічних компаній світу, вже багато років є активним гравцем на ринку

злиттів та поглинань. У цьому розділі ми розглянемо перспективи розвитку злиття та поглинання в компанії Microsoft. Ми розглянемо деякі сфери, на яких Microsoft, ймовірно, зосередить свою увагу в майбутньому, включаючи хмарні обчислення і штучний інтелект, і обговоримо, як діяльність компанії у сфері злиттів і поглинань може розвиватися з часом. Загалом, цей розділ надасть всебічний огляд стратегії Microsoft у сфері злиттів та поглинань, її впливу на загальний бізнес компанії та перспективи подальшої активності у сфері злиттів та поглинань на найближчі роки. Зрозумівши основні рушійні сили діяльності Microsoft у сфері злиттів і поглинань та сфери, на яких компанія, ймовірно, зосередиться в майбутньому, бізнес-лідери та інвестори зможуть отримати цінну інформацію про одну з найуспішніших та найінноваційніших компаній у технологічному секторі на сьогодні.

В останні роки сфера штучного інтелекту стала однією з найбільш динамічних і цікавих галузей технологічної індустрії. Як лідер технологічного сектору, корпорація Майкрософт інвестує значні кошти в штучний інтелект та досягла значного прогресу в розробці передових технологій і рішень у цій галузі. Враховуючи потенціал штучного інтелекту для трансформації багатьох галузей і створення абсолютно нових, цілком ймовірно, що Microsoft продовжить зосереджуватися на цій сфері в найближчі роки і шукатиме можливості для злиттів і поглинань, щоб прискорити свій прогрес.

Нижче зображений графік прогнозованого зростання сфери штучного інтелекту в мільярдах доларів на основі дослідження Precedence Research.



Рис. 3. Графік прогнозованого зростання сфери штучного інтелекту в \$млрд.

Джерело 44: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market>

Однією з найбільш значущих угод зі злиття та поглинання, яку Microsoft здійснила у сфері штучного інтелекту, є придбання компанії Nuance Communications. Nuance - провідний постачальник програмного забезпечення для розпізнавання мови та штучного інтелекту, яке широко використовується в галузі охорони здоров'я. Це придбання, ймовірно, допоможе Microsoft розширити свою присутність у галузі охорони здоров'я та розробити нові рішення для поліпшення клінічної документації, полегшення комунікації між пацієнтами та медичними працівниками та покращення результатів лікування.

На додаток до придбання Nuance, Microsoft також зробила кілька інших помітних придбань у сфері штучного інтелекту. Наприклад, компанія придбала ХОХСО, фірму з розробки програмного забезпечення, що спеціалізується на розмовному штучному інтелекті та розробці ботів. Microsoft також придбала Bonsai, компанію, яка розробляє інструменти штучного інтелекту для промислової автоматизації, і Lobe, стартап, який надає візуальний інтерфейс для побудови користувацьких моделей глибокого навчання (deep learning).

Забігаючи наперед, можна сказати, що Microsoft продовжить шукати можливості для злиттів і поглинань у сфері штучного інтелекту, щоб розширити свої можливості і розробити нові рішення, які можна буде використовувати в різних галузях промисловості. Враховуючи швидкі темпи інновацій у сфері штучного інтелекту та потенціал цієї технології для трансформації багатьох сфер бізнесу та суспільства, Microsoft має всі можливості для того, щоб скористатися цими тенденціями та створити цінність для своїх клієнтів та акціонерів. Зокрема, Microsoft, ймовірно, зосередиться на розробці нових рішень у сфері штучного інтелекту, які можуть бути інтегровані з її існуючими продуктами та послугами, такими як Azure, платформа хмарних обчислень. Корпорація Майкрософт пропонує служби ботів в Azure, які дозволяють розробникам створювати інтелектуальних чат-ботів, здатних взаємодіяти з користувачами за допомогою обробки природної мови. Ці чат-боти можуть бути інтегровані в веб-сайти, мобільні додатки та інші платформи, забезпечуючи зручний і персоналізований спосіб взаємодії користувачів з компаніями та організаціями. Інший спосіб, яким Microsoft може адаптувати штучний інтелект до Azure, - це надання інструментів і послуг, які полегшують розробникам створення та розгортання власних моделей штучного інтелекту на платформі. Наприклад, служба машинного навчання Microsoft в Azure надає ряд інструментів і фреймворків для створення і навчання користувацьких моделей машинного навчання. Ці інструменти включають підтримку популярних мов програмування, таких як Python і R, а також фреймворків, таких як TensorFlow, PyTorch і scikit-learn. Microsoft також інвестує в розробку нових можливостей штучного інтелекту для Azure. Наприклад, компанія розробляє нові можливості для Azure, які дозволяють клієнтам більш ефективно навчати і розгортати великомасштабні моделі глибокого навчання, а

також інструменти для створення додатків на основі штучного інтелекту, які можна запускати на периферії.

Використовуючи можливості злиття та поглинання Microsoft може ще більше зміцнити свої позиції провідного постачальника рішень і послуг у сфері штучного інтелекту та продовжити стимулювати інновації та зростання в цій захоплюючій галузі технологій.

Тепер розглянемо як Microsoft може розвинути сферу хмарних обчислень за допомогою поглинань. Останніми роками сфера хмарних обчислень набуває все більшого значення, оскільки підприємства та організації всіх розмірів покладаються на хмарні платформи для запуску своїх додатків і зберігання даних. Як великий гравець на ринку хмарних обчислень, Microsoft активно проводить злиття та поглинання у цій сфері, щоб розширити свої можливості та залишатися конкурентоспроможною. Нижче приведені перспективи розвитку злиттів та поглинань у сфері хмарних обчислень для Microsoft.

Посилення можливостей безпеки є критично важливою перевагою хмарних обчислень, оскільки компанії повинні бути впевнені в тому, що їхні дані та додатки знаходяться в безпеці. Корпорація Майкрософт інвестує значні кошти в посилення безпеки своїх хмарних пропозицій, а злиття та поглинання є ключовою стратегією для подальшого зміцнення її можливостей у сфері безпеки.

Однією зі сфер, де Microsoft приділяє особливу увагу безпеці, є управління ідентифікацією та доступом (IAM). IAM - це процес управління ідентифікаційними даними користувачів і контролю їхнього доступу до ресурсів в ІТ-середовищі організації. Microsoft використовує злиття та поглинання для придбання компаній, які надають рішення IAM, щоб ще більше посилити свої можливості у сфері безпеки. Наприклад, у 2018 році корпорація Майкрософт придбала компанію з управління ідентифікацією, постачальника систем управління Movere, яка допомагає компаніям захистити свої хмарні операції. Це придбання надало Microsoft розширені можливості для управління ідентифікаційними даними користувачів і контролю доступу в хмарі.

Ще однією сферою хмарних обчислень, де Microsoft може стати кращою за допомогою злиттів та поглинань для посилення своїх можливостей у сфері безпеки, є виявлення загроз та реагування на них. Виявлення загроз передбачає моніторинг ІТ-середовища організації на наявність ознак загроз безпеці, тоді як реагування передбачає вжиття заходів для пом'якшення цих загроз. Корпорація Майкрософт придбала кілька компаній, які надають передові можливості виявлення та реагування на загрози, зокрема Hexadite у 2017 році та CyberX у 2020 році. Ці придбання допомогли Microsoft розширити свої пропозиції з безпеки, інтегрувавши розширені можливості виявлення загроз і реагування на них у свою хмарну платформу.

Нарешті, шифрування даних - ще одна важлива сфера безпеки. Шифрування передбачає кодування даних таким чином, щоб їх могли прочитати лише

уповноважені особи, і має важливе значення для захисту конфіденційних даних у хмарі. Корпорація Майкрософт використовує злиття та поглинання для придбання компаній, які надають передові рішення для шифрування даних. Для цього у 2019 році Microsoft придбала компанію BlueTalon, яка займається безпекою даних і пропонує уніфіковані рішення для контролю доступу до даних для різних платформ. Відтоді це придбання було інтегровано в платформу Microsoft Azure Data Governance, що дозволяє клієнтам краще захищати свої конфіденційні дані в хмарі.

Можна зробити висновок, що посилення можливостей безпеки можливо досягти за допомогою хмарних обчислень, і корпорація Майкрософт використовує злиття та поглинання для вдосконалення своїх пропозицій у сфері безпеки. Купуючи компанії, які надають передові рішення для IAM, виявлення загроз і реагування на них, а також шифрування даних, корпорація Майкрософт може ще більше посилити свої можливості у сфері безпеки і надати клієнтам більш безпечну хмарну платформу.

Загалом, цілком ймовірно, що Microsoft залишатиметься активним гравцем на ринку злиттів та поглинань у найближчі роки. Компанія має перевірений досвід придбань компаній для стимулювання зростання та інновацій, і є кілька сфер, на яких вона, ймовірно, зосередить свою увагу в найближчі роки. У сфері хмарних обчислень, штучного інтелекту та машинного навчання чи деінде, Microsoft має всі можливості для того, щоб скористатися останніми тенденціями та технологіями і продовжувати створювати цінність як для своїх клієнтів, так і для акціонерів.

## Висновки

В цій дипломній роботі було проведено дослідження злиття та поглинання в міжнародному бізнесі на прикладі Microsoft. Було проаналізовано типи, розміри та цілі злиття та поглинання компанії. Було досліджено ефективність здійснених злиттів та поглинань та виділено ключові фактори, що впливають на їх успішність.

Злиття та поглинання - це процес об'єднання двох або більше компаній в одне ціле. Основною метою злиття та поглинання є створення синергії, яка призведе до збільшення доходу, прибутку та частки ринку. Злиття та поглинання часто класифікують на основі типу угоди, мети угоди та структури угоди.

Типи угод зі злиття та поглинання можна розділити на дві основні категорії: злиття та поглинання. Злиття - це об'єднання двох компаній в одну. При злитті обидві компанії повинні дати згоду на операцію, і компанія, що виникла в результаті, матиме спільну власність. На відміну від злиття, поглинання передбачає купівлю однією компанією іншої компанії. При поглинанні компанія-покупець володіє контрольним пакетом акцій придбаної компанії, а придбана компанія стає дочірньою компанією покупця.

Злиття та поглинання також можна класифікувати на основі типу компенсації, що сплачується в ході угоди. Двома основними типами компенсації є грошові кошти та акції. У грошовій угоді компанія-покупець виплачує власникам компанії-цілі грошову суму в обмін на акції компанії-цілі. В операції з акціями компанія-покупець випускає акції власної компанії власникам компанії-цілі в обмін на акції компанії-цілі.

Злиття та поглинання можуть бути зумовлені кількома причинами. Деякі з найпоширеніших причин злиття та поглинання включають:

- Стратегічне зростання: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для досягнення стратегічного зростання шляхом розширення лінійки продуктів або виходу на нові ринки.
- Операційна ефективність: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для досягнення операційної ефективності шляхом оптимізації операцій, скорочення витрат або усунення зайвих функцій.
- Фінансові вигоди: Компанії можуть здійснювати злиття та поглинання для досягнення фінансової вигоди за рахунок збільшення доходу, прибутку та частки ринку.

Угоди зі злиття та поглинання можуть бути складними і пов'язані з різними ризиками. Наприклад, ризик інтеграції. Інтеграція двох компаній може бути складним і тривалим процесом. Ризик невдалої інтеграції двох компаній може призвести до втрати вартості і навіть банкрутства. Культурні відмінності між двома компаніями можуть призвести до конфліктів і опору змінам, що призводить до проблем з інтеграцією. Угоди злиття та поглинання підпадають під дію різних регуляторних вимог, включаючи антимонопольне законодавство та

законодавство про іноземні інвестиції, що може призвести до затримок і навіть до припинення угоди.

Угоди злиття та поглинання регулюються різними законами та нормативно-правовими актами, включаючи антимонопольне законодавство, законодавство про іноземні інвестиції та законодавство про цінні папери. Антимонопольне законодавство покликане запобігати монополізації ринків та сприяти розвитку конкуренції. У США за дотримання антимонопольного законодавства відповідають Федеральна торгова комісія (ФТК) та Міністерство юстиції (Мін'юст). Закони про іноземні інвестиції покликані регулювати іноземні інвестиції та захищати національну безпеку. Закони про цінні папери покликані захищати інвесторів і забезпечувати доступ громадськості до точної та своєчасної інформації про компанії.

Microsoft має довгу історію злиттів і поглинань як способу посилення своїх інновацій та конкурентоспроможності. Стратегія компанії щодо поглинань виявилася досить ефективною, оскільки вона допомогла Microsoft отримати нові технології, розширити асортимент продукції та збільшити клієнтську базу. Купуючи компанії, які доповнюють її існуючий бізнес, та інвестуючи в нові технології, Microsoft змогла сприяти інноваціям і залишатися конкурентоспроможною у швидкозмінній технологічній індустрії.

Серед найуспішніших придбань Microsoft - LinkedIn, GitHub, а також кілька стартапів у сфері кібербезпеки та штучного інтелекту. Придбання LinkedIn дозволило Microsoft розширити свої пропозиції в професійному мережевому просторі та інтегрувати дані та ідеї LinkedIn у свої продукти та послуги. GitHub надав Microsoft комплексний набір інструментів і послуг для розробників, а також величезну базу користувачів і спільноту для стимулювання інновацій. Придбання кількох стартапів у сфері кібербезпеки та штучного інтелекту допомогло Microsoft вдосконалити свої рішення в галузі безпеки та розробити нові продукти й послуги на основі штучного інтелекту.

Однак не всі придбання Microsoft були успішними. Купівля підрозділу Nokia Devices and Services у 2014 році стала значною невдачею для Microsoft, оскільки не призвела до зростання та успіху, на який сподівалася компанія. Microsoft зробила висновки з цього досвіду і прийняла більш стратегічні та продумані рішення у своїй стратегії злиття та поглинання.

Перспективи розвитку злиттів і поглинань в компанії Microsoft є багатообіцяючими, оскільки компанія продовжує надавати пріоритет злиттям і поглинанням як ключовій стратегії для стимулювання зростання, розширення охоплення ринку і посилення своїх можливостей. Розширення охоплення ринку є ключовим фактором для Microsoft, оскільки компанія прагне закріпитися в певних галузях чи регіонах. Щоб досягти цього, Microsoft використовує злиття та поглинання для придбання компаній, які посідають міцні позиції на ринку в таких галузях, як штучний інтелект, хмарні обчислення та безпека.

На ефективність злиттів і поглинань у галузі хмарних обчислень можуть впливати кілька факторів, зокрема культурні відмінності, проблеми інтеграції та регуляторні перешкоди. Щоб забезпечити успішну реалізацію злиття та поглинання, компанії повинні приділяти першочергову увагу ретельному плануванню та юридичній перевірці, ефективній комунікації та співпраці, а також розробці чіткої стратегії інтеграції. Ретельне планування та комплексний юридичний аудит необхідні для визначення правильних цільових компаній для злиття та поглинання та оцінки їхньої потенційної культурної сумісності з компанією-покупцем. Ефективна комунікація та співпраця між командами також має вирішальне значення для забезпечення узгодженості довгострокових цілей і завдань поглинання між обома сторонами. Чітка стратегія інтеграції необхідна для того, щоб забезпечити плавну інтеграцію поглинання в діяльність компанії-покупця і реалізацію очікуваних синергетичних ефектів і переваг.

Отже, злиття та поглинання можуть бути ефективним інструментом для досягнення компаніями стратегічного зростання, операційної ефективності та фінансових прибутків. Однак можуть бути складними і пов'язані з різними ризиками, включаючи ризик інтеграції, культурні відмінності та регуляторні ризики. Тому компаніям слід ретельно зважити ризики та переваги злиття і поглинання, перш ніж здійснювати такі операції, і переконатися, що вони відповідають усім застосовним законам і нормативним актам.

Загалом, злиття та поглинання відіграли вирішальну роль у зростанні та успіху Microsoft протягом багатьох років. Купуючи компанії, які доповнюють її існуючий бізнес, інвестуючи в нові технології та розширюючи клієнтську базу, Microsoft змогла впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною у швидкозмінній технологічній індустрії. Хоча деякі придбання не були успішними, загальний вплив злиттів і поглинань на Microsoft був позитивним, що дозволило компанії продовжувати розвиватися і адаптуватися до мінливого технологічного ландшафту. перспективи розвитку злиттів і поглинань в компанії Microsoft у сфері є значними. Використовуючи злиття і поглинання як ключову стратегію для розширення охоплення ринку, посилення можливостей безпеки і стимулювання інновацій в індустрії хмарних обчислень, Microsoft може позиціонувати себе як лідера на цьому швидкозростаючому ринку. Надаючи пріоритет ретельному плануванню та юридичній перевірці, ефективній комунікації та співпраці, а також чіткій стратегії інтеграції, Microsoft може забезпечити успішну реалізацію злиттів та поглинань і отримати максимальну вигоду як для компанії, так і для її клієнтів.

### Список використаних джерел

1. Harvard Business Review (2009) «Mergers and acquisitions». 4, сс.70-71
2. Sudarsanam, S. (2003). «Creating value from mergers and acquisitions: The challenges». 4, с.64
3. Weston, J. F., Mitchell, M. L., & Mulherin, J. H. (2004). «Takeovers, restructuring, and corporate governance». 2, сс.35-38
4. McKinsey & Company Inc., Tim Koller, Marc Goedhart, and David Wessels (2015) «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Sixth Edition». 5, сс.103-105
5. Donald DePamphilis (2001) "Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities". 1, сс.12-16
6. Michael E. S. Frankel (2005) "Mergers and Acquisitions Basics: The Key Steps of Acquisitions, Divestitures, and Investments" 3, сс. 10-19
7. David J. Denis and Diane K. Denis (1998), "The Value of Corporate Diversification: Evidence from the Capital Markets". The Journal of Finance, 4 сс. 1209-1242.
8. Phillip Areeda, Herbert Hovenkamp (1978), "Antitrust Law: An Analysis of Antitrust Principles and Their Application" сс. 459-462
9. Worldbank (1992), Legal framework for the treatment of foreign investment.
10. Matthew W. Hoyt (2007), "Labor and Employment Issues in Mergers and Acquisitions", The Business Lawyer, Vol. 62, No. 3
11. The New York Times, стаття "Microsoft to Try New Market By Acquiring Fox Software". (<https://www.nytimes.com/1992/03/25/business/microsoft-to-try-new-market-by-acquiring-fox-software.html>)
12. Los Angeles Times, стаття "Microsoft to Buy Fox Software to Get Database Line : Technology: The \$173-million acquisition, the industry giant's first, may be a threat to Borland International". (<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1992-03-25-fi-4361-story.html>)

13. Reuters, статья " Microsoft eyes leap back into TV: sources".  
(<https://www.reuters.com/article/us-media-summit-microsoft-idUSTRE6AS2E120101129>)
14. The Wall Street Journal, статья "Microsoft to Acquire WebTV in Deal Valued at \$425 Million". (https://www.wsj.com/articles/SB860356174405966500)
15. Microsoft News Center, статья " Microsoft to Acquire Bungie Software".  
(<https://news.microsoft.com/2000/06/19/microsoft-to-acquire-bungie-software/>)
16. TechCrunch, статья "Microsoft Pays \$6 billion for aQuantive: Massive Ad Network Consolidation Is Occuring".  
(https://techcrunch.com/2007/05/18/microsoft-pays-6-billion-for-aquantive/)
17. The Guardian, статья "Microsoft in \$6.2bn write-down of aQuantive advertising service". (<https://www.theguardian.com/technology/2012/jul/03/microsoft-write-down-aquantive>)
18. The Guardian, статья "Skype: has Microsoft's \$8.5bn spending paid off yet – and can it?". (theguardian.com/technology/2013/aug/30/skype-microsoft-acquisition-analysis)
19. CNBC, статья " Skype's first decade and a trail of missed opportunity ".  
(<https://www.cnbc.com/id/100995312>)
20. Microsoft News Center, статья "Microsoft to acquire LinkedIn,".  
(<https://news.microsoft.com/2016/06/13/microsoft-to-acquire-linkedin/>)
21. TechCrunch, статья "Microsoft officially closes its \$26.2B acquisition of LinkedIn". (<https://techcrunch.com/2016/12/08/microsoft-officially-closes-its-26-2b-acquisition-of-linkedin/>)
22. The New York Times, статья "Microsoft Buys LinkedIn for \$26.2 Billion, Reasserting Its Muscle".  
(https://www.nytimes.com/2016/06/14/business/dealbook/microsoft-to-buy-linkedin-for-26-2-billion.html)
23. Microsoft News Center, статья " Microsoft to acquire GitHub for \$7.5 billion"  
(<https://news.microsoft.com/2018/06/04/microsoft-to-acquire-github-for-7-5-billion/>)

24. TechCrunch, статья “Four years after being acquired by Microsoft, GitHub keeps doing its thing”. (<https://techcrunch.com/2022/10/26/four-years-after-being-acquired-by-microsoft-github-keeps-doing-its-thing/>)
25. CNN Business, статья " Microsoft and Nokia: A marriage of necessity" (<https://money.cnn.com/2013/09/03/technology/mobile/microsoft-nokia-smartphones/index.html>)
26. The New York Times, статья "Microsoft-Yahoo Merger Talks Collapse" (<https://www.nytimes.com/2008/05/03/technology/03soft.html>)
27. Microsoft News Center, статья "Microsoft to acquire XOXCO, bringing together leading bot development communities to help advance conversational AI" (<https://blogs.microsoft.com/blog/2018/11/14/microsoft-to-acquire-xoxco-bringing-together-leading-bot-development-communities-to-help-advance-conversational-ai/>)
28. Scott C. Whitaker (2016) , “Cross-Border Mergers and Acquisitions”.
29. Anand, B., Collis, D. J., & Hood, S. (2016), “Microsoft's Acquisition Strategy. Harvard Business Review”.
30. VentureBeat, статья “Microsoft acquires AI startup Lobe to help people make deep learning models without code” (<https://venturebeat.com/ai/microsoft-acquires-ai-startup-lobe-to-help-people-make-deep-learning-models-without-code/>)
31. Technology Record, статья “How Microsoft is driving the evolution of AI”( <https://www.technologyrecord.com/article/how-microsoft-is-driving-the-evolution-of-ai>)
32. Trompenaars, F., & Asser, M. N. (2010), “The Global M&A Tango: How to Reconcile Cultural Differences in Mergers, Acquisitions, and Strategic Partnerships”.
33. Anand, B., Collis, D. J., & Hood, S. (2016), “Microsoft's Acquisition Strategy. Harvard Business Review”.

34. Faulkner, D., & Teerikangas, S. (2012), "The Handbook of Mergers and Acquisitions".
35. Whitaker, S. C. (2019), "Cross-border Mergers and Acquisitions".
36. Gregoriou, G. N., & Renneboog, L. (2007), "International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990: Recent Research and Quantitative Analysis".
37. Stanley Foster Reed, Alexandra Lajoux, and H. Peter Nesvold. (2017), "The Art of M&A, Fifth Edition".
38. Tim Galpin and Mark Herndon. (2014), "Global Mergers and Acquisitions: Combining Companies Across Borders".
39. Chandramouli Ramanathan. (2007), "Mergers and Acquisitions: Strategy, Valuation, and Integration".
40. Stanley Foster Reed and Alexandra Lajoux. (2012), "The Art of Acquisitions: How to Develop an Acquisition Strategy and Build a Company".
41. «Young Scientist» № 10 (86) ЖОВТЕНЬ, 2020 (<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/10/8.pdf>).
42. Canva для генерування графіків та діаграм (<https://www.canva.com/graphs/>).
43. Geekwire Графік виручки LinkedIn з 2018р. по 2021р. в \$млрд. (<https://www.geekwire.com/2021/linkedin-posts-first-10-billion-year-5-years-microsoft-deal-profits-remain-mystery/>).
44. Графік прогнозованого зростання сфери штучного інтелекту (<https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market>).

**Огляд зарубіжної літератури****1. Weston, J. F., Mitchell, M. L., & Mulherin, J. H. (2004). «Takeovers, restructuring, and corporate governance».**

The book "Mergers and Acquisitions: Strategic and Financial Alternatives" by Mark L. Mitchell, J. Harold Mulherin, and David J. Denis provides a comprehensive and up-to-date overview of mergers and acquisitions (M&A) and corporate restructuring. It is designed as a resource for undergraduate and graduate-level courses on M&A, as well as a supplement for business, corporate finance, economics, and strategy courses. One notable aspect of the book is the inclusion of two new coauthors, Mark L. Mitchell and J. Harold Mulherin. Their extensive scientific, consulting, and teaching backgrounds bring a practical perspective to the subject matter. This helps bridge the gap between theoretical concepts and real-world applications. The book covers various key topics related to M&A and corporate restructuring. It begins with an exploration of strategic processes and the theory of mergers and tender offers. The timing of merger activity is discussed, providing historical and industry evidence. The book also includes empirical tests of corporate restructuring and divestitures, offering a comprehensive treatment of these topics.

**2. Sudarsanam, S. (2003). «Creating value from mergers and acquisitions: The challenges».**

The book takes an international and multidisciplinary approach to understanding M&A, viewing it as a process rather than a mere transaction. Drawing upon various disciplines such as economics, finance, strategy, law, and organizational theories, the author formulates a five-stage model that emphasizes the interconnected nature of these stages. A central focus of the book is the challenges of using M&A as a means to create shareholder value. It explores how M&A risks can be mitigated and offers insights into increasing the odds of success in acquisitions. This value-oriented perspective is vital for understanding the strategic significance of M&A and its potential impact on organizations. Overall, this book provides a comprehensive and well-rounded exploration of M&A from an international perspective. Its multidisciplinary approach, comparative analysis of different markets, and focus on value creation make it a valuable resource for students, professionals, researchers, and practitioners interested in understanding and navigating the complexities of mergers and acquisitions.

**3. McKinsey & Company Inc., Tim Koller, Marc Goedhart, and David Wessels (2015) «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Sixth Edition».**

The book recognizes the critical role of valuation at the intersection of corporate strategy and finance. In today's economy, effective valuation has become essential, requiring professionals to possess a thorough understanding of the subject. This guide covers everything one needs to know to excel in valuation and gain the necessary understanding to make informed decisions. Key features of the book include: Estimating the value of business strategies: The book helps financial professionals evaluate the value of different business strategies to facilitate better decision-

making. It provides tools and techniques to assess the potential impact of strategic choices on company value. Assessing corporate ownership: The guide aids in understanding which business units a corporate parent is best suited to own. It helps assess the value and fit of different units within a corporate portfolio and provides insights into making optimal ownership decisions. Evaluating major transactions: The book offers guidance on assessing and valuing major transactions such as acquisitions, divestitures, and restructurings. It equips professionals with the tools to analyze the financial implications and potential value creation or destruction of these transactions. Designing an optimal capital structure: Valuation is closely tied to capital structure decisions. The book emphasizes the importance of designing a capital structure that aligns with strategic objectives while minimizing risk. It provides insights into selecting appropriate financing options to support strategy and enhance value.

#### **4. Donald DePamphilis (2001) "Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities".**

The 5th edition of this book offers a comprehensive and practical understanding of mergers, acquisitions, and restructuring. Written by Dr. DePamphilis, who draws from both academic knowledge and personal experiences, this edition provides real-world insights into over 30 deals. The fifth edition brings several important enhancements. All 99 cases discussed in the book are based on real-life deals made or announced within the last five years, ensuring the content remains current. The book extensively covers current valuation techniques, their strengths, and weaknesses. It also delves into cross-border transactions, providing detailed analysis and explanations. Additionally, tax and legal issues related to mergers and acquisitions are comprehensively addressed.

#### **5. Michael E. S. Frankel (2005) "Mergers and Acquisitions Basics: The Key Steps of Acquisitions, Divestitures, and Investments".**

"Mergers and Acquisitions Basics" is a valuable resource that serves as an essential executive primer for understanding the M&A process. With updated content reflecting the current M&A landscape, this second edition provides in-depth analysis, expert insights, and practical tools to navigate each step of the process successfully. The book features guidance from veteran executives who share their guidelines, lessons learned, and pitfalls to avoid. It covers the fundamentals of how M&As work, the major players involved, and the roles they play in a successful transaction. It emphasizes the importance of considering various factors for both buyers and sellers, and provides checklists, forms, sample reports, and presentations to ensure thorough preparation. Topics such as equity investments, valuation, negotiation, legal aspects, and integration are explained in detail, offering readers a solid foundation in understanding the M&A process. The book addresses the critical role that mergers and acquisitions play in the growth of large and mid-sized companies, highlighting their financial and operational value.

#### **6. David J. Denis and Diane K. Denis (1998), "The Value of Corporate Diversification: Evidence from the Capital Markets".**

The findings reveal that there is no significant diversification discount in Germany. However, in Japan, a significant diversification discount of 10 percent is observed, and in the United Kingdom, it is even higher at 15 percent. The study also explores the role of concentrated ownership by insiders and the presence of strong industrial group links in influencing the valuation effect of diversification. The research suggests that corporate governance practices differ across countries and have an impact on how diversification affects shareholder wealth. In Germany, concentrated ownership by insiders enhances the valuation effect of diversification. However, this effect is not observed in Japan or the United Kingdom. In Japan, only firms with strong links to an industrial group experience a diversification discount.

#### **7. Phillip Areeda, Herbert Hovenkamp (1978), "Antitrust Law: An Analysis of Antitrust Principles and Their Application".**

The reviewed book, titled "Antitrust Law" by Phillip E. Areeda and Herbert Hovenkamp, is a comprehensive and authoritative resource on antitrust law. Widely cited by courts, including over 100 citations by the Supreme Court and the Federal Trade Commission combined, this book covers various aspects of antitrust law, including mergers and acquisitions, intellectual property, predatory pricing, antitrust issues in healthcare and media, monopolizing conduct, market power, interlocking directors, refusals to deal, and much more. The authors provide a thorough analysis of the law, offering guidance on how to plan marketing strategies, develop pricing policies, and structure mergers and acquisitions while considering potential antitrust consequences. The book equips readers with the knowledge and strategies necessary to prove or defend against allegations of antitrust injury, monopolization, conspiracy, tying arrangements, and other antitrust claims. The book goes beyond theoretical discussions by offering real-world examples and practical strategies that can be directly applied to cases. It addresses complex topics such as intellectual property and its intersection with antitrust, predatory pricing practices, and specific antitrust issues in sectors like healthcare and media. The book also explores market power, market share, buyer concentration, interlocking directorates, refusals to deal, territorial customer limitations, product tying, contractual arbitration provisions, and provides an in-depth examination of thousands of relevant cases.

#### **8. Matthew W. Hoyt (2007), "Labor and Employment Issues in Mergers and Acquisitions".**

The book "Labor and Employment Issues in Mergers and Acquisitions" by Matthew W. Hoyt, published in 2007, focuses on the labor and employment aspects that arise during the process of mergers and acquisitions (M&A). M&A transactions often involve complex legal and regulatory considerations, particularly when it comes to the treatment of employees. The book likely provides a comprehensive analysis of the various labor and employment issues that arise during M&A deals. It may cover topics such as workforce integration, employee retention, collective bargaining agreements, employee benefits and pensions, employment contracts, and compliance with labor laws and regulations. Considering the publication date of 2007, it's worth noting that the book's content may be based on legal and regulatory frameworks that were applicable at that time. It is possible that there have been subsequent developments and changes in labor and

employment laws since then. Therefore, it is advisable to consult more recent sources or seek legal advice to ensure accurate and up-to-date information. Overall, "Labor and Employment Issues in Mergers and Acquisitions" could be a valuable resource for professionals involved in M&A transactions, including lawyers, human resources professionals, and business executives, seeking to navigate the complex landscape of labor and employment matters during the M&A process.

**9. Faulkner, D., & Teerikangas, S. (2012), "The Handbook of Mergers and Acquisitions".**

"The Handbook of Mergers and Acquisitions" by David Faulkner and Satu Teerikangas, published in 2012, is a comprehensive resource that provides insights and guidance on various aspects of mergers and acquisitions (M&A). The book is likely designed to be a comprehensive reference guide, covering both theoretical perspectives and practical considerations related to M&A. It may explore topics such as strategic planning, valuation methods, due diligence, negotiation strategies, post-merger integration, and legal and regulatory aspects of M&A transactions. Given that M&A is a complex and multifaceted field, the book is likely intended to cater to a wide range of readers, including executives, managers, consultants, and researchers involved in M&A activities. It may provide a combination of academic research, case studies, and expert insights to offer a well-rounded understanding of the subject.

**10. Tim Galpin and Mark Herndon. (2014), "Global Mergers and Acquisitions: Combining Companies Across Borders".**

The book likely provides a comprehensive overview of the entire M&A process, with a particular emphasis on the unique considerations and complexities that arise when combining companies from different countries. It may cover topics such as cross-cultural integration, international legal and regulatory frameworks, global financial considerations, due diligence in international contexts, and managing post-merger integration in diverse cultural settings. As the global business environment introduces additional complexities and risks, understanding the nuances of cross-border M&A becomes crucial. The book may aim to provide practical insights, strategies, and frameworks for successfully navigating these challenges and maximizing the value of international M&A transactions. In summary, "Global Mergers and Acquisitions: Combining Companies Across Borders" likely serves as a valuable resource for individuals involved in or interested in international M&A transactions. It may offer insights, frameworks, and practical guidance to navigate the unique challenges and opportunities presented by cross-border deals.

**Анотація дипломної бакалаврської роботи**

This diploma work examines the role of mergers and acquisitions (M&A) in the context of international business, focusing on the case study of Microsoft Corporation. The study aims to explore the motivations behind Microsoft's strategic decision-making in pursuing M&A activities, the challenges encountered during the process, and the outcomes and impacts of these transactions on the company's global business operations.

Using a comprehensive research methodology, the author analyzes a range of primary and secondary data sources to investigate the historical M&A activities of Microsoft, including notable acquisitions such as LinkedIn, GitHub, and Skype. The study explores the strategic objectives and drivers that led Microsoft to pursue these acquisitions, such as expanding its product portfolio, entering new markets, and enhancing technological capabilities.

Furthermore, the work delves into the various challenges faced by Microsoft throughout the M&A process, including regulatory hurdles, cultural integration, and managing post-merger integration. The author also examines the financial and operational outcomes of these acquisitions, assessing their impact on Microsoft's market position, competitive advantage, and overall performance in the international business landscape.

By examining the case of Microsoft, this diploma work contributes to a deeper understanding of the complexities and implications of M&A in the international business context. It sheds light on the strategic considerations, operational dynamics, and key success factors involved in executing successful cross-border mergers and acquisitions. The findings of this study can serve as valuable insights for executives, managers, and decision-makers involved in international M&A transactions, providing practical recommendations and lessons learned from Microsoft's experiences.

Overall, this diploma work offers a comprehensive analysis of mergers and acquisitions in the international business sphere, using Microsoft as a compelling case study. It provides a valuable contribution to the existing literature on M&A and serves as a resource for practitioners and scholars interested in understanding the intricacies of M&A in the global business arena.

*Key words: Mergers, acquisitions, Microsoft, strategies.*

*Year: 2023*

# Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1014874276

Дата перевірки:  
02.05.2023 09:14:41 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
02.05.2023 09:16:53 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Молчановський О.В.Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Microsoft)

Кількість сторінок: 48 Кількість слів: 15057 Кількість символів: 117451 Розмір файлу: 362.61 KB ID файлу: 1014573175

## 1.53% Схожість

Найбільша схожість: 0.54% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014562945)

0.88% Джерела з Інтернету

88

Сторінка 50

1.15% Джерела з Бібліотеки

246

Сторінка 50

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел