

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Міжнародні економічні відносини

29 Міжнародні відносини

292 Міжнародні економічні відносини

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі»

(назва теми)

здобувача Шаріфової Алсу Агаївни

(ПІБ, підпис)

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор ТКАЛЕНКО С.І.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., професор ФЕДІРКО О.А.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2025

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Міжнародні економічні відносини
29 Міжнародні відносини
292 Міжнародні економічні відносини

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

_____ Федірко О.А.
(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Федірко О.А.
(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Шаріфової Алсу Агаївни

(денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі».

Тему затверджено наказом ректора Університету від «09» вересня 2025 р. № 1356-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади дослідження процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз сучасного стану та тенденцій транскордонних корпоративних злиттів і поглинань (назва розділу)
Розділ 3	Проблеми та перспективи оптимізації процесів злиття та поглинання

Об'єкт дослідження:	Міжнародні процеси злиття та поглинання.
Предмет дослідження:	Механізми, чинники, методи, ризики та тенденції розвитку процесів корпоративної консолідації у глобальній економіці, які визначають їх зміст та результативність.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Комплексне вивчення теоретичних засад, сучасного стану, проблем та перспектив розвитку процесів злиття й поглинання у міжнародному бізнесі та визначення напрямів підвищення ефективності корпоративної консолідації.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Проаналізувати сутність, види та мотиви злиття і поглинання;
	Охарактеризувати ключові етапи процесу консолідації корпоративного капіталу; Дослідити методи оцінювання ефективності угод M&A;
У розділі 2	Проаналізувати динаміку і структуру транскордонних угод; Визначити регіональні та галузеві особливості корпоративної консолідації;
	Оцінити вплив глобальних економічних факторів на активність M&A;
У розділі 3	Виявити основні проблеми та ризики інтеграційних процесів;
	Обґрунтувати стратегії підвищення ефективності угод;
	Дослідити перспективи розвитку світового ринку злиттів і поглинань.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____	Ткаленко С.І.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав студент

_____	Шаріфова А.А.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 75 сторінок, 16 таблиць, 4 рисунки, список літератури з 52 найменувань, 3 додатки.

«Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі»

Об'єктом дослідження є міжнародні процеси злиття та поглинання.

Предметом виступають механізми, чинники, методи, ризики та тенденції розвитку процесів корпоративної консолідації у глобальній економіці, які визначають їх зміст та результативність.

Метою дослідження є комплексне вивчення теоретичних засад, сучасного стану, проблем та перспектив розвитку процесів злиття й поглинання у міжнародному бізнесі та визначення напрямів підвищення ефективності корпоративної консолідації.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

1. проаналізувати сутність, види та мотиви злиття і поглинання;
2. охарактеризувати ключові етапи процесу консолідації корпоративного капіталу;
3. дослідити методи оцінювання ефективності угод М&А;
4. проаналізувати динаміку і структуру транскордонних угод;
5. визначити регіональні та галузеві особливості корпоративної консолідації;
6. оцінити вплив глобальних економічних факторів на активність М&А;
7. виявити основні проблеми та ризики інтеграційних процесів;
8. обґрунтувати стратегії підвищення ефективності угод;
9. дослідити перспективи розвитку світового ринку злиттів і поглинань.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в уточненні системи факторів, що впливають на ефективність угод М&А, та сприяє розвитку концептуальних моделей оцінки інтеграційних процесів. Результати можуть бути використані підприємствами при плануванні та здійсненні угод зі злиття і поглинання, для вдосконалення інтеграційних стратегій, зниження ризиків та підвищення ефективності управління корпоративними змінами. Матеріали роботи можуть бути застосовані у науковій, аналітичній та навчальній діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2025 рік.

Рік захисту роботи – 2025 рік.

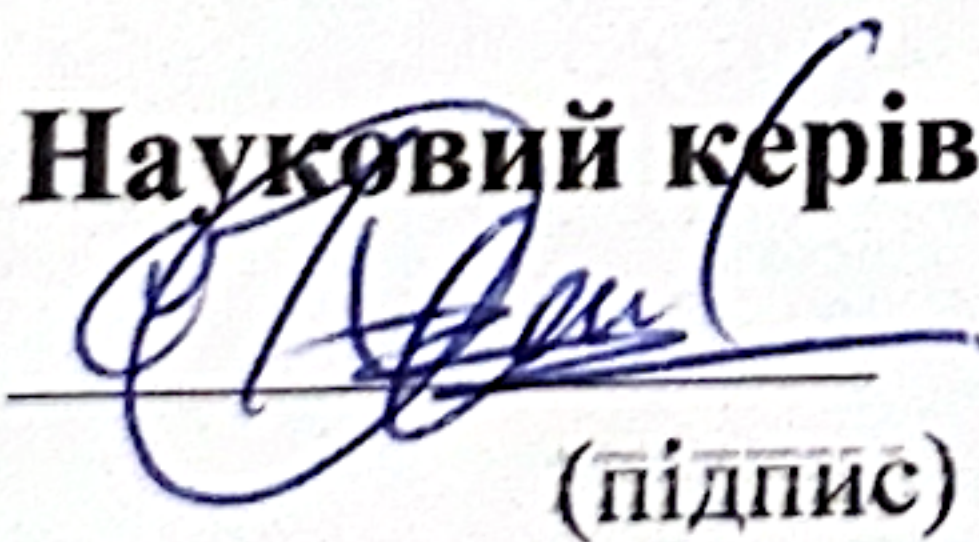
Ключові слова: злиття та поглинання, корпоративна консолідація, міжнародний бізнес, синергія, інтеграція після злиття, корпоративні стратегії, транскордонні операції, оцінка ефективності М&А.

В І Д Г У К

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
денної форми навчання спеціальності «292 Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми «Міжнародні економічні відносини»
Шаріфової Алсу Агаївни
на тему: «Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі»

- 1. Актуальність теми:** В сучасних умовах розвитку подальших глобалізаційних процесів відбувається зростання кількості злиттів і поглинань у міжнародному бізнесу, що посилює конкурентну боротьбу на ринках збуту. Дана проблематика актуальною для багатьох країн світу, де домінують ТНК, так і для країни.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:** авторка на високому теоретичному рівні розкрила основні засади процесів злиттів і поглинань, визначила етапи процесу консолідації корпоративного капіталу. Приділено увагу аналізу щодо динаміки і структури угод зі злиття і поглинання на світовому рівні, розкриті фактори, які впливають на ці угоди.
- 3. Наявність самостійних розробок автора:** на основі проведеного аналізу авторкою визначені перспективні напрями подальшого розвитку ринку злиттів і поглинань.
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** автором обґрунтовано стратегія підвищення ефективності угод консолідації корпоративного капіталу.
- 5. Наявність недоліків:** є неточності у посилання на джерела, водночас суттєвих недоліків у кваліфікаційній магістерській роботі не виявлено.
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** робота допускається до захисту з оцінкою 50 балів.

Науковий керівник:



(підпис)

«08» грудня 2025 р.

д.е.н., професор

Ткаленко С.І.

(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Шаріфової Алсу Агаївни

Тема: «Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення:

Тема дослідження є актуальною в умовах глобалізації, підвищеної волатильності світових ринків та структурних змін у міжнародній економіці. Процеси злиття й поглинання формують конкурентні стратегії компаній, забезпечують їхню стійкість та сприяють розвитку технологічного й інтелектуального потенціалу. Робота є доцільною та своєчасною, оскільки дозволяє комплексно розглянути сучасні тенденції ринку М&А, визначити ключові проблеми, ризики та перспективи корпоративної консолідації, а також запропонувати обґрунтовані підходи до підвищення ефективності інтеграційних стратегій.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження виконане на високому професійному рівні, вирізняється системністю та логічною послідовністю. Авторка вдало поєднала теоретичні положення із сучасними тенденціями розвитку ринку М&А, сформувавши цілісне бачення процесів корпоративної інтеграції. У роботі ґрунтовно проаналізовано чинники успішності угод, методи оцінювання ефективності, регіональні й структурні особливості ринку, а також вплив глобальних криз. Використання статистики, звітів та аналітичних джерел забезпечило об'єктивність результатів. Матеріал подано чітко, а методологія відповідає вимогам магістерського дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

Серед позитивних сторін варто виокремити логічну структуру, послідовність викладу та вміння авторки інтегрувати теоретичні аспекти з аналізом практичних кейсів міжнародних М&А. Ретельно проведений огляд ринку, аналіз факторів успіху угод та обґрунтування ризиків свідчать про вміння працювати з великим обсягом інформації. Робота має практичну цінність: запропоновані авторкою підходи до удосконалення процесів злиття та поглинання можуть бути корисними для компаній, які здійснюють або планують М&А-активність у міжнародному середовищі.

Зауваження відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Висновки та рекомендації авторки є практично значущими і можуть бути використані для удосконалення корпоративних стратегій у сфері злиття та поглинання. Запропоновані підходи можуть стати основою для подальших досліджень, прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності міжнародних М&А-процесів.

Загалом магістерська робота виконана якісно, відповідає встановленим вимогам та демонструє високий рівень підготовки авторки.

Рецензент

Начальник відділу експортного контролю
ДМБ МЗС України



Геннадій ТОНКОШКУР
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

провідний спеціаліст ДП Телера А.М. [підпис]
(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	6
1.1. Сутність, види та основні мотиви злиття та поглинання	6
1.2. Ключові етапи процесу консолідації корпоративного капіталу	13
1.3. Методи оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ТРАНСКОРДОННИХ КОРПОРАТИВНИХ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ	25
2.1. Динаміка і структура корпоративних угод злиттів та поглинань у світі	25
2.2. Регіональні особливості та галузева специфіка процесів консолідації корпоративного капіталу	38
2.3. Вплив глобальних економічних факторів на активність злиттів та поглинань	49
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ	57
3.1. Основні проблеми та ризики злиттів і поглинань	57
3.2. Стратегії підвищення ефективності угод консолідації корпоративного капіталу	62
3.3. Перспективи розвитку ринку злиттів та поглинань у контексті глобальних економічних змін	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми визначається стрімким зростанням ролі процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі в умовах поглиблення глобалізаційних зв'язків, посилення конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності світового економічного середовища. Сучасна економічна система характеризується структурними змінами, високою турбулентністю ринкових умов, прискоренням інноваційних циклів та зростанням вартості ресурсів, що порушує свідомо нестійку рівновагу між традиційними моделями корпоративного розвитку та новими стратегічними викликами. У таких умовах злиття та поглинання стають одним із ключових інструментів забезпечення адаптивності підприємств, дозволяючи компаніям оптимізувати активи, розширювати ринки збуту, залучати інтелектуальний капітал, підвищувати технологічну спроможність та забезпечувати довгострокову стійкість.

Разом з тим, попри активізацію M&A-процесів у світі, зберігається низка проблем, що гальмують їх ефективність: зростання регуляторного тиску, недостатня прозорість корпоративної звітності, ризики переоцінювання активів, економічна волатильність, геополітичні дисбаланси та підвищена ймовірність невдалих інтеграційних рішень. Унаслідок цього значна частина угод не досягає очікуваного синергетичного ефекту, що актуалізує проблему підвищення якості аналітики, управління ризиками та стратегічної підготовки до інтеграційних процесів. Додаткову вагу темі надає зміна глобальних економічних трендів під впливом воєнних конфліктів, енергетичних криз, логістичних розривів та цифровізації, що радикально змінюють підходи до оцінювання потенціалу корпоративної консолідації.

Наведені обставини зумовлюють потребу у комплексному науковому дослідженні процесів злиття та поглинання, уточненні факторів їх результативності, аналізі сучасних тенденцій і ризиків, а також визначенні перспектив розвитку міжнародного ринку M&A. Вивчення цих аспектів дає змогу

сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації інтеграційних стратегій і підвищення ефективності корпоративних рішень, що підкреслює практичну і теоретичну значущість обраної теми для фахової діяльності у сфері міжнародного бізнесу та управління розвитком підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні та практичні напрацювання у сфері злиттів і поглинань у міжнародному бізнесі представлені у працях низки вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких М. В. Дзікевич, І. Я. Максименко, Н. М. Цивінська, Т. В. Фролова, Ю. О. Родь, О. В. Коломійцева, О. С. Балан, П. Гохан, П. Фостер, Ф. Еванс, Ендрю Х., Я. Карновський та М. Калужський.

Метою дослідження є комплексне вивчення теоретичних засад, сучасного стану, проблем та перспектив розвитку процесів злиття й поглинання у міжнародному бізнесі та визначення напрямів підвищення ефективності корпоративної консолідації.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

1. проаналізувати сутність, види та мотиви злиття і поглинання;
2. охарактеризувати ключові етапи процесу консолідації корпоративного капіталу;
3. дослідити методи оцінювання ефективності угод М&А;
4. проаналізувати динаміку і структуру транскордонних угод;
5. визначити регіональні та галузеві особливості корпоративної консолідації;
6. оцінити вплив глобальних економічних факторів на активність М&А;
7. виявити основні проблеми та ризики інтеграційних процесів;
8. обґрунтувати стратегії підвищення ефективності угод;
9. дослідити перспективи розвитку світового ринку злиттів і поглинань.

Об'єктом дослідження є міжнародні процеси злиття та поглинання.

Предметом виступають механізми, чинники, методи, ризики та тенденції розвитку процесів корпоративної консолідації у глобальній економіці, які визначають їх зміст та результативність.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід для аналізу теоретичних аспектів М&А; порівняльний аналіз – для визначення відмінностей у регіональних моделях інтеграції; економіко-статистичні методи – для оцінювання динаміки та структури світового ринку М&А; структурно-логічний аналіз – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків; трендовий аналіз – для визначення тенденцій розвитку; методи аналітичного узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в уточненні системи факторів, що впливають на ефективність угод М&А, та сприяє розвитку концептуальних моделей оцінки інтеграційних процесів. Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження підприємствами для оптимізації стратегій злиття та поглинання, підвищення ефективності корпоративних інтеграцій, зниження ризиків і підтримки стійкого розвитку бізнесу у глобальному економічному середовищі. Результати дослідження апробовані на конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності», яка відбулась 17 квітня – 17 травня 2025 р, тези опубліковані у збірнику матеріалів доповідей 92-ї щорічної студентської наукової конференції.

Інформаційною базою дослідження стали міжнародні нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали UNCTAD, Світового банку, МВФ та OECD, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (KPMG, Deloitte, PwC, Ernst & Young, McKinsey), дані аналітичних платформ щодо ринку М&А (Refinitiv, Mergermarket, PitchBook, IMAA), а також наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків у сфері процесів злиття і поглинання у міжнародному бізнесі.

Структура роботи. Робота містить 75 сторінок друкованого тексту, 16 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, види та основні мотиви злиття та поглинання

У сучасному міжнародному бізнесі процеси злиття та поглинання (Mergers and Acquisitions, далі – M&A) набули ключового значення як стратегічний інструмент розвитку корпорацій, укрупнення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції компанії використовують M&A для оптимізації ресурсів, підвищення ефективності управління та інтеграції нових технологій і компетенцій.

Як підкреслює М. В. Дзікевич M&A – це комплекс економічних та організаційних процесів, спрямованих на об'єднання активів, капіталу та управлінських структур компаній з метою досягнення синергетичного ефекту [1]. Поглинання (acquisition) означає придбання однією компанією контрольного пакета акцій або активів іншої компанії, що переходить під контроль покупця, тоді як злиття (merger) передбачає об'єднання двох або більше компаній у нову корпоративну структуру, зберігаючи при цьому частку власників у новоутвореній компанії [4].

У науковій літературі активно обговорюється класифікація M&A. Узагальнена класифікація основних видів злиттів і поглинань представлена на рис. 1.1, де відображено поділ M&A за економічним ефектом (горизонтальні, вертикальні, конгломератні), правовою формою (злиття, приєднання, поділ, перетворення, створення нового суб'єкта) та географічним критерієм (внутрішньодержавні, транснаціональні).

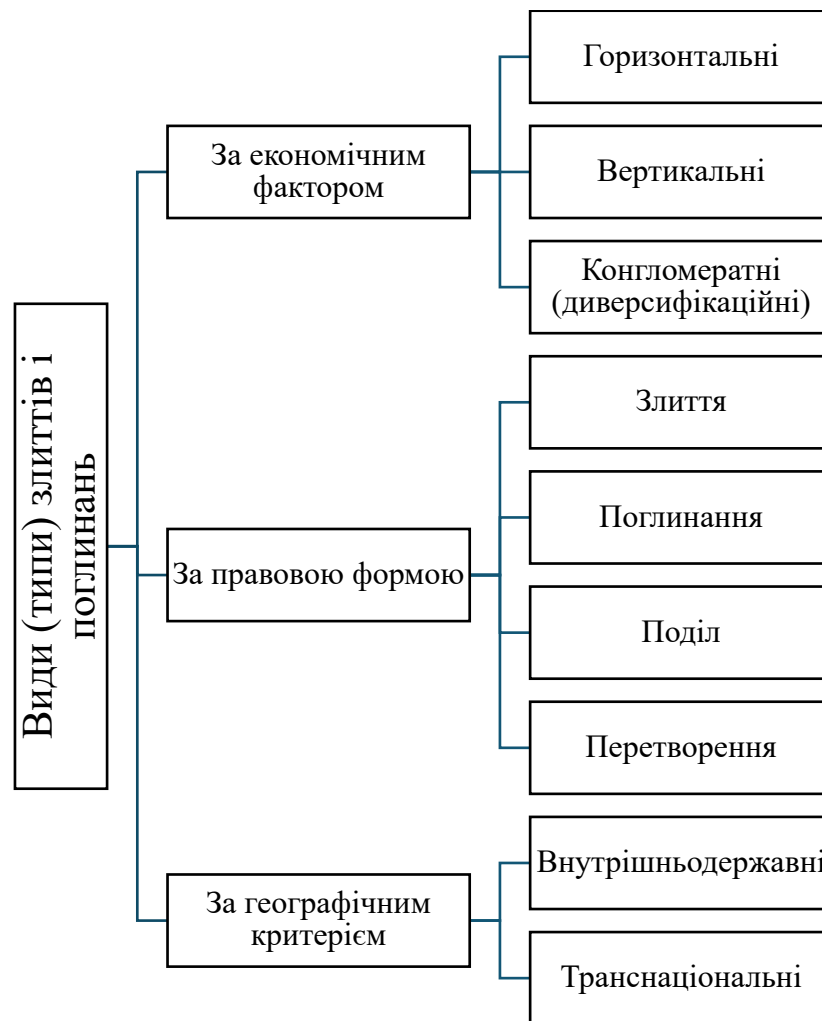


Рисунок 1.1 – Види (типи) злиттів і поглинань (М&А)

Джерело: розроблено автором на основі [1-6]

Основні підходи до класифікації включають:

1. За економічним ефектом:

– Горизонтальні – об’єднання компаній, що працюють на одному ринку або випускають подібну продукцію. Метою таких угод є збільшення ринкової частки, оптимізація витрат і зниження конкуренції. І. Я. Максименко відзначає, що горизонтальні злиття є найбільш поширеним типом угод для великих корпорацій, оскільки дозволяють консолідувати ринок та зміцнити позиції на локальних та міжнародних ринках [2].

– Вертикальні – інтеграція компаній, що займаються різними етапами виробничого або збутового ланцюга. Основною метою є оптимізація виробничих і логістичних процесів, зменшення витрат і підвищення контролю над постачанням.

Родь підкреслює, що вертикальні злиття дозволяють компаніям знизити залежність від зовнішніх постачальників і забезпечити стабільність виробничого процесу [5].

– Конгломератні (диверсифікаційні) – об'єднання компаній різних галузей з метою диверсифікації ризиків та підвищення фінансової стійкості. зазначає, що конгломератні М&А дозволяють балансувати фінансові потоки та зменшувати вплив негативних ринкових коливань на бізнес [6].

2. За правовою формою: злиття, приєднання, поділ, перетворення та створення нового суб'єкта.

3. За географічним критерієм: внутрішньодержавні та транснаціональні угоди. Останні мають особливе значення в міжнародному бізнесі, оскільки дозволяють компаніям виходити на нові ринки, інтегруватися у світові економічні процеси та отримувати доступ до нових технологій [3].

Науковці також підкреслюють, що М&А є не лише фінансово-економічними операціями, а й складними організаційно-управлінськими процесами, що включають інтеграцію людських, технологічних та управлінських ресурсів [7]. Важливим аспектом є взаємодія корпоративних культур, управлінських моделей та систем мотивації персоналу, що визначає успішність інтеграції та досягнення стратегічних цілей компаній.

Одним із ключових аспектів дослідження процесів злиття та поглинання є детальний аналіз видів угод та їхніх практичних проявів у міжнародному бізнесі.

Горизонтальні злиття, як зазначає І. Я. Максименко, забезпечують компаніям можливість збільшити ринкову частку за рахунок консолідації підприємств, що пропонують аналогічну продукцію або послуги, а також зменшують конкуренцію на ринку [2]. При цьому ефект від таких угод проявляється не лише у фінансових показниках, а й у можливості встановлення більш гнучких цінових стратегій та посиленні впливу на постачальників і клієнтів.

Вертикальні злиття мають стратегічне значення для інтеграції виробничих ланцюгів. Згідно з Ю. О. Родем, об'єднання компаній, що діють на різних етапах виробничо-збутового циклу, дозволяє оптимізувати логістичні та операційні процеси, зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції, а також

забезпечити контроль якості на всіх етапах виробництва [5]. Така інтеграція особливо актуальна для промислових секторів з високим рівнем складності виробничих процесів, наприклад, у автомобільній та електронній промисловості.

Конгломератні або диверсифікаційні М&А передбачають об'єднання компаній, що працюють у різних галузях, з метою зменшення ризиків і досягнення фінансової стабільності. О. В. Коломійцева наголошує, що такі угоди дозволяють комбінувати доходи різних бізнес-напрямів, що особливо важливо під час економічної нестабільності або кризових періодів на ринку [6].

Злиття та поглинання (М&А) можна класифікувати за різними критеріями. Одним із важливих підходів є правова форма угоди, яка визначає юридичний механізм об'єднання компаній. Основні правові види М&А наведені у таблиці 1.1. Правова форма М&А визначає не лише юридичний статус компаній після об'єднання, а й впливає на структуру власності, управлінські процеси та відповідальність сторін. Вибір конкретного типу угоди залежить від стратегічних цілей бізнесу, бажання зберегти чи змінити корпоративну структуру та особливостей регуляторного середовища.

Таблиця 1.1 – Правові форми злиттів та поглинань (М&А)

Правова форма	Опис (за ЦКУ)	Юридичний результат
Злиття	Дві або більше юридичних осіб об'єднуються з утворенням нової юридичної особи; до нової переходять усі права та обов'язки (ст. 106 ЦКУ)	Попередні компанії припиняються, утворюється нова
Приєднання	Одна юридична особа приєднується до іншої; до правонаступника переходять усі права та обов'язки приєднаної компанії (ст. 106 ЦКУ)	Приєднана компанія припиняється
Поділ	Юридична особа припиняється, а її майно, права й обов'язки переходять до новостворених юридичних осіб (ст. 106 ЦКУ)	Створюється кілька нових компаній
Виділ	Із складу юридичної особи виділяється нова юридична особа, до якої переходить частина прав та обов'язків (ст. 109 ЦКУ)	Початкова компанія зберігається; створюється нова
Перетворення	Юридична особа змінює організаційно-правову форму, зберігаючи всі права та обов'язки (ст. 107 ЦКУ)	Компанія продовжує діяльність у новій формі

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Ще одним важливим аспектом є географічна класифікація М&А. Угода може бути внутрішньодержавною або транснаціональною. Транснаціональні злиття та поглинання забезпечують компаніям вихід на нові ринки, доступ до сучасних технологій, а також можливість інтеграції у глобальні виробничо-економічні ланцюги. Н. М. Цивінська наводить приклад злиття Daimler та Chrysler, яке показує, як транснаціональні угоди дозволяють інтегрувати управлінські системи, корпоративні культури та інноваційні технології з метою підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [3].

Основні мотиви М&А є предметом окремих наукових дискусій. Як відзначає П. Фостер, центральним мотивом є прагнення до синергії, тобто досягнення ефекту, який перевищує суму результатів окремих компаній [9]. Синергія може проявлятися у зниженні витрат, підвищенні ефективності управління, оптимізації процесів виробництва та збуту, а також у підвищенні ринкової сили.

Серед інших економічних мотивів виділяють:

- збільшення ринкової частки та впливу на постачальників і споживачів;
- оптимізацію капіталу та активів, включаючи залучення інвестицій;
- податкові стимули та переваги, що дозволяють компаніям легально зменшити податкове навантаження.

Важливим аспектом у дослідженні М&А є соціально-організаційні мотиви. Вони передбачають інтеграцію корпоративних культур, управлінських структур та людських ресурсів, що має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей угоди. Дослідження М. В. Дзікевича показують, що успішна інтеграція персоналу є одним із ключових факторів ефективності М&А, оскільки конфлікти корпоративних культур або низька мотивація працівників можуть суттєво знизити очікувану синергію [1].

Науковці наголошують, що процеси злиття й поглинання – це не лише фінансові або економічні угоди, а комплексні організаційно-управлінські процеси. П. Гохан зазначає, що управлінські стратегії під час інтеграції мають включати заходи з адаптації персоналу, уніфікації бізнес-процесів і гармонізації

корпоративних цінностей [7]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики втрати ключових кадрів та забезпечити стабільність операційних процесів у перехідний період.

Н. М. Цивінська аналізує транснаціональні злиття, зокрема кейс Daimler & Chrysler, і підкреслює, що соціальні аспекти інтеграції, такі як взаємодія різних корпоративних культур і стилів управління, можуть бути навіть більш критичними, ніж фінансові показники [3]. У цьому випадку саме невідповідність управлінських підходів призвела до втрати частини цінних працівників і зниження ефективності інтеграції.

І. Я. Максименко наголошує, що серед мотивів М&А важливу роль відіграють також інноваційні стимули. Злиття дозволяють об'єднувати науково-технічні ресурси, дослідницький потенціал та доступ до нових технологій, що особливо актуально для високотехнологічних галузей [2]. Таким чином, прагнення до технологічного оновлення часто стає рушійною силою корпоративних об'єднань.

Родь підкреслює, що ефективне управління людськими ресурсами під час М&А підсилює фінансову віддачу від інтеграції активів, зменшує витрати на адаптацію персоналу й підвищує рівень синергії [5]. Поєднання кадрового потенціалу з фінансовими інструментами створює основу для стабільного розвитку об'єднаної структури.

У контексті українського бізнесу соціально-організаційні мотиви набувають особливої ваги. О. В. Коломійцева зазначає, що для вітчизняних компаній характерна висока концентрація влади, персоналізоване управління й обмежений досвід інтеграції у транснаціональні структури [6]. Це потребує ґрунтовного планування адаптаційних заходів і приведення управлінських практик у відповідність до міжнародних стандартів.

Порівняння з міжнародною практикою засвідчує, що закордонні корпорації приділяють значно більше уваги етапу інтеграції. П. Фостер підкреслює, що успішні М&А супроводжуються попередньою оцінкою корпоративної культури, плануванням комунікацій та залученням зовнішніх консультантів, тоді як в Україні

ці процеси часто обмежуються фінансово-юридичною складовою [9]. Еванс додає, що міжнародні практики включають комплексну оцінку ризиків, моделювання ефекту синергії та використання систем управління змінами [8].

Узагальнено основні мотиви злиттів і поглинань на сучасному етапі відображено на рис. 1.2, де подано чотири ключові групи чинників: економічні, стратегічні, фінансові та соціально-організаційні. Схема ілюструє, що ці мотиви взаємопов'язані й формують єдину систему передумов, які визначають доцільність та ефективність M&A. Детальніше охарактеризуємо кожну групу мотивів:

- Економічні мотиви зумовлені прагненням до синергії, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.
- Стратегічні мотиви пов'язані з географічною експансією, виходом на нові ринки, диверсифікацією діяльності та посиленням конкурентних позицій.
- Фінансові мотиви охоплюють оптимізацію структури капіталу, зниження податкових навантажень і підвищення вартості бізнесу.
- Соціально-організаційні мотиви стосуються інтеграції персоналу, формування єдиної корпоративної культури, розвитку управлінських систем і підтримки мотивації працівників у процесі змін.



Рисунок 1.2 – Мотиви злиттів і поглинань (M&A) на сучасному етапі

Джерело: розроблено автором на основі [6, с.145]

Таким чином, процеси злиття та поглинання в сучасному міжнародному бізнесі мають багатовимірний характер, поєднуючи економічні, стратегічні, фінансові й соціальні чинники. Їх взаємодія визначає не лише економічний результат угоди, а й довгострокову конкурентоспроможність новостворених корпоративних структур.

Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі є комплексними економічними, стратегічними та соціально-організаційними явищами. Вони поєднують різні види угод, мотивів та підходів, що забезпечує компаніям можливість ефективно реагувати на виклики глобального ринку, підвищувати конкурентоспроможність та інтегрувати інноваційні рішення.

1.2. Ключові етапи процесу консолідації корпоративного капіталу

Процес консолідації корпоративного капіталу в умовах злиття та поглинання є одним із найважливіших аспектів управління корпоративними фінансами та стратегічного розвитку компаній. Злиття та поглинання передбачають не лише об'єднання активів і контрольних пакетів акцій, а й інтеграцію капіталу, ресурсів, технологій та управлінських систем. Дослідження М. В. Дзікевича підкреслює, що консолідація корпоративного капіталу є складним, багатоступеневим процесом, який включає фінансово-економічні, організаційні та юридичні аспекти [1].

Науковці виділяють основні етапи процесу консолідації, які логічно впорядковують послідовність дій компаній під час М&А. Т. В. Фролова зазначає, що ефективне управління кожним етапом є запорукою досягнення стратегічних цілей угоди, зменшення ризиків та забезпечення очікуваного синергетичного ефекту [4]. Основні етапи процесу консолідації зображено на рис. 1.3.

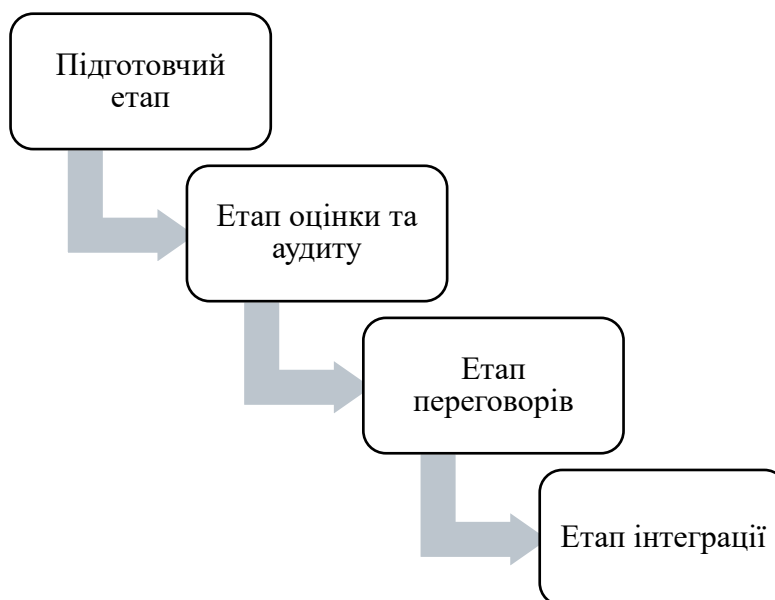


Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу консолідації (M&A)

Джерело: розроблено автором на основі [4]

1. Підготовчий етап – включає аналіз ринку, оцінку потенційних партнерів та планування угоди. На цьому етапі компанії визначають стратегічні цілі M&A, фінансові можливості та юридичні рамки інтеграції. І. Я. Максименко зазначає, що ретельна підготовка є критичною для успіху, оскільки невдалий аналіз може призвести до фінансових втрат та невиконання стратегічних планів [2].

2. Етап оцінки та аудиту – передбачає проведення фінансового, юридичного та організаційного аудиту компанії-цілі. Це включає перевірку активів, зобов'язань, структури власності, а також потенційних ризиків, пов'язаних із податковими та юридичними аспектами. Родь підкреслює, що детальна перевірка дозволяє визначити реальну вартість компанії та очікуваний ефект від консолідації [5].

3. Етап переговорів та укладення угоди – на цьому етапі здійснюється безпосереднє обговорення умов злиття або поглинання, визначаються ключові умови фінансування, структура оплати та механізми контролю після угоди. О. В. Коломійцева наголошує, що переговори мають бути чітко структуровані та враховувати інтереси всіх сторін, зокрема акціонерів та керівництва компаній [6].

Важливою особливістю цього етапу є баланс між економічними інтересами та соціально-організаційними аспектами, оскільки неправильне узгодження умов

може призвести до втрати ключових кадрів та зниження ефективності інтеграції. Н. М. Цивінська у своїх дослідженнях транснаціональних угод наголошує, що успіх переговорного процесу залежить від врахування культурних, управлінських та фінансових особливостей обох сторін [3].

На підготовчому та аудиторському етапах особливу увагу приділяють оцінці корпоративної вартості та аналізу потенційного ефекту синергії. П. Фостер зазначає, що до уваги беруться не лише поточні фінансові показники, а й інтелектуальна власність, технологічні компетенції, бренд і ринкові позиції компанії [9]. Такий підхід дозволяє забезпечити більш точне планування консолідації капіталу та оптимізацію ресурсів у процесі інтеграції.

Підготовчий етап є основою успіху угоди і включає комплексну аналітичну роботу з визначення стратегічних цілей та потенційних партнерів. М.В. Дзікевич зазначає, що на цьому етапі компанії оцінюють не лише фінансові та ринкові показники, а й рівень технологічного розвитку, управлінські компетенції та корпоративну культуру потенційного партнера [1]. У контексті українського бізнесу підготовка передбачає додаткові заходи, пов'язані з аналізом регуляторного середовища та специфіки корпоративного управління, оскільки українські компанії часто мають високий рівень концентрації влади та персоналізоване управління [11].

Етап оцінки та аудиту передбачає проведення фінансового, податкового, юридичного та організаційного аудиту. І. Я. Максименко підкреслює, що оцінка вартості компанії-цілі включає аналіз балансу активів, кредитних зобов'язань, майнових прав, інтелектуальної власності та потенційних зобов'язань перед третіми сторонами [2]. У міжнародній практиці, як показує приклад злиття Daimler & Chrysler, детальний аудит включав оцінку корпоративної культури та системи мотивації працівників, що дозволило передбачити ризики втрати ключового персоналу [3].

Юридичний супровід угоди забезпечує відповідність процесу злиття чинному законодавству та міжнародним стандартам. Родь зазначає, що особливо важливо враховувати антимонопольні вимоги, акціонерні права та процедури

захисту міноритарних акціонерів [5]. У практиці українських компаній нерідко застосовуються додаткові юридичні перевірки для забезпечення прозорості угоди та мінімізації податкових ризиків.

Етап переговорів та укладення угоди має стратегічне значення, оскільки на ньому визначаються умови фінансування, структури оплати, механізми управління та контроль після злиття. О. В. Коломійцева наголошує, що переговори повинні включати аналіз потенційних конфліктів між сторонами, план інтеграції та прогнозування синергійного ефекту [6]. Практичні приклади свідчать, що неправильне планування переговорного процесу може спричинити зниження вартості компанії після завершення угоди.

На етапі пост-інтеграції компанії реалізують план інтеграції активів, персоналу та управлінських систем. П. Фостер зазначає, що ефективність цього етапу визначається якістю управління змінами, застосуванням систем корпоративного контролю та моніторингом досягнення синергійних ефектів [9]. У міжнародній практиці компанії активно використовують консультантів для управління культурними та організаційними аспектами інтеграції, що дозволяє уникнути втрат персоналу та зниження продуктивності.

Н. М. Цивінська наводить приклад транснаціональної інтеграції, де ключовим елементом пост-інтеграційного етапу було поєднання управлінських структур та стандартизація операційних процесів у різних країнах [3]. Для українських компаній характерне застосування подібних підходів при залученні зовнішніх консультантів, що сприяє підвищенню ефективності консолідації корпоративного капіталу.

Особливу увагу науковці приділяють мінімізації ризиків на кожному етапі. До основних методів належать:

- ретельний аналіз фінансового стану та зобов'язань компанії – цілі;
- юридичний аудит та оцінка відповідності законодавству;
- планування інтеграційних процесів з урахуванням корпоративної культури та організаційної структури;

— застосування систем управління змінами та контролю виконання планів інтеграції .

Ключові етапи консолідації корпоративного капіталу формують послідовну логіку процесу M&A, забезпечують системний підхід до інтеграції ресурсів та зменшення ризиків, а також дозволяють максимально ефективно реалізувати стратегічні та фінансові цілі компаній.

Стратегічне планування є ключовим елементом процесу консолідації корпоративного капіталу під час злиття та поглинання. М. В. Дзікевич відзначає, що без чіткого стратегічного бачення інтеграційні процеси ризикують стати хаотичними і неефективними, що веде до втрати фінансових та людських ресурсів [1]. На цьому етапі компанії формують конкретні цілі M&A, визначають очікувану синергію, прогнозують фінансові результати та розробляють план інтеграції ключових підрозділів.

Роль менеджменту у процесі консолідації особливо важлива. Т. В. Фролова підкреслює, що ефективне управління M&A вимагає залучення висококваліфікованих менеджерів, здатних координувати фінансові, юридичні та організаційні аспекти угоди, а також забезпечувати адаптацію персоналу до нових структур [4]. Менеджмент відповідає за контроль за виконанням інтеграційного плану, комунікацію з акціонерами, партнерами та працівниками, а також своєчасне вирішення конфліктних ситуацій.

О. В. Коломійцева додає, що стратегічне планування на етапі консолідації включає:

- визначення пріоритетів інтеграції підрозділів і ресурсів;
- розподіл відповідальності між менеджерами різних рівнів;
- прогнозування фінансових та операційних ефектів інтеграції;
- розробку механізмів контролю і моніторингу [6].

Одним із важливих інструментів оцінки ефективності етапів консолідації є система показників KPI, що включає фінансові (рентабельність, ліквідність, вартість акцій), організаційні (збереження персоналу, стабільність бізнес-процесів) та стратегічні (досягнення планових синергій, розширення ринкової частки)

критерії. Родь зазначає, що комплексна система оцінки дозволяє менеджменту своєчасно коригувати процес інтеграції та мінімізувати ризики невдачі [5].

Особлива увага приділяється оцінці синергії, яка є ключовим мотивом М&А. Н. М. Цивінська наголошує, що синергія може проявлятися у зниженні витрат, збільшенні доходів, підвищенні ефективності управління та оптимізації ресурсів [3]. Вона також підкреслює, що оцінка синергії повинна бути кількісною та якісною, враховувати фінансові показники, рівень технологічної інтеграції та організаційні аспекти.

Фінансовий контроль на цьому етапі включає аудит результатів інтеграції, оцінку ефективності використання капіталу та аналіз відхилень від запланованих показників. П. Фостер рекомендує застосовувати порівняльний аналіз досягнутих результатів з прогнозами, що дозволяє виявляти недоліки інтеграційного процесу та оперативно їх усувати [9].

Український досвід М&А свідчить про специфіку управління на пост-інтеграційних етапах. І. Я. Максименко відзначає, що у національному контексті часто відсутні стандартизовані методи оцінки ефективності, а управлінські рішення приймаються на основі експертної оцінки керівництва, що може призводити до суб'єктивних помилок [2]. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних методів контролю та моніторингу процесу консолідації.

Соціально-організаційні аспекти також є важливими для оцінки ефективності. Н. М. Цивінська зазначає, що збереження ключових співробітників, адаптація корпоративної культури та мотивація персоналу безпосередньо впливають на фінансові та стратегічні результати М&А [3]. Аналіз практики транснаціональних компаній показує, що вчасна інтеграція корпоративних культур дозволяє зменшити ризики втрати персоналу та забезпечити стабільну роботу бізнес-процесів.

Ендрю підкреслює, що оцінка ефективності консолідації повинна бути багаторівневою та комплексною: фінансова ефективність, організаційна стабільність, досягнення стратегічних цілей та соціальні аспекти інтеграції повинні

аналізуватися системно [10]. Такий підхід забезпечує довгострокову ефективність угоди та оптимізацію корпоративного капіталу.

1.3. Методи оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання

Оцінка ефективності угод зі злиття та поглинання (M&A) є ключовим елементом стратегічного управління корпоративним капіталом. Вона дозволяє визначити доцільність угоди, її фінансовий, економічний та стратегічний ефект, а також оцінити потенційні ризики. Науковці підкреслюють, що ефективність M&A не обмежується лише фінансовими показниками; важливе значення мають організаційні, соціальні та стратегічні результати інтеграції.

М. В. Дзікевич виділяє три основні підходи до оцінки ефективності угод: фінансовий, стратегічний та операційний [1]. Фінансовий підхід базується на аналізі балансу активів і пасивів, оцінці рентабельності, ліквідності та вартості компанії. Стратегічний підхід дозволяє оцінити досягнення довгострокових цілей, синергійного ефекту та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Операційний підхід зосереджується на ефективності інтеграції процесів, управлінських систем та корпоративної культури [4].

Т. В. Фролова підкреслює, що для комплексної оцінки ефективності M&A необхідно застосовувати комбінований метод, який включає кількісні та якісні показники, а також аналіз ризиків і очікуваних результатів [4]. І. Я. Максименко додає, що у національному контексті часто використовуються адаптовані методики, що враховують специфіку українського ринку та нестабільність економічного середовища [2]. Основні методи оцінки ефективності M&A, які використовують компанії на сучасному етапі і в залежності від галузі наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2 демонструє, що оцінка ефективності M&A є багатоплановою і потребує інтеграції кількісних та якісних методів.

Фінансові методи оцінки є основою для визначення економічної доцільності угод зі злиття та поглинання. Вони дозволяють кількісно оцінити вплив угоди на доходи, витрати та прибутковість компанії. Основні фінансові методи оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання узагальнено на рис. 1.4.

Таблиця 1.2 – Методи оцінки ефективності M&A та їх характеристика

Метод оцінки	Основний зміст	Переваги	Недоліки
Фінансовий аналіз	Оцінка активів, пасивів, рентабельності, вартості компанії	Чіткі кількісні показники, легка порівнянність	Не враховує стратегічні та соціальні ефекти
Стратегічний аналіз	Оцінка синергії, ринкових позицій, досягнення довгострокових цілей	Враховує стратегічний ефект, конкурентні переваги	Складність кількісної оцінки, суб'єктивність
Операційний аналіз	Аналіз інтеграції процесів, управлінських систем, корпоративної культури	Визначає ефективність управління та інтеграції	Важко формалізувати, потребує експертної оцінки
Комбінований метод	Поєднання фінансових, стратегічних та операційних показників	Комплексна оцінка, мінімізація ризиків	Вимагає значних ресурсів та даних

Джерело: розроблено автором на основі [1-6]

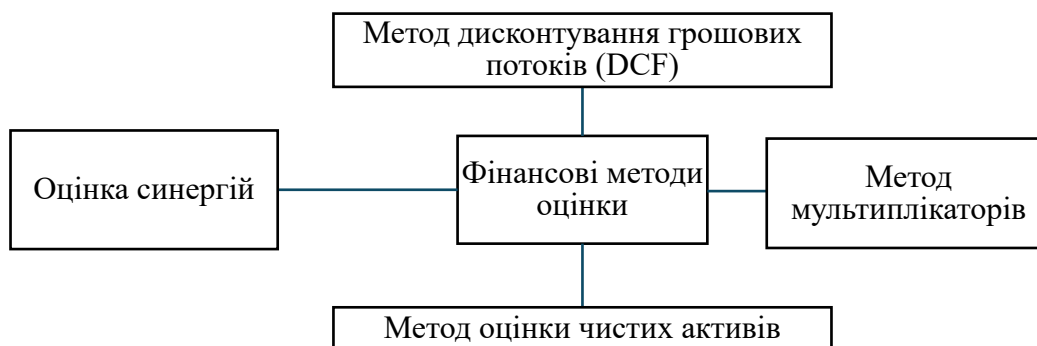


Рисунок 1.4 – Основні фінансові методи оцінки ефективності M&A

Основні фінансові методи включають [1; 2; 4; 5]:

1. Метод дисконтування грошових потоків (DCF) – дозволяє оцінити поточну вартість майбутніх доходів від об'єднаної компанії, враховуючи ризики, вартість

капіталу та часову вартість грошей. Цей метод дозволяє моделювати різні сценарії розвитку компанії після інтеграції та оцінити довгостроковий ефект угоди.

2. Метод мультиплікаторів – полягає у порівнянні фінансових показників компанії-цілі з аналогічними підприємствами на ринку. Найпоширеніші коефіцієнти: P/E (ціна/прибуток), EV/EBITDA (вартість підприємства/прибуток до вирахування податків, відсотків та амортизації), P/B (ціна/балансова вартість). Метод дозволяє оцінити адекватність ціни угоди і порівняти її з ринковими стандартами.

3. Метод оцінки чистих активів – визначає вартість компанії як різницю між активами та зобов'язаннями. Він особливо ефективний для компаній з великим обсягом матеріальних активів або нерухомості, де операційна прибутковість може бути нестабільною.

4. Оцінка синергій – передбачає визначення додаткових доходів або економії витрат, які виникають внаслідок інтеграції компаній. Синергія може бути фінансовою (скорочення витрат), операційною (оптимізація процесів) та стратегічною (зміцнення ринкових позицій).

Фінансова оцінка також передбачає аналіз доходів та витрат, прогнозування грошових потоків та оцінку рентабельності інвестицій. Це дозволяє визначити очікувану економічну вигоду від угоди та оцінити її окупність. Основні фінансові показники, що застосовуються для оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання, подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні фінансові показники оцінки ефективності M&A

Показник	Опис	Призначення
NPV (Net Present Value)	Чиста приведена вартість майбутніх доходів	Оцінка економічного ефекту угоди
IRR (Internal Rate of Return)	Внутрішня норма доходності	Визначення ефективності інвестицій
EBITDA	Прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації	Аналіз операційної ефективності
ROI (Return on Investment)	Повернення на інвестиції	Визначення окупності угоди
Синергія	Додаткові доходи та економія витрат	Оцінка додаткового ефекту інтеграції

Джерело: розроблено автором на основі [4;5]

Фінансові методи оцінки є необхідними для обґрунтованого прийняття рішень, дозволяючи кількісно визначити ефективність угоди, прогнозувати майбутні доходи та економічні вигоди, а також мінімізувати ризики інвестицій.

Оцінка ефективності угод зі злиття та поглинання включає не лише фінансові показники, але й стратегічні та операційні аспекти. Це дозволяє комплексно оцінити вплив інтеграції на ринкові позиції, організаційні процеси та корпоративну культуру.

Стратегічні методи орієнтовані на оцінку досягнення довгострокових цілей та Стратегічні методи оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання орієнтовані на визначення досягнення довгострокових цілей та зміцнення конкурентних переваг компаній. До основних аспектів такого підходу належить аналіз синергій, що виникають у результаті об'єднання компаній, оцінка зміцнення позицій на ринку та розширення ринкової частки, а також визначення впливу злиття на репутацію та бренд підприємства. Крім того, стратегічний підхід передбачає прогнозування розвитку галузі та адаптації компанії до майбутніх ринкових умов, що дозволяє передбачити потенційні вигоди та ризики інтеграційного процесу.

Операційні методи спрямовані на оцінку ефективності інтеграції бізнес-процесів, управлінських систем та технологій. Вони включають аудит бізнес-процесів до та після інтеграції, оцінку відповідності корпоративних стандартів управління, моніторинг адаптації персоналу та ефективності команд, а також аналіз оптимізації логістичних, виробничих та сервісних процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити всебічну оцінку функціональної інтеграції компаній, визначити слабкі місця процесів та забезпечити оптимізацію управлінських і організаційних рішень після завершення угоди.

Комплексний підхід передбачає поєднання фінансових, стратегічних та операційних показників для формування загальної картини ефективності угоди. Це дозволяє оцінити як економічний ефект, так і довгострокову стійкість компанії після інтеграції. Для забезпечення комплексного аналізу ефективності угод

доцільно використовувати інтегрований підхід, який поєднує фінансові, стратегічні та операційні показники. Узагальнену систему такої оцінки наведено у табл. 1.4.

Ефективне використання стратегічних та операційних методів разом із фінансовою оцінкою дозволяє не лише кількісно визначити ефект угоди, але й передбачити потенційні ризики та слабкі місця інтеграційного процесу. Систематичний моніторинг включає регулярне оцінювання ключових показників, аналіз досягнення запланованих результатів і своєчасну корекцію управлінських рішень.

Таблиця 1.4 – Комплексна система оцінки ефективності M&A

Категорія	Показники	Мета оцінки
Фінансові	NPV, IRR, ROI, EBITDA	Визначення економічного ефекту, окупності та прибутковості
Стратегічні	Ринкова частка, синергія, позиції бренду	Оцінка досягнення довгострокових цілей та конкурентних переваг
Операційні	Ефективність процесів, інтеграція персоналу, оптимізація витрат	Аналіз функціональної інтеграції та управлінської ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6]

Завдяки такому комплексному підходу компанія отримує можливість:

- оцінити досягнення запланованих фінансових та стратегічних результатів;
- визначити рівень інтеграції бізнес-процесів та персоналу;
- мінімізувати ризики, пов'язані з культурними, організаційними та ринковими факторами;
- забезпечити довгострокову стабільність та розвиток після завершення злиття чи поглинання.

Ефективність M&A оцінюється через сукупність фінансових, стратегічних та операційних показників, що дозволяє сформувати повну картину результатів угоди та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз методів оцінки ефективності угод зі злиття та поглинання демонструє, що комплексний підхід є необхідною умовою для обґрунтованого управління інтеграційними процесами в міжнародному бізнесі. Фінансові методи забезпечують кількісну оцінку економічного ефекту, дозволяють прогнозувати

доходи та витрати, оцінювати окупність та прибутковість інвестицій. Водночас стратегічні та операційні методи дозволяють оцінити досягнення довгострокових цілей, синергійний ефект, ефективність інтеграції бізнес-процесів і адаптацію персоналу.

Використання комбінованих методів забезпечує всебічну оцінку ефективності M&A, дозволяє врахувати не лише фінансові, а й організаційні, стратегічні та соціальні аспекти. Це підвищує ймовірність досягнення очікуваних результатів, знижує ризики інтеграційного процесу та сприяє стабільному розвитку компанії після завершення.

Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі виступають багатовимірним інструментом стратегічного розвитку корпорацій, який поєднує економічні, фінансові, організаційні та соціальні аспекти. Розкрито сутність M&A, їх основні види за економічним ефектом, правовою формою та географічними критеріями, а також систематизовано ключові мотиви корпоративної консолідації – від прагнення до синергії, географічної експансії та технологічного оновлення до соціально-організаційних стимулів, пов'язаних з інтеграцією персоналу та корпоративних культур. Показано, що успішність угод зі злиття та поглинання визначається не лише параметрами фінансової доцільності, а й якістю управління інтеграційними процесами, здатністю компаній адаптувати бізнес-моделі до вимог глобального конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ТРАНСКОРДОННИХ КОРПОРАТИВНИХ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ

2.1. Динаміка і структура корпоративних угод злиттів та поглинань у світі

Упродовж 2019–2023 років глобальний ринок злиттів і поглинань (M&A) демонстрував значну мінливість, що була зумовлена трансформаційними процесами у світовій економіці, впливом пандемії COVID-19, поступовим ужорсткішанням монетарної політики великих центральних банків та зміною стратегічних моделей корпоративного інвестування. Після відносно стабільної динаміки 2019 року, коли глобальний обсяг M&A залишався на рівні попереднього періоду, ринок різко знизив активність у 2020 році, що було характерною реакцією на карантинні обмеження та порушення міжнародних ланцюгів постачання. У цей час, за даними Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (ІМАА), у структурі угод спостерігалось зменшення загальної кількості транзакцій, але окремі галузі – зокрема технологічний сектор, охорона здоров'я та фармацевтика – навпаки, продемонстрували зростання інтересу інвесторів, що стало основою для майбутнього відновлення ринку.

У 2021 році глобальний ринок M&A увійшов у фазу різкого підйому: за узагальненою статистикою ІМАА, сукупний обсяг операцій досягнув історично високих значень, а активність інвесторів була обумовлена низькими відсотковими ставками, високою ліквідністю та відновленням корпоративних балансів після пандемії. Значну роль відіграли фонди приватного капіталу, які нарощували частку інвестицій у високотехнологічні та інноваційні активи. На цьому етапі спостерігалось також укрупнення стратегічних транзакцій і помітне зростання обсягу угод у секторах, орієнтованих на цифровізацію та автоматизацію.

У 2022 році почалося коригування ринку. Згідно з глобальним оглядом WTW (2024), саме 2022 рік став переломним: кількість завершених угод становила 853, а число угод вартістю понад 1 млрд дол. США – 208. Таке зниження активності на тлі рекордного 2021 року пояснюється різким підвищенням ключових ставок, енергетичною нестабільністю, посиленням регуляторних вимог і загальним зниженням доступності капіталу. У цьому ж році зросла роль високотехнологічних секторів, що підтверджує аналітика KPMG щодо стійкості українського та міжнародного ринків до шоків завдяки цифровим індустріям, інфраструктурним сервісам і фармацевтиці.

У 2023 році тенденція до зниження активності збереглася: за даними WTW, кількість завершених угод у світі скоротилася до 619, тобто зменшилася приблизно на 27 % порівняно з 2022 роком. Кількість «мегазлиттів» понад 1 млрд дол. США також знизилася – до 145 угод, що становить падіння на майже 30 %. Головними чинниками стали зростання вартості фінансування, невизначеність на глобальних фінансових ринках, геополітичні ризики та зниження інвестиційних апетитів фондів приватного капіталу. У той же час Citizens Bank у своєму огляді 2024 року зазначає, що попит на угоди в енергетиці, технологіях і споживчому секторі залишається стійким, а інтерес покупців у США та ЄС почав поступово відновлюватися через очікування стабілізації економічних умов.

Показники динаміки ринку у 2022–2023 роках узагальнено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка світового ринку злиттів і поглинань у 2022–2023 рр.

Рік	Кількість завершених угод	Зміна до попереднього року, %	Кількість великих угод (>1 млрд дол.)	Основні тенденції
2022	853 угоди	–	208 угод	Активність залишається високою; значна частка угод у технологіях і медичних послугах
2023	619 угод	–27 %	145 угод (–30 % порівн. з 2022 р.)	Падіння мегазлиттів; дорожче фінансування; геополітична невизначеність

Джерело: розроблено автором на основі [17]

У 2021–2023 роках змінювалася не лише кількість угод, а й їх структура. За даними ІМАО та Viking, зросла частка угод у технологічному секторі, виробництві обладнання, охороні здоров'я та сфері бізнес-послуг. На ринку також зберігалася висока частка малих і середніх транзакцій, що пояснюється активністю приватних інвесторів і сімейних офісів, які адаптувалися до змін ринкових умов. Аналітика Citizens Bank свідчить про збільшення уваги до стратегічних покупок, що дозволяють компенсувати інфляційні ризики, зміцнювати вертикальні ланцюги постачання та розширювати позиції на ключових ринках.

Упродовж 2019–2023 років ринок М&А залишався високоволатильним і чутливим до глобальних шоків, однак саме технологічний сектор, цифрові екосистеми, інфраструктура даних, кібербезпека та штучний інтелект стали структурним ядром відновлення. KPMG у своєму галузевому звіті для України підкреслює, що у період нестабільності найбільш стійкі результати демонструють галузі, пов'язані з цифровими інструментами та автоматизацією бізнесу, що відповідає загальносвітовим тенденціям.

Глобальний ринок злиттів і поглинань (М&А) протягом останніх п'яти років демонстрував суттєві коливання, зумовлені пандемією COVID-19, змінами у вартості капіталу, геополітичною напругою та макроекономічною нестабільністю. Дані провідних аналітичних інституцій свідчать, що період 2020–2021 рр. був відзначений стрімким зростанням кількості транзакцій, тоді як 2022–2023 рр. характеризувалися суттєвим зниженням ринкової активності, що повернуло М&А до докризових рівнів [37]. Кількісні параметри глобального ринку М&А у 2019–2023 роках, що відображають циклічність його розвитку, подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Кількість угод М&А у світі у 2019–2023 рр.

Рік	Кількість угод у світі
2019	49 849
2020	41 044
2021	63 589
2022	55 359
2023	53 500 (округлено ІМАО)

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Як демонструють дані ІМАО [37], після різкого падіння кількості угод у 2020 році (–17,7 % порівняно з 2019 роком), світовий ринок М&А увійшов у фазу рекордного зростання у 2021 році. Обсяг угод збільшився майже на 55 %, що було зумовлено надлишковою ліквідністю, низькими відсотковими ставками та активністю приватного капіталу.

Проте вже з 2022 року динаміка стала негативною: кількість угод скоротилася на 12,9 %, а у 2023 році падіння продовжилося, хоча й у помірніших масштабах. Це свідчить про те, що ринок адаптується до нової макрофінансової реальності з високою вартістю капіталу та уповільненням інвестиційної активності.

Загалом період 2019–2023 рр. підтверджує циклічний характер М&А: періоди пікової активності змінюються фазами корекції, що особливо помітно у відповідь на глобальні економічні шоки.

Окремо інституція WTW надає точні статистичні показники завершених транзакцій та угод із великим капіталом (понад 1 млрд дол. США). Ці дані дозволяють конкретизувати масштаби корекції ринку, оскільки завершені угоди відображають фактичну ринкову активність, а не лише заявлені наміри. Більш деталізовані дані щодо завершених угод та «мегазлиттів» у 2022–2023 роках систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Завершені угоди М&А у 2022–2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Кількість завершених угод	853	619	–27 %
Кількість угод >1 млрд дол. США	208	145	–30 %

Джерело: розроблено автором на основі [17]

За даними WTW [17], ринок М&А у 2023 році зазнав найглибшого падіння за останнє десятиліття. Зниження кількості завершених угод на 27 % сигналізує не лише про обережність інвесторів, а й про перегляд стратегій великих корпорацій. Зростання вартості позикового капіталу, нестабільність фінансових ринків та

жорсткіші регуляторні вимоги у ключових юрисдикціях стали основними стримувальними факторами.

Особливо показовим є зменшення кількості угод понад 1 млрд доларів США: такі операції потребують комплексного фінансування й високої впевненості у майбутніх грошових потоках, тому вони першими реагують на ринкові ризики. Падіння великих транзакцій на 30 % свідчить про зміну стратегічних пріоритетів бізнесу та зниження глобальної толерантності до інвестиційних ризиків. Таким чином, у 2023 році ринок M&A фактично повернувся до рівнів початку 2010-х років, перебуваючи у фазі стабілізації після тривалого перегріву 2021 року.

За даними Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (ІМАА), у 2021–2023 рр. домінуючими залишалися сектори технологій, фінансів, охорони здоров'я, промисловості та енергетики, які сукупно формували понад половину світових транзакцій [35].

Пандемія COVID-19, цифрова трансформація бізнесу, зміни у поведінці споживачів, а також геополітичні ризики спричинили перерозподіл активності між секторами. Високотехнологічні компанії, фармацевтичні виробники та підприємства, що працюють у сфері цифрової інфраструктури, продовжували генерувати стабільний попит на M&A, оскільки ринок прагнув консолідації інноваційних рішень та розширення доступу до інтелектуального капіталу. Водночас такі традиційні галузі, як ритейл та транспорт, демонстрували більш помірну динаміку через зниження глобального попиту, високі логістичні витрати та коливання споживчих настроїв.

Для кращого розуміння галузевих пропорцій доцільно розглянути реальні дані щодо кількості угод у ключових секторах світової економіки, а також простежити зміни у структурі ринку під впливом зростання нових та суміжних індустрій. У зв'язку з цим галузеву структуру світового ринку злиттів і поглинань у 2021–2023 роках відображено в таблиці 2.4, що включає як основні сектори, що дає змогу оцінити динаміку у перспективних напрямках.

Таблиця 2.4 – Кількість угод M&A у світі за галузями у 2021–2023 рр.

Галузь	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Технології (IT & Software)	9 678	8 421	7 950
Фінансовий сектор	5 394	4 882	4 601
Охорона здоров'я (Healthcare, Biotech)	3 820	3 511	3 290
Промисловість (Manufacturing & Industrial Products)	7 245	6 732	6 403
Енергетика та природні ресурси	2 904	2 488	2 310
Ритейл і споживчі товари	3 156	2 741	2 502
Транспорт і логістика	1 982	1 674	1 553

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Згідно з даними ІМАО [37], технологічний сектор протягом останніх трьох років залишався найактивнішим у глобальній M&A-діяльності. У 2021 р. кількість транзакцій перевищила 9,6 тис., що становило приблизно 15 % усіх світових угод. Навіть попри скорочення до 7,95 тис. у 2023 р., технології залишилися абсолютним лідером та визначальним фактором структурного розвитку ринку. Це зумовлено прискоренням цифровізації, поширенням хмарних сервісів, автоматизацією виробництва та глобальним попитом на інноваційні програмні рішення.

Фінансовий сектор посідав другу позицію з кількістю угод понад 5,3 тис. у 2021 р., що зменшилося до 4,6 тис. у 2023 р. Падіння активності у фінансовій сфері пояснюється зростанням регуляторного тиску, підвищенням процентних ставок та зміною моделей управління ризиками в банках та небанківських фінансових установах. Водночас консолідаційні процеси у фінтех-напрямі залишаються високими, зважаючи на масштабну трансформацію платіжної інфраструктури та підвищення ролі онлайн-банкінгу.

Галузь охорони здоров'я, зокрема біотехнології та фармацевтика, традиційно демонструє стійкий попит на M&A. Незважаючи на зниження кількості угод у 2023 році до 3,29 тис., сектор залишається ключовим через високі інвестиційні ризики, потребу у розширенні інтелектуальних ресурсів та довгострокові тенденції старіння населення. Також значну роль відіграє розробка інноваційних препаратів та конкуренція за доступ до технологій у сфері медичного обладнання.

Сектор промисловості, який історично посідає провідні позиції у структурі M&A, відзначився найбільш зваженою динамікою. Після піку у 2021 році (7245 угод), активність у 2023 р. знижувалась, але залишалася відносно стабільною (6403

угоди). Цей сектор є чутливим до глобальних економічних циклів та вартості енергоресурсів, тому спади активності є очікуваними в умовах економічного уповільнення.

У галузях ритейлу, транспорту та енергетики домінують транзакції, спрямовані на оптимізацію логістичних мереж, зниження витрат і забезпечення енергетичної безпеки. Динаміка у цих секторах демонструє системну залежність від геополітичних ризиків, інфляційних процесів і змін споживчих моделей.

Дані ІМАО [37] свідчать, що структурна трансформація світового ринку злиттів і поглинань у 2021–2023 рр. відбувалася нерівномірно: активність зміщувалася від секторів зі зниженим попитом або високою волатильністю до галузей, що формують інноваційне та технологічне ядро сучасної економіки. Попри загальне падіння кількості транзакцій у 2022–2023 рр., чотири галузі – технології, промисловість, охорона здоров'я та фінансовий сектор – продовжують акумулювати понад половину всіх М&А-операцій у світі. Це вказує на структурну стійкість ринку та його здатність адаптуватися до змінних умов шляхом зміщення акцентів на цифрові, наукові та інфраструктурні активи.

На відміну від великих корпоративних транзакцій, ринок малого та середнього бізнесу (SMB M&A) є значно більш стабільним та менш чутливим до макроекономічних шоків. За даними Viking Mergers & Acquisitions [18], попит на придбання малих підприємств у 2021–2023 рр. зберігав стійку тенденцію до зростання, навіть попри підвищення процентних ставок та зниження глобальної ліквідності. Це пов'язано з тим, що угоди у сегменті SMB здебільшого фінансуються через внутрішні ресурси покупців, банківські кредити малого бізнесу та програми підтримки підприємництва, а їхня структура є менш залежною від волатильності фондових ринків.

Малі підприємства становлять понад 90 % загальної кількості світових компаній, тому саме цей сегмент формує критично важливий рівень загальної активності на ринку М&А. У 2023 році попит на придбання малих підприємств продовжував зростати у секторах, де бар'єри входу є низькими, а мультиплікативний ефект від зміни власності – високим (сервісні компанії,

медицина, HVAC, будівництво, логістика). На відміну від мегазлиттів, угоди SMB швидше погоджуються, рідше блокуються регуляторами та частіше завершуються, що робить їх стабілізуючим фактором для глобального M&A-ландшафту. Особливості структури угод у сегменті малого та середнього бізнесу (SMB M&A) у 2021–2023 роках узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Частки найбільш продаваних секторів малого бізнесу у структурі M&A (2021–2023 рр.)

Сектор малого бізнесу	Частка продажів у SMB M&A, %	Середній мультиплікатор EBITDA	Основні фактори попиту
Сервісні компанії (B2B Services)	22 %	3.2×	Низькі витрати, стабільний попит, мінімальна капіталоємність
Медичні та медсервісні бізнеси	18 %	4.1×	Старіння населення, дефіцит кадрів, висока маржинальність
Будівництво та ремонт (Construction)	16 %	2.8×	Ріст інфраструктурних проєктів, стабільний локальний попит
HVAC (Heating, Ventilation, Air Conditioning)	14 %	3.5×	Потреба в модернізації систем, кліматичні коливання
Франчайзингові бізнеси	12 %	2.6×	Низький поріг входу, сильні бренди, стандартизовані процеси
Логістика і транспортування (Logistics)	10 %	3.0×	Розвиток e-commerce, потреба у швидкій доставці
Ритейл малого формату	8 %	2.1×	Локальна прив'язаність і низька конкуренція в окремих сегментах

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Представлені у таблиці дані свідчать про те, що найдинамічнішим сектором ринку SMB M&A у 2021–2023 рр. були сервісні компанії (22 % від загального числа угод). Це пояснюється тим, що сервісні підприємства мають низьку капіталоємність, забезпечують швидку оборотність активів і не потребують значних стартових інвестицій. Інвестори розглядають такі бізнеси як інструмент

швидкої диверсифікації та підвищення рентабельності портфеля, що робить сектор стабільно привабливим у структурі M&A [18].

Другу позицію займають медичні бізнеси (18 %), які демонструють найвищий середній мультиплікатор EBITDA – 4.1×. Ця специфіка пояснюється структурною потребою ринку у медичних послугах, що зростає у зв'язку зі старінням населення, збільшенням кількості хронічних захворювань та недостатньою пропозицією медичних фахівців, особливо у сегменті приватної медицини.

Сектор будівництва та ремонту (16 %) залишається стабільним драйвером угод завдяки регіональним інфраструктурним програмам та високому попиту на житловий фонд. Натомість HVAC-сектор (14 %) розвивається під впливом кліматичних аномалій, суворих екологічних стандартів та необхідності модернізації старих систем опалення й кондиціювання.

Франчайзингові бізнеси (12 %) зручні для інвесторів через стандартизовану модель управління, підтримку бренду, прогнозованість грошових потоків. У свою чергу, сегмент логістики (10 %) суттєво виграв від структурних зрушень e-commerce: зростання обсягів онлайн-торгівлі сформувало стійкий попит на локальні транспортні компанії та last-mile delivery.

Найменшу, але все ще вагому частку формує ритейл малого формату (8 %). Попит тут є локально специфічним, а зростання залежить від демографічної структури населення, рівня доходів і поведінкових моделей споживачів.

На основі даних Viking M&A [18] можна зробити висновок, що ринок злиттів і поглинань малого бізнесу є важливою складовою глобального M&A-середовища, оскільки забезпечує стабільність у періоди різкої волатильності та макроекономічної напруги. На відміну від великих корпоративних угод, M&A у секторі SMB є менш ризикованими, мають коротший інвестиційний горизонт і швидше реагують на зміни локального попиту. Саме тому в умовах економічної турбулентності частка угод малих підприємств зростає, а їхній структурний вплив на ринок посилюється.

Представлені у таблицях 2.1 та 2.2 дані дають змогу розглядати 2022–2023 роки як окрему фазу корекції глобального ринку злиттів і поглинань, яка суттєво відрізняється від попереднього періоду постпандемічного відновлення. Якщо 2021 рік характеризувався рекордною кількістю угод, високою динамікою укладання мегазлиттів та підвищеною активністю як стратегічних інвесторів, так і фондів приватного капіталу, то 2022–2023 рр. можна інтерпретувати як період «переоцінки ризиків» та переходу до більш консервативної моделі інвестиційної поведінки. Зниження кількості завершених угод та помітне скорочення транзакцій з вартістю понад 1 млрд дол. США, зафіксоване WTW, свідчить не лише про зменшення доступності дешевих фінансових ресурсів, але й про зміну самих критеріїв прийняття рішень у сфері M&A [17].

У цьому контексті варто акцентувати, що підвищення базових процентних ставок провідних центральних банків фактично призвело до перегляду моделей оцінювання угод. Дисконтування майбутніх грошових потоків за вищими ставками зменшило привабливість значної частини активів, особливо у капіталомістких галузях. Одночасно зросли вимоги до якості цільових компаній: інвестори дедалі більше орієнтувалися не на потенціал швидкого зростання, а на стійкість бізнес-моделі, стабільність грошових потоків, диверсифікацію клієнтської бази та наявність реальних конкурентних переваг. Ця переорієнтація добре корелює з якісними оцінками, що наводяться в оглядах Citizens, де наголошується на зміщенні фокусу від «чистого зростання» до «якісного зростання» в угодах M&A [21].

Додатковим чинником стримування угод великого масштабу стало посилення регуляторного контролю в юрисдикціях із традиційно активним ринком поглинань – передусім у США та Європейському Союзі. Антимонопольні органи уважніше ставились до трансакцій, що потенційно могли призвести до надмірної концентрації ринку, особливо в секторах технологій, фармацевтики, цифрових платформ та фінансових послуг. Це збільшувало часові й процедурні витрати, підвищувало невизначеність щодо результату погодження угод, а отже, впливало на готовність сторін ініціювати мегазлиття. У результаті, як відображено в таблиці

2.5, саме великі угоди зазнали більшого скорочення порівняно із загальною кількістю завершених транзакцій [17].

Важливе значення для розуміння динаміки 2022–2023 рр. мають також геополітичні фактори: зростання конфліктності у світі, енергетична криза в Європі, перебудова ланцюгів постачання та санкційні режими щодо окремих країн і корпорацій. У такій ситуації частина компаній переорієнтовувала стратегії з масштабних транснаціональних придбань на більш обережні регіональні або галузеві інтеграції. Це означає, що загальний обсяг і кількість великих, транскордонних угод знизилась, тоді як нішеві, локальні транзакції у перспективних секторах (цифрові сервіси, інфраструктура, логістика, медичні послуги) продовжували укладатися, хоч і в більш стриманому темпі. Ключові макроекономічні та ринкові чинники, які впливали на динаміку M&A у 2022–2023 роках, подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові макроекономічні та ринкові чинники, що впливали на динаміку M&A у 2022–2023 рр.

Чинник	Характер впливу на ринок M&A	Прояв у 2022–2023 рр.
Підвищення процентних ставок	Зростання вартості капіталу, подорожчання позикового фінансування угод	Перегляд моделей оцінки угод, зниження кількості великих угод
Інфляційний тиск	Зростання витрат, зменшення реальних доходів, невизначеність щодо споживчого попиту	Обережність інвесторів у секторах, чутливих до кінцевого попиту
Геополітичні ризики	Підвищення невизначеності, санкційні обмеження, перебудова ланцюгів постачання	Зсув фокусу на регіональні та нішеві угоди, уникнення високоризикових юрисдикцій
Регуляторний тиск	Посилення антимонопольного контролю, затягування процесів погодження	Скорочення мегазлиттів, більша частота відмов у погодженні угод
Волатильність фондових ринків	Ускладнення оцінки публічних компаній, зниження ринкової капіталізації	Обмеження можливостей фінансування через емісію акцій, переоцінка цінових параметрів угод

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Узагальнення ключових чинників, наведених у таблиці 2.5, дозволяє зробити висновок, що спад активності на ринку M&A у 2022–2023 рр. був не випадковим чи локальним явищем, а результатом комплексної дії макроекономічних,

фінансових, регуляторних та геополітичних факторів. З погляду інституційної економіки, йдеться про ситуацію, коли одночасно ускладнюються всі основні умови інвестиційного процесу: вартість капіталу зростає, рівень невизначеності посилюється, регуляторне середовище ускладнює реалізацію масштабних проєктів, а волатильність ринків ускладнює прогнозування майбутніх грошових потоків. За таких умов природною реакцією корпорацій є скорочення обсягів придбань, перенесення частини угод на пізніші періоди та переорієнтація на менш ризикові операції [17].

Окремої уваги заслуговує зміна поведінки різних типів покупців. Стратегічні інвестори, для яких M&A є інструментом довгострокового розвитку бізнесу, в умовах високих ставок та регуляторного тиску почали частіше віддавати перевагу органічному зростанню, партнерським моделям співпраці, альянсам та спільним підприємствам замість повного поглинання. Фінансові інвестори, насамперед фонди приватного капіталу, за оцінками WTW, зберігали інтерес до угод, однак змінювали профіль портфелів: зростала частка інвестицій у стійкі бізнеси з передбачуваним грошовим потоком, тоді як високоризикові проєкти з довгим горизонтом окупності відкладалися [17].

У цьому контексті важливо поєднати висновки WTW з аналітикою Citizens, яка наголошує на тому, що, попри тимчасове падіння активності, попит на якісні активи у перспективних секторах залишається високим, а в окремих випадках навіть зростає. Йдеться насамперед про технологічні компанії, бізнеси у сфері кібербезпеки, хмарних сервісів, фінтеху, а також про інфраструктурні й медичні активи. Це означає, що структурна трансформація ринку M&A не зводиться лише до загального скорочення кількості угод, а супроводжується переформатуванням галузевих та типологічних пріоритетів [21].

Якщо зіставити наведені в таблиці 2.5 фактори з галузевою структурою, представленою у таблиці 2.3, стає очевидним, що найбільш стійкими до шоків виявилися ті сектори, де M&A виконує не лише роль інструменту розширення, але й засобу технологічного оновлення та підвищення операційної ефективності. Технології, охорона здоров'я, окремі сегменти промисловості та логістики

залишалися відносно привабливими, оскільки інтеграція активів у цих сферах дозволяла компаніям швидко адаптуватися до нових вимог ринку, знижувати витрати, автоматизувати процеси та посилювати контроль над критично важливими ланками ланцюга створення вартості&

Узагальнюючи результати попередніх етапів аналізу, можна стверджувати, що динаміка і структура глобального ринку злиттів і поглинань у 2019–2023 рр. розвивалися за логікою складного циклу «шок – відновлення – перегрів – корекція». Пандемія COVID-19 спровокувала різке падіння кількості угод у 2020 р., однак уже у 2021 р. ринок не лише компенсував втрачені позиції, а й вийшов на історичний максимум за кількістю транзакцій, що засвідчують дані ІМАО [35]. У наступні два роки, під впливом комплексних макроекономічних і геополітичних чинників, ринок перейшов до фази корекції, що відобразилося на скороченні загальної кількості угод, особливо у сегменті мегазлиттів, та на ускладненні умов фінансування великих проєктів [17].

Водночас структурний аналіз показує, що цей спад не є однорідним: ті галузі, які пов'язані з дигіталізацією, медичними послугами, логістикою та інфраструктурою, зберігали вищий рівень активності порівняно з традиційними секторами, чутливими до споживчого попиту та сировинної кон'юнктури [37]. Додатковою особливістю останніх років стала підвищена роль ринку малого та середнього бізнесу, де М&А-транзакції, за даними Viking, демонстрували значно меншу волатильність і залишалися важливим інструментом регіональної структурної перебудови економіки [18].

Таким чином, динаміка ринку М&А у світі у 2019–2023 рр. характеризується різкими коливаннями, спричиненими зовнішніми шоками, тоді як структура угод демонструє поступову, але послідовну переорієнтацію на високотехнологічні, медичні, сервісні та інфраструктурні активи. Це дає підстави розглядати сучасний етап розвитку глобального ринку злиттів і поглинань не як завершення циклу, а як фазу глибокої структурної трансформації, яка створює нові можливості для інвесторів, здатних працювати у парадигмі довгострокової стійкості та інноваційної модернізації

2.2. Регіональні особливості та галузева специфіка процесів консолідації корпоративного капіталу

У 2024 році глобальний ринок злиттів і поглинань демонструє суттєву регіональну диференціацію темпів консолідації корпоративного капіталу, що зумовлена відмінностями у макроекономічній динаміці, грошово-кредитній політиці та структурі національних фінансових ринків. За даними Refinitiv Deals Intelligence, у 2024 році США залишаються ключовим центром глобальної консолідації, формуючи найбільшу частку світового M&A-ринку як за вартістю, так і за кількістю угод. Висока активність американських корпорацій пояснюється стабільним доступом до капіталу, високою концентрацією транснаціональних компаній та збереженням інтересу інституційних інвесторів до угод із високим потенціалом синергії.

Європейський ринок у 2024 році демонструє більш стримані темпи зростання, що пов'язано з тривалими інфляційними коливаннями, енергетичною волатильністю та регуляторним тиском на стратегічні угоди. Попри це, регіон забезпечує значний обсяг угод у сферах промисловості, енергетичного переходу та фінансових послуг, що зумовлює структурну зміщеність консолідаційних процесів у бік капіталомістких секторів. Регіон Азія-Тихоокеанський регіон (АТР) продовжує посилювати своє значення у світовій M&A-динаміці. Великий обсяг угод у Китаї, Індії, Японії та Південній Кореї пояснюється інтенсивним розвитком технологічного сектору, зростанням внутрішніх ринків і збільшенням участі приватного капіталу. Проте загальна активність у 2024 році дещо знижується через геоекономічні обмеження, що впливають на трансграничні угоди.

Водночас ринки Латинської Америки, Близького Сходу та Африки характеризуються нерівномірністю активності: у низці країн сегмент M&A розвивається завдяки інвестиціям у нафтовидобуток, енергетичні проєкти та інфраструктуру, тоді як інші ринки залишаються низьколіквідними через

політичну та фінансову нестабільність. Ключові показники регіонального розподілу M&A-активності у 2024 році узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Регіональний розподіл M&A-активності у 2024 році (топ-регіони за вартістю угод)

Регіон	Обсяг угод, млрд дол. США	Частка у глобальному ринку
США	1 460,7	45 %
Європа (включно з Великою Британією)	780	23–24 %
Азія-Тихоокеанський регіон	700	21 %

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Регіональна структура ринку M&A у 2024 році свідчить про домінування англо-американської моделі корпоративного капіталу, де висока ліквідність та розвинений ринок фондового фінансування створюють передумови для активної консолідації. Європейський ринок вирізняється прагненням до укрупнення бізнесу через технологічну модернізацію та реалізацію зеленої трансформації. Натомість Азія-Тихоокеанський регіон демонструє значну залежність від внутрішнього попиту та політики урядів щодо обмеження іноземних інвестицій. Така регіональна асиметрія визначає неоднорідний характер глобальних процесів консолідації, а також підкреслює необхідність диференційованого аналізу різних ринків у контексті їх галузевої специфіки.

Галузева структура глобальних процесів консолідації корпоративного капіталу у 2024 році демонструє чітку сегментацію за рівнем вартості угод та інтенсивністю участі фінансових і стратегічних інвесторів. На відміну від виключно регіонального аналізу, галузевий вимір дозволяє виявити глибинні драйвери M&A-активності, пов’язані зі зміною технологічних укладів, енергетичним переходом, цифровізацією та трансформацією ринків капіталу. Аналіз реальних показників, наведених у Refinitiv Deals Intelligence, свідчить про суттєву концентрацію вартості угод у технологічному секторі, фінансових послугах, енергетиці та промисловості – галузях, які історично генерують

максимальні мультиплікатори вартості та забезпечують інституційним інвесторам найвищий синергетичний ефект.

Одним із ключових показників, що дозволяє характеризувати галузеву специфіку консолідації, є вартість угод, на які припадає найбільша активність провідних світових фінансових радників. Аналіз глобальних даних за вартістю угод відображає, що найбільших обсягів досягають саме операції у високотехнологічних сегментах, інвестиційно-банківській діяльності, телекомунікаціях та складних капіталомістких індустріях. Сукупні показники глобальних угод, у яких були залучені провідні фінансові радники (Goldman Sachs, Morgan Stanley, J.P. Morgan), демонструють суттєві масштаби активності на ринку M&A у 2024 році. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Глобальні M&A-угоди за участю провідних фінансових радників у 2024 році

Компанія	Вартість угод, млн дол. США	Кількість угод
Goldman Sachs & Co	1 084 689	430
Morgan Stanley	856 780	366
JP Morgan	805 592	405

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Ці цифри відображають реальний масштаб міжнародних угод у секторах із найвищою капіталізацією: технології, фінанси, енергетика. Значення понад 800–1 000 млрд дол. США, що припадає на окремих радників, свідчить про гіперконцентрацію ринку, де навіть кілька десятків великомасштабних трансакцій радикально змінюють структуру відповідних галузей. Водночас велика кількість угод (від 366 до 430) свідчить про наявність як мегаоперацій, так і широкої бази середніх за розміром корпоративних придбань.

Галузеві особливості консолідації корпоративного капіталу у 2024 році підтверджують загальносвітову тенденцію до посилення ролі секторів, пов'язаних із цифровою трансформацією, інноваційними бізнес-моделями та інфраструктурними проєктами. Технологічний сектор залишається головним

генератором вартості, на який припадає найбільша частка крупних угод, що пояснюється потребою компаній у масштабуванні платформ, розвитку штучного інтелекту, кібербезпеки та високопродуктивних хмарних сервісів.

Фінансовий сектор демонструє підвищену активність через злиття банків, консолідацію фінтех-компаній та інтеграцію рішень для управління активами. Енергетична галузь, особливо в контексті «зеленої трансформації», стає ще одним ключовим центром консолідації, що зумовлено структурними інвестиціями в інфраструктуру відновлюваної енергетики, електромережі та декарбонізаційні технології. У промисловому виробництві спостерігається активізація M&A у відповідь на глобальну реорганізацію ланцюгів доданої вартості та зміщення виробництва в бік більш технологічних кластерів.

Галузева структура ринку M&A у 2024 році відображає стратегічний перерозподіл капіталу в бік секторів із найвищою інвестиційною дохідністю та потенціалом довгострокового росту, що формує підґрунтя для нової хвилі глобальної корпоративної консолідації.

У контексті регіональних особливостей консолідації корпоративного капіталу важливим доповненням до статистики за країнами й макрорегіонами є галузевий зріз транскордонних злиттів і поглинань, який демонструє, у яких секторах відбувається перерозподіл прав власності на користь транснаціональних корпорацій. За даними UNCTAD, у 2023 р. загальна вартість чистих транскордонних продажів у межах M&A становила 402 млрд дол. США, що на 43 % менше, ніж у 2022 р. (707 млрд дол. США) [24]. При цьому структура за укрупненими секторами була такою: послуги акумулювали 232 млрд дол. США, виробничий сектор (manufacturing) – 147 млрд дол. США, тоді як первинний сектор (primary) забезпечив лише 22 млрд дол. США. Отже, навіть в умовах загального спаду ринку, консолідація корпоративного капіталу залишалася найбільш інтенсивною у сфері послуг та обробної промисловості, тоді як угоди з активами у видобувних галузях мали допоміжний характер.

Більш детальний аналіз галузевої структури транскордонних M&A свідчить про концентрацію значних обсягів капіталу в окремих індустріях, що визначають

«ядро» сучасних глобальних ланцюгів доданої вартості. Так, за класифікацією UNCTAD, до десятки провідних галузей за вартістю чистих транскордонних М&А-продажів у 2023 р. входять енергетика (постачання електроенергії та газу), електроніка й електротехнічне обладнання, інформаційно-комунікаційні технології, автомобілебудування, хімічна промисловість, видобувні галузі тощо. Сукупна динаміка вказує на те, що, попри загальне скорочення ринку, частина капіталомістких секторів продовжувала залучати значні обсяги інвестицій через М&А, що відображає стратегічні прагнення корпорацій до контролю над енергетичною інфраструктурою, технологічними компетенціями й ключовими виробничими потужностями. Галузі-лідери за вартістю чистих транскордонних М&А-продажів у 2023 році відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Галузі-лідери за вартістю чистих транскордонних М&А-продажів у 2023 р.

Галузь (сектор/індустрія)	Вартість угод, 2023 р., млрд дол. США	Зміна до 2022 р., %*
Постачання електроенергії та газу	322	–15
Електроніка та електротехнічне обладнання	202	+1
Інформація та зв'язок (ICT)	115	–5
Автомобілебудування	88	+45
Основні метали та металеві вироби	87	+81
Будівництво	64	–4
Транспорт і складське господарство	60	+7
Нафтопереробка (coke and refined petroleum)	59	+295
Хімічна промисловість	58	+119
Видобувні галузі (extractive industries)	58	–46

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Отримані показники свідчать, що енергетичні та інфраструктурні галузі зберігають статус ключових «ядер» консолідації корпоративного капіталу, попри загальне падіння ринку М&А. Високі значення для постачання електроенергії та газу (322 млрд дол. США) й суттєве зростання в нафтопереробці (+295 %) відображають структурний перерозподіл активів на тлі енергетичного переходу,

геополітичної нестабільності та перегляду ланцюгів постачання енергоносіїв. Паралельно, стійка активність у галузях електроніки, автомобілебудування, металургії та хімії демонструє прагнення корпорацій до контролю над критично важливими сегментами промислового виробництва, що забезпечують технологічне оновлення та модернізацію виробничої бази.

Сектор інформації та зв'язку, попри зниження вартості угод на 5 %, залишається однією з найбільших статей транскордонних M&A, що зумовлено високою капіталомісткістю цифрових платформ, телекомунікаційної інфраструктури й компаній, пов'язаних із хмарними сервісами та обробкою даних. Натомість більш різка корекція в окремих галузях (видобувні індустрії, частина інфраструктурних проєктів) свідчить про підвищену чутливість інвесторів до цінової волатильності на сировинних ринках, регуляторних ризиків і складності фінансування довгострокових капіталомістких проєктів. У підсумку галузева й регіональна специфіка транскордонних M&A формує багатовимірну картину консолідації корпоративного капіталу: у розвинених країнах домінують угоди у високотехнологічних і фінансових секторах, тоді як у країнах, що розвиваються, вагому роль відіграють енергетика, видобувні галузі та інфраструктура, пов'язані з модернізацією базових виробничих і логістичних систем.

Однією з ключових особливостей сучасних процесів консолідації корпоративного капіталу є асиметричність інвестиційного розвитку між регіонами світу, що формує нерівномірні умови для транснаціональних злиттів і поглинань. Дані World Investment Report 2024 свідчать, що у 2023 р. глобальна структура greenfield-інвестицій зазнала суттєвих зрушень: тоді як у розвинених економіках кількість нових проєктів скоротилася на 6%, у країнах, що розвиваються, вона зросла на 15%. Це свідчить про активніше створення нових виробничих і технологічних потужностей у регіонах із вищим потенціалом економічного зростання, а отже – про зміщення центрів корпоративної експансії в бік Азії та Африки. Таке зміщення виступає фундаментом для довгострокової концентрації капіталу в нових індустріальних центрах.

Особливо показовою є динаміка greenfield-проектів у Азії, яка зросла на 22% і досягла майже 5800 оголошених проектів. Стрімке зростання зафіксоване передусім у Південно-Східній Азії (+42%), де активно розвиваються галузі електроніки, автомобілебудування та виробництва акумуляторів. У цих секторах формується кластери нової корпоративної інтеграції, що зумовлює посилення ролі азійських виробників у глобальних ланцюгах створення вартості. Водночас Латинська Америка та Карибський басейн демонструють іншу тенденцію: попри зацікавлення інвесторів у відновлюваній енергетиці та видобувному комплексі, загальна кількість проектів скоротилася на 4%, що сигналізує про сповільнення процесів капітальної консолідації в регіоні та нестабільність умов для M&A.

Європа, навпаки, продовжує переживати структурні коливання, що пов'язані з перерозподілом потоків через країни-кондуїти та фінансовими реструктуризаціями транснаціональних корпорацій. Зменшення кількості greenfield-проектів у ЄС (–10%) й інших європейських країнах (–4%) свідчить про зниження інвестиційної експансії, що створює передумови для посилення внутрішньорегіональної концентрації капіталу через M&A, але без значного приросту нових виробничих активів.

Динаміку оголошених greenfield-проектів у 2021–2023 роках за основними економічними групами та регіонами наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10– Динаміка оголошених greenfield-проектів у 2021–2023 рр. за економічними групами та регіонами

Регіон	2021	2022	2023	Зміна 2022–2023 (%)
Світ	15 514	18 061	18 442	+2%
Розвинені економіки	10 438	11 112	10 435	–6%
Європа	7 545	7 676	7 041	–8%
Європейський Союз	5 913	5 990	5 419	–10%
Північна Америка	2 084	2 491	2 499	0%
Країни, що розвиваються	5 076	6 949	8 007	+15%
Африка	558	775	830	+7%
Азія (загалом)	3 275	4 749	5 798	+22%
Південно-Східна Азія	861	1 103	1 568	+42%
Латинська Америка та Карибський басейн	1 241	1 417	1 366	–4%

Джерело: складено автором на основі [24]

Порівняльний аналіз даних свідчить, що саме зростання greenfield-проектів є ключовим маркером глибокої структурної трансформації глобального інвестиційного середовища, яке на пряму впливає на характер консолідаційних процесів. У країнах, що розвиваються, спостерігається посилення вертикальної інтеграції (особливо в Азії), що відображає зростання виробничих кластерів у високотехнологічних секторах. У розвинених економіках навпаки – зниження greenfield-активності супроводжується посиленням фінансової консолідації через M&A, зокрема у сфері телекомунікацій, ІКТ та енергетичної інфраструктури.

Таким чином, регіональні особливості інвестиційної активності демонструють дуальність глобальної консолідації:

- у країнах, що розвиваються, вона формується через нарощування виробничих потужностей та залучення транснаціонального бізнесу до локальних ланцюгів доданої вартості;
- у розвинених економіках – переважно через укрупнення існуючих корпорацій і концентрацію капіталу на основі інтенсивних фінансових операцій.

Галузева структура глобальних потоків ПІІ та динаміка оголошених інвестиційних проектів у 2023 р. ілюструють істотне переформатування секторних пріоритетів транснаціональних корпорацій (ТНК). Згідно з World Investment Report 2024 [24], у розвинених країнах спостерігається різке падіння інвестицій у сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), тоді як значна частина нових greenfield-проектів концентрується у енергетичному секторі, зокрема у сфері альтернативної енергетики, газопостачання та виробництва напівпровідників. Переорієнтація капіталу з цифрових галузей у бік енергетичних і високотехнологічних виробничих напрямів відображає нову хвилю консолідації, зумовлену як політикою енергетичного переходу, так і прагненням держав до технологічного суверенітету.

Особливо показовим є той факт, що п'ять із десяти найбільших greenfield-проектів у розвинених економіках припадають на виробництво напівпровідників та електроніки, що є прямим наслідком масштабних програм з диверсифікації постачань та де-ризикуювання ланцюгів створення вартості. У цих секторах ТНК

здійснюють вертикальну інтеграцію, поглинаючи менших виробників компонентів і консолідуючи технологічні компетенції всередині регіональних виробничих блоків. Водночас чотири інші мегапроекти належать до відновлюваної енергетики, що свідчить про стратегічне зміщення капіталу до greener infrastructure та масштабування інноваційних енергетичних рішень. Значний спад M&A-активності у розвинених країнах у секторах ІКТ, індустріальної нерухомості та телекомунікацій вказує на тимчасову корекцію ринку після десятиліття надмірних фінансових оцінок компаній цих сфер.

На противагу цьому країни, що розвиваються, демонструють вибухове зростання інвестицій у виробничі галузі, що формує новий тип галузевої консолідації – виробничо-технологічний. У 2023 р. в цих економіках різко зростає кількість greenfield-проектів у машинобудуванні, автомобілебудуванні, виробництві електромобілів, акумуляторних систем та електроніці. UNCTAD підкреслює, що саме South-East Asia стала одним із глобальних центрів виробничої експансії, зростивши кількість оголошених проектів на 42% переважно у високотехнологічних сегментах. Транснаціональні корпорації масштабують виробництво в регіоні, встановлюючи контроль над локальними виробничими ланцюгами, що посилює концентрацію капіталу в окремих промислових хабах і сприяє формуванню регіональних кластерів інтегрованих постачальників.

У країнах Африки та Латинської Америки галузеві тренди є змішаними. Попит на інвестиції у відновлювану енергетику залишається високим, проте кількість проектів і обсяги фінансування зменшилися на 24% та 31% відповідно, що уповільнює формування великих інтегрованих енергетичних холдингів. Натомість у хімічній промисловості та електроніці Африка демонструє зростання вартості проектів, що створює нові точки галузевої концентрації капіталу. Однак загальний спад міжнародних проектів з фінансування інфраструктури (–26% у країнах, що розвиваються) свідчить про обмежену можливість корпоративної консолідації в капіталомістких секторах.

Галузевий аналіз підтверджує, що глобальна консолідація капіталу розвивається у двох взаємодоповнюючих напрямках. По-перше, у розвинених

економіках спостерігається фінансова консолідація, де M&A-операції, реструктуризації та інституційні угоди визначають темпи концентрації корпоративної влади, а greenfield-активність зміщується у стратегічні технологічні кластери (енергетика, напівпровідники). По-друге, у країнах, що розвиваються, реалізується виробничо-технологічна модель консолідації, коли зростаючий обсяг інвестицій у фабрики, індустріальні парки та виробничі кластери створює підґрунтя для формування нових транснаціональних альянсів і вертикально інтегрованих корпорацій.

Таким чином, галузева специфіка консолідаційних процесів демонструє, що глобальний капітал концентрується не лише навколо фінансових центрів, а й у вигляді просторових виробничих екосистем, де поєднуються науково-технологічні, індустріальні та інфраструктурні компоненти. Це визначає сучасну архітектуру міжнародних ринків і формує нові закономірності корпоративної інтеграції у глобальних і регіональних масштабах.

Аналіз регіональних та галузевих характеристик прямих іноземних інвестицій у 2023 р. засвідчує, що процеси консолідації корпоративного капіталу у світі набули виразно диференційованого характеру, що віддзеркалює структурну нерівномірність глобального економічного розвитку. У розвинених економіках спостерігається переорієнтація капіталу із секторів, які протягом попереднього десятиліття були основними точками зростання (передусім ІКТ), у бік високотехнологічних виробничих сегментів і відновлюваної енергетики. Така структурна зміна вказує на посилення ролі інноваційно-індустріальних напрямів як ключових драйверів корпоративної інтеграції, а також на формування нової хвилі технологічного протекціонізму, що стимулює корпорації до укрупнення, диверсифікації виробництва та зміцнення стратегічних ланцюгів постачання.

Натомість у країнах, що розвиваються, консолідаційні процеси мають іншу природу. Зростання кількості greenfield-проектів у регіоні на 15%, а в Азії – на 22% (передусім у Південно-Східній Азії – на 42%) свідчить про активізацію виробничо-технологічної моделі концентрації капіталу. У цих економіках ТНК зосереджуються на створенні нових потужностей, формуванні виробничих

кластерів, вертикальній інтеграції та довгострокових стратегічних альянсах. Галузі автомобілебудування, акумуляторних систем, електроніки та напівпровідників демонструють найбільш стабільну динаміку, що формує підґрунтя для нових корпоративних об'єднань, розширення регіональних ланцюгів доданої вартості та закріплення ролі Азії як глобального інвестиційного центру.

Водночас Африка й Латинська Америка демонструють більш неоднорідний характер інвестиційної консолідації. Африка, попри спад проектного фінансування, залишається привабливою для інвестицій у відновлювану енергетику, хімічну промисловість та електроніку – галузі, які формують нові вузли корпоративного зростання та створюють можливості для переходу до більш комплексних виробничих моделей. У Латинській Америці ж, попри потенціал ресурсних і енергетичних секторів, відсутність приросту загального обсягу інвестицій і скорочення greenfield-проектів на 4% свідчать про втрату динаміки консолідаційних процесів, зумовлену макроекономічною нестабільністю та нерівномірністю інституційного середовища.

Таким чином, сучасна консолідація корпоративного капіталу відбувається у двох концептуально різних формах:

- у розвинених економіках – як результат фінансових угод, реструктуризацій та технологічних інвестицій у стратегічні галузі;
- у країнах, що розвиваються – через масштабну виробничу експансію та формування інтегрованих промислових екосистем.

Ці моделі не суперечать одна одній, а формують комплементарну глобальну структуру, у межах якої капітал концентрується навколо інноваційних технологій, енергетичного переходу та виробничих кластерів, посилюючи стратегічну взаємозалежність регіонів. У сукупності регіональні та секторні тенденції створюють нову архітектуру корпоративної концентрації, що визначає особливості розвитку міжнародних ринків капіталу та транснаціональних корпорацій у середньостроковій перспективі.

2.3. Вплив глобальних економічних факторів на активність злиттів та поглинань

У 2023 році глобальна активність злиттів і поглинань зазнала помітного зниження, що було безпосередньо пов'язано з погіршенням макрофінансових умов та різким посиленням монетарної політики у провідних економіках світу. Звіт LSEG/Refinitiv фіксує скорочення обсягів угод М&А приблизно на 17 % порівняно з попереднім роком, що стало найнижчим рівнем з 2013 року. Одним із ключових макрофакторів стало стрімке зростання вартості капіталу, адже упродовж 2022–2023 років більшість центральних банків розвинених країн проводили агресивне підвищення базових ставок. Це призвело до суттєвого подорожчання боргового фінансування, що є основним механізмом структурування великих М&А-угод. У звіті Refinitiv наголошується, що саме зростання ставок утруднило можливість компаній залучати кошти для фінансування операцій і стало одним із ключових чинників зменшення кількості великих угод та угод зі значним кредитним плечем [23].

Підвищення вартості капіталу посилювалося загальною фінансовою волатильністю, яка проявлялася у нестабільності фондових ринків та погіршенні умов залучення інвестицій у корпоративному секторі. Це обмежувало оцінку активів і знижувало готовність інвесторів до угод із високим рівнем ризику. Крім того, у 2023 році зафіксовано зменшення ліквідності на глобальних фінансових ринках, що призвело до скорочення обсягів private equity—одного з ключових драйверів М&А у попереднє десятиліття. У звіті Refinitiv підкреслюється, що діяльність приватних інвестиційних фондів у сегменті поглинань знизилася більш ніж на третину, насамперед через обмежену доступність боргових інструментів та підвищені вимоги кредиторів до якості активів і фінансової стійкості цільових компаній [23].

Поряд із погіршенням фінансових умов суттєвим зовнішнім фактором впливу на М&А стала загальна слабкість інвестиційної активності на світових ринках, яку фіксує UNCTAD. У 2023 році світові потоки прямих іноземних

інвестицій зменшилися до \$1,37 трлн, що значно нижче докризових рівнів. Погіршення динаміки FDI відображає зниження глобального попиту на інвестиції, уповільнення темпів економічного зростання та загальну невизначеність, які безпосередньо послаблюють і активність у сфері злиттів та поглинань, що є складовою міжнародного інвестиційного руху. Згідно з UNCTAD, найбільше зниження інвестиційних потоків припало на розвинені країни, тоді як у країнах, що розвиваються, також спостерігалася негативна динаміка, хоча менш різка. Це формувало асиметричний вплив на M&A: угоди в Європі та Північній Америці скорочувалися швидшими темпами, тоді як в окремих країнах Азії інвестиційна активність утримувалася за рахунок внутрішнього попиту та індустріальних кластерів [24].

Окрім монетарних та фінансових умов, суттєвий тиск на глобальну активність злиттів і поглинань у 2023 р. справили геополітична напруженість та енергетичні шоки, які трансформували мотивацію корпорацій щодо укрупнення бізнесу. За спостереженнями UNCTAD, посилення конфліктів, фрагментація світової торгівлі, зростання санкційних режимів і посилений національний контроль за стратегічними активами призвели до переформатування інвестиційних стратегій транснаціональних корпорацій: компанії дедалі частіше переосмислюють географію присутності, скорочують експозицію на «ризикові» юрисдикції та обирають більш обережні форми розширення, що включають меншу кількість великих крос-кордонних M&A. Паралельно держави активніше застосовують механізми скринінгу прямих іноземних інвестицій у чутливі галузі (оборона, телеком, енергетика), що також обмежує простір для класичних поглинань у стратегічних секторах і стимулює компанії шукати альтернативні моделі співпраці, такі як спільні підприємства чи довгострокові партнерства замість повного придбання.

Енергетична криза та перехід до «зеленої» економіки стали ще одним важливим набором факторів, що структурно змінюють ринок M&A. Як відзначає UNCTAD, значна частина нових інвестицій у 2023 р. концентрувалася у відновлюваній енергетиці, виробництві обладнання для електромобілів та

енергоефективних технологіях, але при цьому спостерігалось падіння вартості низки інфраструктурних проєктів і зменшення кількості великих угод із проектного фінансування в енергетичному секторі. Це означає, що корпоративні стратегії злиттів і поглинань зазнали перефокусування: компанії намагаються консолідувати активи в сегментах, які безпосередньо пов'язані з енергетичним переходом, водночас скорочуючи участь у традиційних вуглеводневих проєктах або переорієнтовуючись на локальні ринки. На цьому тлі посилюється конкуренція за володіння технологіями зберігання енергії, виробництва батарей та напівпровідників, що стимулює більш таргетовані, технологічно орієнтовані M&A-угоди, але загалом обмежує їх кількість через високі ризики оцінки таких активів .

Структурні зміни в податковому та регуляторному середовищі додатково вплинули на динаміку угод. UNCTAD підкреслює, що запровадження глобального мінімального податку для великих транснаціональних корпорацій супроводжувалося хвилею фінансових реструктуризацій, репатріацією капіталу та згортанням схем транзитного інвестування через окремі європейські юрисдикції. Це призвело до різких коливань офіційних показників ПІІ у Європі й ускладнило структурування міжнародних M&A через країни-кондуїти. На практиці це означало, що частина угод або була відкладена, або реалізовувалася у спрощених формах із меншим обсягом крос-кордонних транзакцій, аби знизити податкові та регуляторні ризики. У поєднанні з високою невизначеністю щодо майбутньої траєкторії економічного зростання ці фактори змістили акцент із масштабних глобальних поглинань у бік більш обережних, інкрементальних угод, часто на національному чи регіональному рівні, що загалом стримувало відновлення глобальної активності на ринку злиттів та поглинань .

Глобальна динаміка ринку злиттів і поглинань у 2023 році формувалася під впливом одночасного поєднання кількох макроекономічних чинників, які суттєво змінили структуру попиту на M&A-активи. За даними Refinitiv, загальна вартість оголошених угод скоротилася більш ніж на 17%, що стало одним із найглибших спадів за останні десять років. Особливо різко впав сегмент великих угод вартістю понад \$5 млрд – їхня кількість зменшилася майже вдвічі, що безпосередньо

пов'язано зі зростанням вартості кредитних ресурсів і зниженням доступності фінансування через високі базові ставки центральних банків (США, ЄС та Великої Британії). Фактичні дані (Refinitiv Deals Intelligence) підтверджують, що обсяг левередж-угод (LBO) зменшився більш ніж на 40%, оскільки приватні інвестиційні фонди працювали в умовах різкого подорожчання боргу [23].

Паралельно, дані UNCTAD свідчать, що у 2023 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій знизилися, незважаючи на окремі позитивні зрушення в greenfield-проектах. Найбільш суттєве падіння було зафіксоване в розвинених економіках Європи – FDI змінилися з –\$106 млрд у 2022 р. до +\$16 млрд у 2023 р., що фактично відобразило хвилю фінансових реструктуризацій та скорочення транскордонних корпоративних операцій. Водночас у країнах, що розвиваються, обсяг FDI зменшився на 7%, що також негативно вплинуло на M&A-активність, оскільки саме ці ринки традиційно формують значний попит на інтеграційні угоди в інфраструктурних, енергетичних і промислових секторах.

Ще одним суттєвим фактором стало посилення геополітичної невизначеності. За даними Refinitiv, частка крос-кордонних M&A впала до мінімуму за останні 15 років, а їхній обсяг скоротився більш ніж на одну третину. Така ситуація пов'язана з посиленням регуляторного скринінгу інвестицій у стратегічні галузі, зокрема в напівпровідники, телекомунікації, оборонні технології та критичну інфраструктуру. У звіті UNCTAD це підтверджується зростанням кількості обмежувальних інвестиційних заходів і нових бар'єрів для транскордонних корпоративних транзакцій, що ускладнило укладення навіть середніх за масштабом угод [24].

Структурні зміни торкнулися й секторальних пріоритетів. За Refinitiv, найбільше падіння обсягів угод припало на сфери технологій, телекомунікацій та фінансів – у цих сегментах злиття зменшилися на 25–40%. Проте спостерігалось зростання інтересу до секторів зеленої енергетики та виробництва компонентів для електромобільності. Це корелює з даними UNCTAD, де зафіксовано різке збільшення greenfield-проектів у країнах Азії, Африки та Латинської Америки, що

свідчить про довгострокове зміщення інвестицій у напрямі промислової трансформації та енергетичного переходу.

Сукупний вплив макроекономічних умов, падіння ліквідності, геополітичних ризиків та регуляторних обмежень сформував у 2023 році унікально несприятливе середовище, у якому глобальний ринок злиттів та поглинань не демонстрував ознак швидкого відновлення. Натомість корпоративні стратегії тяжіли до точкових, менш капіталомістких угод, спрямованих на укріплення локальних ланцюгів постачання, отримання технологічних компетенцій та диверсифікацію ризиків – тенденцій, які чітко відображені у даних обох аналітичних джерел.

З метою поглибленого аналізу впливу глобальних економічних факторів на активність угод зі злиття та поглинання доцільно звернутися до емпіричних показників, що характеризують масштаби та динаміку ринку M&A у 2023 році. Аналітичні дані Refinitiv і UNCTAD дозволяють простежити не лише загальні тенденції, а й структурні зрушення, пов'язані з падінням ліквідності, зростанням вартості капіталу та зміною геоекономічних умов. Представлені нижче таблиці систематизують ключові кількісні індикатори, що безпосередньо відображають трансформацію глобальної інвестиційної активності та формують основу для висновків щодо впливу макроекономічних чинників на ринок M&A. Ключові емпіричні показники глобальної M&A-активності у 2023 році подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка глобальної M&A-активності у 2023 році

Показник	Значення 2023	Зміна до 2022	Джерело
Глобальна вартість M&A-угод	\$2.9 трлн	–17%	Refinitiv, р. 2
Кількість оголошених угод	53 529	–6%	р. 3
Крос-кордонні M&A	\$784 млрд	–28%	р. 4
Угоди за участі приватного капіталу (PE)	\$474 млрд	–37%	р. 5
Кількість мегадеалів (> \$10 млрд)	23	–43%	р. 6
Частка США в глобальному ринку M&A	48%	+3 п.п.	р. 8
Падіння технологічного сектору	–30%	Найглибший спад серед секторів	р. 10

Джерело: складено автором на основі [23]

Представлені дані свідчать, що у 2023 році ринок M&A зазнав істотного скорочення за більшістю ключових параметрів. Зниження загальної вартості угод на 17% та різке падіння кількості мегадеалів є індикаторами суттєвого погіршення фінансових умов, спричиненого підвищенням процентних ставок і зменшенням доступності кредитного плеча. Особливо помітним стало скорочення угод за участі приватного капіталу, що знизилися більш ніж на третину, що безпосередньо пов'язано із здорожчанням боргових інструментів. Крім того, падіння крос-кордонних транзакцій на 28% демонструє підвищення геополітичної невизначеності та посилення регуляторних бар'єрів у провідних економіках світу, що стримувало міжнародну корпоративну експансію.

Основні макроекономічні фактори, що вплинули на динаміку M&A у 2023 році за оцінками UNCTAD, узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Глобальні макроекономічні фактори, що вплинули на M&A у 2023

Показник	Значення 2023	Зміна до 2022
Світові FDI-потоки	\$1.3 трлн	–2%
FDI у розвинені економіки	\$464 млрд	+9% (але –15% без conduit flows)
FDI у Європу	\$16 млрд	з –\$106 млрд → +\$16 млрд
FDI у країни, що розвиваються	\$867 млрд	–7%
Greenfield-проекти у країнах, що розвиваються	+22% (кількість), +44% (вартість)	Суттєвий приріст
Падіння міжнародного проектного фінансування	–23% глобально	–31% у країнах, що розвиваються

Джерело: складено автором на основі [24]

Дані UNCTAD демонструють системний вплив макроекономічної нестабільності на рух капіталу та інвестиційну динаміку, що безпосередньо позначилося на ринку M&A. Незважаючи на незначне зростання FDI у розвинених економіках, їхня структура була спотворена фінансовими реструктуризаціями та ефектами conduit-flows, що суперечать реальній інвестиційній активності. Падіння FDI у країнах, що розвиваються, разом зі значним скороченням проектного фінансування, підтверджує наявність глобального інвестиційного спаду, який обмежував можливості для угод зі злиття та поглинання. Водночас зростання

greenfield-проектів вказує на переорієнтацію інвестицій у реальний сектор та інфраструктуру, що могло частково компенсувати зниження угод M&A, але не замінити їх у стратегічно значущих галузях.

Інтеграція даних Refinitiv та UNCTAD дає змогу констатувати, що у 2023 році активність на глобальному ринку злиттів і поглинань формувалася під впливом комплексного поєднання макрофінансових, структурних та геополітичних чинників. Водночас наявні кількісні показники чітко демонструють загальне охолодження корпоративної інвестиційної активності: скорочення M&A-угод супроводжувалося зменшенням FDI, падінням проектного фінансування та підвищенням регуляторного тиску. Таким чином, економічні передумови 2023 року сформували багатовимірне обмежувальне середовище, у якому M&A стали менш доступним та менш пріоритетним інструментом корпоративної стратегії, поступаючись місцем інвестиціям у виробництво, енергетичну трансформацію та локалізацію ланцюгів постачання.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що у 2023 році глобальна активність злиттів та поглинань перебувала під суттєвим тиском комплексних макроекономічних та геополітичних чинників, які одночасно погіршили умови для укладання корпоративних угод і змінили стратегічні пріоритети інвесторів. Дані Refinitiv засвідчили різке зниження вартості угод до \$2.9 трлн (–17%) та зменшення кількості мегадеалів на 43%, що відображає вплив високих процентних ставок, подорожчання боргового капіталу й загального зниження корпоративних оцінок. Поглиблене скорочення крос-кордонних операцій (–28%) вказує на зміну глобальної інвестиційної поведінки, у межах якої невизначеність та ризики дедалі частіше стримують міжнародну експансію компаній.

У 2023 році ринок злиттів і поглинань не лише скоротився за ключовими фінансовими показниками, але й зазнав глибинної структурної трансформації. Вплив глобальних економічних факторів проявився як у зменшенні масштабу транзакцій, так і у зміні їх змістовної та територіальної орієнтації. Це свідчить про те, що активність M&A у сучасному глобальному середовищі є високочутливою до

макрофінансових умов, регуляторних рішень та міжнародної політичної динаміки, що зумовлює потребу в адаптивних, гнучких корпоративних стратегіях у сфері інвестиційного розвитку.

У контексті вищезазначених тенденцій особливої актуальності набуває оцінка галузевих зрушень, що відбулися на світовому ринку злиттів і поглинань. Попри загальне скорочення обсягів угод, окремі сектори – зокрема технологічний, фармацевтичний та енергетичний – продемонстрували відносну стійкість або навіть локальне пожвавлення, обумовлене високим попитом на інноваційні рішення, цифровізацію бізнес-процесів та перехід до відновлюваних джерел енергії. Це свідчить про те, що інвестиційна активність у 2023 році набувала більш вибіркового та стратегічного характеру: компанії віддавали перевагу угодам, здатним забезпечити довгострокову конкурентну перевагу в умовах ринкової волатильності. Таким чином, галузева структура M&A стала ще одним індикатором трансформації глобального інвестиційного ландшафту, що підтверджує зміщення акцентів від масштабних транзакцій до більш цільових, стратегічно орієнтованих придбань.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

3.1. Основні проблеми та ризики злиттів і поглинань

Злиття і поглинання давно стали одним із ключових інструментів стратегічного розвитку компаній, однак більшість угод супроводжуються значними труднощами, що знижують їхню фактичну результативність. Аналітичні огляди провідних консалтингових компаній демонструють, що значна частка М&А не досягає очікуваних результатів або не забезпечує обіцяної ринкової переваги. Зокрема, за даними Bain & Company, основною причиною невдачі угод є неправильне формулювання стратегічної логіки – керівники часто мають завищені очікування щодо синергій або вибирають не той тип партнерства, який відповідає реальним потребам бізнесу [22].

Ключові ризики у сфері М&А мають комплексний характер і охоплюють як фінансовий, так і організаційний вимір. Досвід численних угод показує, що фінансові прорахунки – неправильна оцінка активів, недооцінені витрати на інтеграцію чи занадто оптимістичні припущення щодо майбутніх доходів – можуть призвести до перевантаження компанії борговими зобов'язаннями та погіршення її ліквідності. Нерідко угоди фінансуються за рахунок значного залучення позикового капіталу, що різко підвищує ризики у період ринкової нестабільності. У цьому контексті важливою тенденцією останніх років стало стримування великих угод унаслідок високої вартості кредитування, що детально відображено у звітах S&P Global Market Intelligence.

Проте більшість невдач у сфері злиттів і поглинань пояснюються не стільки фінансовими факторами, скільки управлінськими помилками та недоліками інтеграції. Непоеднуваність корпоративних культур, різні стилі керівництва, слабка комунікація між менеджментом двох компаній та відсутність єдиного

бачення трансформації бізнес-процесів часто стають ключовими бар'єрами успішного об'єднання. Відомі приклади, такі як злиття Daimler-Benz та Chrysler, яскраво демонструють, що навіть економічно логічні угоди можуть зазнати провалу саме через організаційні та культурні суперечності.

Окремою проблемою є завищені очікування щодо синергій. Аналітики McKinsey & Company відзначають, що лише частина запланованих ефектів реально реалізується у перші роки після злиття, оскільки компанії часто недооцінюють складність інтеграційних процесів і необхідний час для реорганізації систем управління й операційних структур [24]. Як наслідок, компанії змушені переглядати початкові стратегії, а іноді – фіксувати суттєві збитки.

Ризики М&А проявляються на всіх етапах – від формування стратегічного бачення до фінансового планування та завершення інтеграції. Ефективність угоди значною мірою залежить від ґрунтовності попереднього аналізу, якості корпоративного управління та здатності менеджменту забезпечити реальне об'єднання ресурсів, людей і бізнес-моделей. Сучасний підхід до управління ризиками М&А передбачає комплексну роботу з організаційною культурою, критичну оцінку синергій та обґрунтоване, а не емоційно-реактивне стратегічне планування.

Незважаючи на те, що злиття і поглинання сьогодні розглядаються як один із ключових інструментів розвитку компаній, на практиці значна частина угод виявляється менш успішною, ніж очікувалося. Досвід міжнародних корпорацій свідчить, що чимало М&А-проектів не забезпечують очікуваної зміни конкурентних позицій або навіть призводять до втрати вартості бізнесу. Причини цього часто пов'язані не стільки з ринковими факторами, скільки з помилками у стратегічному прогнозуванні, управлінні інтеграцією та оцінюванні ризиків.

Однією з ключових проблем є стратегічні помилки в обґрунтуванні угоди. Часто компанії прагнуть укласти М&А у відповідь на конкурентний тиск або задля швидкого нарощення частки ринку, не маючи достатньо чіткої моделі майбутньої інтеграції. Зустрічаються випадки, коли очікувані стратегічні вигоди переоцінюються, а можливі бар'єри – навпаки, недооцінюються. Дослідження Bain

& Company підкреслює, що значна частина угод, які вважаються неуспішними, мали початково слабо опрацьовану стратегічну логіку їх реалізації.

Одним із найвідоміших прикладів є злиття Daimler-Benz і Chrysler, яке планувалося як створення світового автомобільного лідера. Проте через різні управлінські стилі, відмінності у ринковому позиціонуванні та культурну несумісність компаній інтеграція виявилася проблемною й принесла значні фінансові збитки. Подібний сценарій спостерігався і у випадку AOL–Time Warner, коли завищена оцінка синергій і різке падіння ринку технологій зробили угоду однією з найбільш невдалих у світовій практиці.

Ще одним важливим джерелом ризиків є переоцінка можливих синергій та неправильне фінансове структурування угоди. Інтеграція завжди потребує значних ресурсів – як фінансових, так і організаційних, і в реальних умовах отримати заплановану економію витрат або приріст доходів часто складніше, ніж передбачалося на етапі моделювання. За даними McKinsey, у середньому лише близько половини запланованих синергій реалізується у визначені строки, що свідчить про складність прогнозування фінансового ефекту M&A.

Фінансові ризики стосуються також питань оцінки вартості активів та вибору джерел фінансування угоди. У періоди економічної нестабільності традиційні підходи до оцінки (наприклад, мультиплікатори EV/EBITDA) можуть давати значні похибки, оскільки показники компаній спотворені кризовими факторами. OECD у своєму Corporate Finance Outlook звертає увагу, що понад дві п'ятих великих угод останніх років супроводжувалися перевищенням запланованих фінансових витрат, що знижувало кінцеву ефективність інвестування.

Одним із найбільш недооцінених аспектів M&A є ризик культурної несумісності. Успішні інтеграційні процеси передбачають не лише об'єднання бізнес-процесів, а й зближення управлінських підходів, комунікаційних стандартів та систем мотивації. Коли компанії значно відрізняються за стилем керівництва або корпоративними цінностями, виникають конфлікти між персоналом, знижується продуктивність та зростає плинність кадрів. За результатами опитування PwC, саме

проблеми корпоративної культури топменеджери називають однією з основних причин невдач інтеграції.

Юридичні ризики охоплюють складнощі узгодження угод із регуляторними органами, особливо в міжнародних операціях. Антимонопольні вимоги в ЄС, США та Азії дедалі частіше стають причиною затримки або скасування угод. Показовим прикладом є спроба придбання ARM компанією NVIDIA, яку було заблоковано через побоювання щодо надмірної концентрації на ринку мікропроцесорів. У таких випадках навіть економічно привабливі проєкти можуть стати неможливими через регуляторний тиск.

В українському контексті важливим є питання гармонізації національного регулювання з міжнародними стандартами. Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що в Україні досі існують прогалини у сфері корпоративної звітності, захисту прав міноритарних акціонерів та доступу інвесторів до інформації. Це створює бар'єри для участі іноземних компаній у процесах консолідації та знижує прозорість ринку.

Згідно з висновками OECD Corporate Finance Outlook (2024), значна частина великих угод злиття і поглинання у 2021–2023 роках супроводжувалася перевищенням запланованих витрат щонайменше на 15–20%. Така ситуація виникає переважно через недооцінку витрат на інтеграцію, складність об'єднання операційних процесів та загальне ускладнення умов фінансування в умовах підвищених процентних ставок. У результаті фактична прибутковість багатьох угод виявляється нижчою, ніж передбачалося, що знижує інтерес інвесторів до високоризикових проєктів.

Одним із суттєвих викликів під час укладання угод залишається точність оцінки справедливої вартості активів. У періоди нестабільності фінансових ринків традиційні мультиплікатори, які застосовують під час оцінки бізнесу, втрачають репрезентативність. Це пов'язано з різкими коливаннями прибутковості компаній, змінами в структурі витрат та високою невизначеністю щодо майбутніх грошових потоків. Як наслідок, угоди нерідко укладаються за завищеними або навпаки заниженими цінами, що формує додаткові ризики для усіх учасників ринку.

Суттєвим і часто недооціненим фактором є культурна несумісність компаній, які об'єднуються. Коли команди мають різні управлінські стилі, системи цінностей чи моделі комунікації, інтеграційний період може супроводжуватися внутрішніми конфліктами, зростанням плинності кадрів і зниженням продуктивності. Як зазначає РwС (2023), саме культурна невідповідність є однією з основних причин, чому понад половина угод не дають очікуваного ефекту. На практиці це проявляється у вигляді затримок із впровадженням нових систем, опору персоналу та втрати ключових співробітників.

Юридичні ризики також істотно впливають на можливість реалізації угод, особливо на міжнародних ринках. Регуляторні вимоги різних країн можуть суттєво відрізнятися, а узгодження з антимонопольними органами іноді триває місяцями. Приклад скасованої угоди NVIDIA–ARM (2021) яскраво демонструє, як регуляторні обмеження можуть заблокувати навіть економічно обґрунтовану операцію через побоювання щодо концентрації ринку та можливого зниження конкуренції.

В українських реаліях проблеми мають додаткове підґрунтя. Як відзначає Коломійцева, вітчизняна нормативно-правова база у сфері корпоративних угод досі не повністю гармонізована з європейськими стандартами, особливо щодо прозорості розкриття інформації та захисту інтересів міноритарних акціонерів. Це ускладнює участь іноземних інвесторів та знижує привабливість українських активів на міжнародному ринку.

Іще однією вагомою проблемою є інформаційна асиметрія. На практиці це означає, що компанія-продавець часто володіє більш детальною інформацією про реальний стан бізнесу, ніж потенційний покупець. Deloitte (2024) зазначає, що у понад 30% угод у світі приховані ризики або слабкі місця бізнесу стають очевидними вже після завершення операції. До таких ризиків належать невраховані боргові зобов'язання, незавершені судові процеси або занижені виробничі витрати.

Важливу роль відіграють і коливання ринкової кон'юнктури. У 2022–2024 роках у багатьох секторах зросла вартість капіталу та підвищилися премії за ризик, що ускладнило оцінку майбутніх грошових потоків. У деяких випадках премія за

ризик становила до 5–7% від вартості активів, що суттєво впливало на кінцеву ціну купівлі-продажу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми злиттів і поглинань мають комплексний характер. Ефективність угод залежить не лише від обґрунтованості фінансових розрахунків чи структури фінансування, а й від соціальних, культурних та організаційних аспектів, які часто є визначальними для подальшого успіху інтеграції. Саме тому підвищення якості стратегічного планування, розвиток культури корпоративної взаємодії та вдосконалення процедур оцінювання бізнесу стають ключовими умовами успішної реалізації M&A-угод у сучасному глобалізованому середовищі.

Основні проблеми процесів злиття та поглинання мають комплексний характер і вимагають не лише фінансових чи юридичних рішень, а й глибоких організаційних і культурних змін у корпораціях. Вирішення цих проблем передбачає розвиток корпоративної зрілості, підвищення прозорості бізнесу, формування механізмів стратегічного партнерства та інтеграції ризик-менеджменту у процес стратегічного планування. Саме такі підходи можуть забезпечити стійкість M&A у період глобальної економічної турбулентності та підготувати основу для підвищення ефективності консолідаційних процесів, що розглядатимуться у наступному підрозділі.

3.2. Стратегії підвищення ефективності угод консолідації корпоративного капіталу

Зростання складності глобального бізнес-середовища зумовлює необхідність формування нових стратегічних підходів до забезпечення ефективності процесів злиття та поглинання. Сучасна наукова та практична література трактує M&A не лише як інструмент розширення бізнесу, а як комплексну форму корпоративного

розвитку, що передбачає інтеграцію фінансових, управлінських і культурних ресурсів у межах спільної стратегії.

Висока частка неуспішних угод, проаналізована у попередньому підрозділі, свідчить про необхідність переосмислення підходів до їх планування, оцінювання та постінтеграційного управління. Як зазначає О. В. Коломійцева [46], ефективність консолідаційних процесів залежить насамперед від здатності компанії вбудувати угоду у власну стратегічну архітектуру розвитку, а не від самої масштабності придбання. У цьому контексті ключовим завданням стає створення системи управління, яка мінімізує ризики асиметрії інформації, неузгодженості цілей і розривів у корпоративній культурі.

Згідно з аналітичними дослідженнями Bain & Company (2024), високоефективні угоди М&А мають три спільні риси:

- чітке визначення стратегічної логіки придбання (технологічна, ринкова або операційна синергія);

- інтеграційне планування, яке починається ще до укладення угоди;

- побудова гнучкої постінтеграційної системи контролю результатів [22].

Порівняння практик найбільших корпорацій свідчить, що найуспішніші угоди базуються не на максимізації обсягу інвестицій, а на глибокій інституційній адаптації, що забезпечує узгодженість бізнес-моделей. У таблиці 3.4 наведено основні стратегічні підходи до підвищення ефективності консолідаційних угод, що використовуються у сучасній міжнародній практиці.

Розглянуті підходи демонструють, що у сучасних умовах успішність угоди визначається не лише економічними параметрами, а передусім якістю управлінського процесу. Згідно з аналітичним звітом PwC Global M&A Outlook (2024), компанії, які застосовують інтеграційне планування на ранніх етапах, досягають на 35% вищої рентабельності інвестицій, ніж ті, що починають інтеграцію після укладення угоди [18].

На глобальному рівні спостерігається зміна парадигми управління ефективністю М&А – від короткострокових фінансових цілей до стратегічної стійкості. Згідно з даними OECD (2024), понад 55% великих корпорацій інтегрують

у процес злиття ESG-показники, що свідчить про посилення взаємозв'язку між сталим розвитком і конкурентоспроможністю компаній [17].

Підвищення ефективності угод консолідації корпоративного капіталу передбачає поєднання фінансової обґрунтованості, стратегічної логіки та культурної сумісності. Компанії, які вміють системно управляти інтеграційними процесами, демонструють вищу стійкість до кризових шоків і здатність швидше відновлювати ринкову капіталізацію.

Удосконалення стратегій злиття та поглинання вимагає не лише чіткої економічної логіки, а й використання сучасних інструментів управління ефективністю інтеграційних процесів. У сучасних умовах зростання невизначеності та цифровізації бізнесу традиційні методи управління M&A – фінансове планування, бюджетування, структурний аудит – поступово доповнюються аналітичними платформами, системами цифрового моніторингу та моделями прогнозного аналізу, що забезпечують підвищення точності управлінських рішень.

Важливою тенденцією останніх років є впровадження цифрових платформ M&A-аналітики, які дозволяють інтегрувати процеси оцінки, комунікації та контролю в єдину екосистему. Як свідчить звіт Deloitte (2024), компанії, що використовують аналітичні рішення на основі штучного інтелекту для due diligence, скорочують час оцінки активів на 30–40%, а кількість виявлених ризиків збільшується на 25% [25]. Це свідчить, що цифрова трансформація M&A підвищує прозорість і зменшує ризики недооцінки або асиметрії інформації.

Паралельно поширюється практика сценарного моделювання синергії, яка дозволяє оцінити потенційний ефект злиття не лише за статичними фінансовими показниками, а й з урахуванням майбутніх змін ринку. За даними Bain & Company (2024), використання сценарного аналізу під час формування стратегії придбання підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів на 20–25% [22].

У таблиці Б.1, Додаток Б, наведено основні інструменти, які застосовуються у міжнародній практиці для підвищення ефективності процесів злиття та поглинання. Використання зазначених інструментів забезпечує комплексний

контроль над процесами злиття та поглинання. Особливої уваги заслуговує модель Integration Management Office (IMO), яка набула широкого поширення серед транснаціональних корпорацій. Її ефективність полягає у створенні єдиного центру управління інтеграцією, який координує роботу підрозділів фінансів, персоналу, ІТ, комунікацій і корпоративної безпеки. Згідно з оцінками EY (2023), компанії, що використовують IMO, демонструють на 15–18% вищий рівень досягнення синергій, ніж середній по ринку [19].

Сучасна практика свідчить, що ефективне управління угодами вимагає дотримання принципу “strategic alignment” – стратегічного узгодження між корпоративними цілями, фінансовими ресурсами та культурними особливостями. Невідповідність хоча б одного з цих елементів знижує ймовірність успіху угоди у середньому на 20–25%. Як зазначає Родь [47], саме відсутність стратегічної єдності є основною причиною деструктивних наслідків навіть економічно обґрунтованих придбань.

Крім того, у глобальній практиці посилюється увага до екологічно та соціально відповідального інвестування (ESG M&A). За даними UNCTAD (2024), обсяг “зелених” M&A-угод зріс із 78 млрд дол. у 2019 році до понад 140 млрд дол. у 2023 році [42]. Це свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії, де ефективність оцінюється не лише через фінансові результати, а й через соціальний та екологічний ефект. Інноваційним напрямом підвищення ефективності M&A стає використання цифрових двійників підприємств – моделей, що відтворюють бізнес-процеси у віртуальному середовищі для прогнозування наслідків інтеграції. За оцінками McKinsey & Company (2023), такі технології дозволяють знизити операційні витрати на 10–12% у перший рік після злиття та скоротити термін окупності угоди до 3–3,5 років [18].

У результаті можна зробити висновок, що стратегічне управління ефективністю M&A у XXI столітті трансформується у систему інтегрованого корпоративного управління, де поєднуються елементи стратегічного планування, цифрової аналітики, управління людським капіталом і сталого розвитку. Такий підхід не лише знижує ризики, але й формує довгострокову конкурентну перевагу

компанії, що функціонує у складному глобальному середовищі. Важливим аспектом оцінювання результативності корпоративних стратегій злиття та поглинання є аналіз їх ефективності в різних інституційних середовищах. Досвід країн Європейського Союзу та України демонструє, що успішність M&A визначається не лише якістю внутрішнього управління, а й зрілістю регуляторного поля, доступом до капіталу та розвитком корпоративної культури.

У країнах ЄС протягом 2020–2024 років спостерігається поступовий перехід від традиційних фінансово орієнтованих угод до стратегічних альянсів і партнерських моделей. Так, за даними European Commission (2023), частка угод, спрямованих на отримання технологічних і інноваційних синергій, зросла з 41% у 2019 році до 57% у 2023 році [30]. Це свідчить про посилення значення нематеріальних активів і людського капіталу в сучасних процесах консолідації. В Україні процеси M&A залишаються фрагментарними, однак мають тенденцію до якісного розвитку. За даними Європейської бізнес асоціації (ЕБА, 2024), у 2023 році було зафіксовано понад 50 корпоративних угод, з яких понад третина припадала на енергетичний, фінансовий та ІТ-сектори [33].

У сучасних умовах стратегічна ефективність M&A дедалі більше визначається не розміром компанії, а її організаційною адаптивністю. Здатність швидко інтегрувати інновації, перебудовувати управлінські структури та ефективно поєднувати фінансовий і людський капітал стає ключовою конкурентною перевагою. Саме ці чинники формують основу майбутньої стійкості корпоративних об'єднань у період глобальної економічної турбулентності.

Стратегічні моделі підвищення ефективності злиттів і поглинань повинні поєднувати фінансову гнучкість, технологічну адаптивність і соціальну відповідальність. Для українських компаній це означає необхідність орієнтації на інституційно збалансовані угоди, посилення аналітичної бази управління та впровадження цифрових і ESG-інструментів, які відповідають міжнародним стандартам корпоративного розвитку. Водночас важливо враховувати специфіку європейського регуляторного середовища, що висуває підвищені вимоги до прозорості та комплаєнсу. Ефективна інтеграція після угоди має базуватися на

чітко спроектованих процесах операційної консолідації та культурній сумісності партнерів. У перспективі це дозволить українським компаніям зміцнити довіру інвесторів і забезпечити стабільну присутність на міжнародних ринках.

3.3. Перспективи розвитку ринку злиттів та поглинань у контексті глобальних економічних змін

Сучасний ринок злиттів і поглинань (M&A) перебуває на етапі глибокої структурної трансформації, зумовленої комбінацією економічних, технологічних та геополітичних чинників. Після рекордного зростання у 2021 році, коли загальний обсяг світових угод перевищив 5,8 трлн дол. США, глобальний ринок M&A у 2022–2023 рр. пережив суттєве зниження активності, спричинене підвищенням відсоткових ставок, інфляційним тиском і регіональною фрагментацією капітальних потоків [17; 22; 42].

Згідно з UNCTAD World Investment Report 2024, у 2023 році сукупна вартість транскордонних M&A зменшилася на 12%, досягнувши близько 1,2 трлн дол. США, що відповідає рівню 2016 року [42]. Основними чинниками спаду стали посилення монетарної політики розвинених країн, невизначеність на енергетичних ринках і зміна стратегічних пріоритетів інвесторів. Водночас у другій половині 2024 року відбулося часткове відновлення активності завдяки стабілізації фінансових ринків і зростанню інтересу до інноваційних галузей.

На основі прогнозів OECD (2024), очікується, що у 2025–2026 роках глобальний ринок злиттів і поглинань зростатиме середньорічними темпами 6–7%, досягнувши обсягу понад 6 трлн дол. США у 2026 році [17]. Ключовими драйверами цього процесу визначено:

- прискорену цифрову трансформацію бізнес-моделей;
- активізацію “зелених” інвестицій у контексті переходу до низьковуглецевої економіки;

розширення внутрішньорегіональних угод як реакцію на геополітичні обмеження;

посилення ролі фондів приватного капіталу (Private Equity) у фінансуванні корпоративних придбань.

Водночас структура майбутнього ринку M&A істотно відрізнятиметься від попередніх циклів. Якщо у 2010-х роках домінували масштабні злиття у традиційних галузях – енергетиці, фінансах, промисловості, – то у другій половині 2020-х років основними напрямками консолідації стануть технологічний сектор, штучний інтелект, кібербезпека, біотехнології та відновлювана енергетика. За даними PwC (2024), понад 60% керівників великих компаній планують укласти угоди у технологічному секторі протягом найближчих двох років, причому майже половина з них мають на меті придбання стартапів із високим рівнем інноваційності.

Важливим трендом стає регіоналізація M&A, тобто зростання частки внутрішньорегіональних угод на тлі скорочення транснаціональних. Ця тенденція особливо виражена у Північній Америці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні, де частка внутрішніх угод перевищила 70% у 2023 році [20]. Таке зміщення пояснюється прагненням компаній знизити політичні та валютні ризики, а також підвищити контроль над ланцюгами постачання.

Водночас очікується формування нової хвилі M&A у сфері “зелених технологій”. За оцінками BloombergNEF (2023), обсяг інвестицій у відновлювану енергетику, енергоефективні рішення та екологічні інновації у 2024 році перевищив 1,8 трлн дол. США, і значна частка цих коштів була спрямована через угоди злиття та поглинання [24]. Це створює передумови для становлення сегмента ESG M&A, у межах якого стратегічна мета угоди поєднується з досягненням цілей сталого розвитку.

Серед інших перспективних напрямів розвитку виділяється консолідація у сфері штучного інтелекту (AI M&A). За даними Refinitiv (2024), у 2023 році було укладено понад 300 угод у сфері AI та аналітики даних на суму понад 85 млрд дол. США, що на 40% більше, ніж у 2021 році [21]. Основними покупцями виступають

технологічні корпорації США, ЄС та Південної Кореї, що прагнуть інтегрувати алгоритми машинного навчання у свої операційні моделі.

Глобальні перспективи ринку злиттів і поглинань визначаються взаємодією трьох ключових процесів: цифровізації, екологізації та регіоналізації. Їх поєднання формує нову парадигму корпоративного розвитку, в якій М&А стають не просто фінансовим інструментом, а механізмом інноваційного оновлення і стійкої трансформації економіки.

Для розвинених країн головними завданнями стане забезпечення регуляторної передбачуваності та розвиток міждержавних механізмів контролю за стратегічними придбаннями, особливо у високотехнологічних галузях. Для країн, що розвиваються, ключовим чинником стане підвищення інституційної довіри та зміцнення корпоративного управління.

Перспектива ринку злиттів і поглинань у посткризовому глобальному контексті пов'язана з переосмисленням традиційних підходів до управління капіталом. У центрі нового етапу розвитку М&А опиняються гнучкість, цифрова сумісність та екологічна стійкість як фундаментальні елементи конкурентоспроможності компаній на світовій арені.

Подальший розвиток ринку злиттів і поглинань у Центрально-Східній Європі, зокрема в Україні, тісно пов'язаний із процесами післявоєнного економічного відновлення, євроінтеграції та структурної трансформації капіталу. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від короткострокових тактичних угод до стратегічних альянсів, спрямованих на зміцнення позицій у глобальних виробничих і технологічних ланцюгах.

За оцінками European Business Association (2024), основними рушіями майбутньої активності українського ринку М&А стануть три взаємопов'язані фактори:

рекапіталізація енергетичного сектору в межах програм відбудови, що стимулюватиме залучення іноземних інвесторів;

інтеграція до єдиного економічного простору ЄС, зокрема через гармонізацію регуляторних норм і захист прав інвесторів;

цифровізація державних і корпоративних сервісів, яка підвищує прозорість і зменшує трансакційні витрати [33].

Додатковим чинником розвитку стане зростання ролі інституційного інвестора – міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, IFC, ЄІБ), які виступатимуть каталізаторами трансакційної активності, особливо у сферах енергетики, логістики та фінансових послуг. За оцінками UNCTAD (2024), частка участі міжнародних фондів у М&А в Україні може перевищити 35% у загальній структурі інвестицій протягом перших п'яти років після стабілізації [42].

Водночас вітчизняний ринок стикається з низкою викликів, що обмежують його потенціал: недостатня капіталізація національних компаній, нерозвинутість фондової біржі, обмежений доступ до довгострокового фінансування та високі геополітичні ризики. Для їх подолання необхідно розвивати механізми державно-приватного партнерства (ДПП), створювати спеціальні фонди підтримки злиттів та корпоративних реструктуризацій, а також підвищувати рівень корпоративної прозорості та фінансової звітності [48].

У глобальному вимірі М&А дедалі більше перетворюються на інструмент економічної адаптації до посткризового світу, де цінність створюється не лише через масштаб, а й через здатність до швидкої трансформації. Для компаній майбутнього ефективність злиттів визначатиметься рівнем цифрової готовності, культурної гнучкості та стратегічної сумісності з принципами сталого розвитку.

У контексті України, яка поступово інтегрується до європейського економічного простору, перспективи розвитку ринку М&А залежать від реалізації комплексних реформ у сферах фінансів, права та корпоративного управління. Формування прозорого та конкурентного ринку злиттів і поглинань може стати одним із ключових механізмів модернізації національної економіки, сприяючи підвищенню ефективності використання капіталу, інноваційності та міжнародної інвестиційної привабливості.

Аналіз проблем, стратегій та перспектив розвитку ринку злиттів і поглинань показує, що М&А залишаються одним із найважливіших механізмів структурної перебудови корпоративного сектору в умовах глобальної нестабільності. Їх

ефективність залежить від трьох ключових компонентів: збалансованого управління ризиками, стратегічної інтеграції та адаптації до зовнішніх економічних змін.

Світовий досвід свідчить, що майбутнє ринку M&A визначатиметься переходом до моделі “ціннісної інтеграції” – поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності та технологічної інноваційності. Для України це відкриває можливість побудови нового корпоративного ландшафту, здатного забезпечити прискорене відновлення та інтеграцію в європейську економічну систему. За умов ефективного впровадження реформ, посилення інституційної прозорості, розвитку ринку капіталу та залучення стратегічних інвесторів процеси злиття й поглинання можуть стати ключовим механізмом структурної трансформації національної економіки. Це дозволить не лише відновити конкурентоспроможність окремих галузей, а й сформувати підґрунтя для створення високотехнологічних кластерів, диверсифікації експорту та зростання ролі України у глобальних ланцюгах доданої вартості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження забезпечило можливість комплексно охарактеризувати теоретичні основи, сучасні тенденції та проблемні аспекти розвитку процесів злиття й поглинання у міжнародному бізнесі, а також виробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративних консолідаційних стратегій. Отримані результати створюють цілісне уявлення про природу, динаміку й потенціал ринку М&А в умовах глобальних економічних трансформацій.

1. Узагальнено сутність процесів злиття та поглинання, визначено їх економічну та стратегічну природу, а також ключові мотиви здійснення угод. Підтверджено, що М&А виступають одним із найважливіших механізмів розвитку бізнесу в сучасній економіці, оскільки забезпечують компаніям доступ до нових ринків, технологій, інвестиційних ресурсів та управлінських компетенцій. Обґрунтовано, що синергетичний ефект є центральною ціллю інтеграційних процесів і саме він визначає доцільність об'єднання активів та капіталу.

2. Систематизовано ключові етапи корпоративної консолідації – від підготовки угоди до постінтеграційного управління. Встановлено, що успішність М&А залежить від комплексного стратегічного аналізу, точності фінансової оцінки, якості правового супроводу та ефективності інтеграції бізнес-процесів після укладення угоди. Особлива увага приділена тому, що саме інтеграційний етап найбільш критичний для формування реального синергетичного ефекту та запобігання організаційним ризикам.

3. Проаналізовано сучасні методи оцінки ефективності угод М&А та узагальнено їх практичне застосування. Визначено, що найдоцільнішим є комплексний підхід, який поєднує фінансові, стратегічні та операційні індикатори. Показано, що успішність угоди не може визначатися виключно короткостроковими фінансовими результатами, оскільки справжній ефект консолідації проявляється у

довгостроковому зростанні конкурентних позицій, інноваційного потенціалу та управлінської ефективності компанії.

4. Досліджено глобальну динаміку ринку злиттів і поглинань та виявлено ключові тенденції його розвитку. Обґрунтовано, що активність M&A має циклічний характер і залежить від стану світової економіки, фінансових ринків, політичних процесів і технологічних інновацій. Показано, що найбільш інтенсивні інтеграційні процеси відбуваються у високотехнологічних галузях, фінансовому секторі, фармацевтиці та енергетиці, де стійкий попит на передові знання та інтелектуальний капітал стимулює консолідацію.

5. Виявлено регіональні та галузеві особливості розвитку ринку M&A. Установлено, що США та Західна Європа залишаються ключовими центрами корпоративної консолідації, тоді як країни Азійсько-Тихоокеанського регіону демонструють стрімке зростання завдяки активним цифровим трансформаціям і розширенню технологічних компаній. Галузевий аналіз підтвердив, що інтенсивність M&A зумовлена структурою ринку, рівнем його інноваційності, наявністю бар'єрів входу та інвестиційною привабливістю.

6. Обґрунтовано вплив глобальних економічних факторів на активність корпоративних угод. Встановлено, що макроекономічні кризи, зміни монетарної політики, геополітичні конфлікти, коливання валютних курсів та глобальні технологічні зміни формують умови для активізації або сповільнення інтеграційних процесів. Підкреслено, що компанії, які адаптують свої стратегії M&A до зовнішніх умов, досягають вищого рівня стійкості та ефективності.

7. Окреслено ключові проблеми, ризики та чинники невдач угод зі злиття та поглинання. Визначено, що значна частина інтеграційних процесів не досягає очікуваних результатів через неповний аудит, неточну оцінку активів, недооцінку культурних бар'єрів, кадрові втрати, слабе управління змінами та недостатню глибину стратегічної підготовки. З'ясовано, що саме людський фактор, комунікаційні розриви та організаційна несумісність є ключовими детермінантами провалу постінтеграційних процесів, тоді як фінансові ризики лише підсилюють системні управлінські помилки. Особливу увагу приділено тому, що у

транснаціональних операціях ризики зростають через правові відмінності, регуляторні вимоги та часові обмеження, що вимагає багатоаспектної інтеграційної стратегії.

8. Сформовано комплекс стратегій підвищення ефективності угод злиття і поглинання з урахуванням сучасних викликів міжнародного бізнесу. Обґрунтовано, що перспективними інструментами оптимізації процесів М&А є впровадження системного управління синергією, цифровізація інтеграційних процесів, формування прозорих каналів корпоративної комунікації, підвищення ролі ESG-факторів та уніфікація управлінських стандартів на рівні корпоративної групи. Визначено, що ефективність угод підвищується за умови поєднання фінансового й стратегічного планування, аналітичного супроводу, сценарного моделювання та гнучких організаційних структур. Показано, що оптимізація М&А неможлива без спрямованості на довгострокову стійкість, розвиток людського капіталу та формування корпоративної культури єдиного типу.

9. Визначено перспективи розвитку М&А у контексті глобальних економічних змін. Доведено, що ринок злиттів і поглинань вступає у фазу трансформації, зумовлену цифровими інноваціями, переходом до нових бізнес-моделей, регуляторною жорсткістю та підвищенням вимог до прозорості корпорацій. Прогнозовано, що у найближчі роки найбільш активним сегментом залишатиметься технологічний сектор, зокрема штучний інтелект, кібербезпека, біотехнології та енергетичні інновації. Також очікується посилення ролі сталого розвитку та ESG-факторів у структурі ухвалення корпоративних рішень, що формуватиме нові вимоги до оцінювання та реалізації інтеграційних угод. Окреслено, що компанії з високим рівнем цифрової готовності, гнучкими управлінськими моделями та здатністю до стратегічної адаптації матимуть найвищі шанси на успішне здійснення М&А у майбутньому.

Отже, результати дослідження дозволяють стверджувати, що процеси злиття та поглинання займають ключове місце у сучасній системі міжнародного бізнесу та виступають фундаментальним інструментом стратегічної трансформації підприємств. Узагальнення теоретичних положень, аналіз глобальних тенденцій та

оцінка впливу зовнішніх факторів показали, що M&A є не лише механізмом розширення ринкових можливостей, а й важливим засобом підвищення конкурентоспроможності, технологічної стійкості та адаптивності компаній у нестабільному економічному середовищі. Доведено, що успішність інтеграційних процесів значною мірою залежить від глибини попереднього аналізу, адекватності оцінки активів, якості управління змінами та здатності корпорацій формувати єдиний організаційний простір після завершення угоди. Комплексність природи M&A, поєднання фінансових, стратегічних і соціально-культурних факторів вимагають від компаній системного, багаторівневого підходу до організації корпоративної консолідації.

У підсумку встановлено, що перспективність ринку злиттів і поглинань визначається не лише динамікою глобальних економічних тенденцій, а й здатністю компаній формувати ефективні стратегії, спрямовані на стійкий розвиток, цифрову трансформацію та зміцнення інноваційного потенціалу. Сучасні виклики – посилення регуляторних вимог, геополітична нестабільність, технологічні зрушення – створюють як додаткові ризики, так і значні можливості для корпорацій, які здатні адаптуватися до нових умов та переосмислити роль інтеграційних процесів у власній моделі розвитку. Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що злиття та поглинання залишатимуться одним із ключових напрямів еволюції міжнародного бізнесу, а розроблені висновки й узагальнення можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності інтеграційних стратегій та зміцнення позицій підприємств у глобальній економічній системі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзікевич М. В. Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі: теоретико-методологічні засади. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.
2. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. Запоріжжя : Запорізький національний технічний університет, 2018. 50 с.
3. Цивінська Н. М. Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі на прикладі Daimler & Chrysler. Київ : КНЕУ, 2022. 180 с.
4. Фролова Т. В. Злиття та поглинання: теорія, практика, перспективи. Харків : Харківський національний економічний університет, 2021. 220 с.
5. Родь Ю. О. Корпоративні злиття та поглинання: економічний аналіз та управління. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 200 с.
6. Коломійцева О. В. Мотиви та причини процесів злиттів і поглинань підприємств. О. В. Коломійцева Економіка та управління підприємствами. О. В. Коломійцева.. С. 142–149.
7. Балан О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку в Україні. Київ : НАН України, 2017. 180 с.
8. Гохан П. Теорія злиття та поглинання: міжнародний досвід. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 250 с.
9. Фостер П. Інтеграційні процеси в міжнародному бізнесі. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2020. 240 с.
10. Еванс Ф. Міжнародні злиття та поглинання: аналіз та оцінка ефективності. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2021. 230 с.
11. Ендрю Х. Стратегії злиття та поглинання: глобальний контекст. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2022. 220 с.
12. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

13. Карновський Я., Шуфель П. Олігархічні економіки України: як концентрація влади підриває додану вартість у виробничих ланцюгах. Київ : Центр економічних стратегій, 2025. 20 с.
14. Калужський М. Трансформація маркетингу в умовах електронної комерції. Київ : Українська асоціація маркетингу, 2015. 18 с.
15. Refinitiv. Global M&A Review 2023. London : Refinitiv, 2024. 58 p.
16. Refinitiv. Annual M&A Review 2022. London : Refinitiv, 2023. 47 p.
17. Goh C. Global M&A poised for growth as storm clouds recede. WTW M&A Outlook 2024 URL: <https://www.wtwco.com/en-th/news/2024/01/global-m-and-a-poised-for-growth-as-storm-clouds-recede> (дата звернення: 20.11.2025).
18. Viking Mergers & Acquisitions. Best Selling Businesses in 2023 URL : <https://www.vikingmergers.com/blog/best-selling-businesses/> (дата звернення: 20.11.2025).
19. Bain & Company. Global M&A Report 2023. Boston : Bain & Company, 2023. 72 p. URL: <https://www.bain.com> (date of access: 20.11.2025).
20. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy. Geneva : United Nations, 2023. 240 p. URL: <https://unctad.org> (date of access: 20.11.2025).
21. Citizens Financial Group. 2024 M&A Outlook: The unexpected factors fueling buyer confidence. URL: <https://www.citizensbank.com/corporate-finance/insights/mergers-acquisitions-outlook-2024.aspx#internationalprospects> (дата звернення: 20.11.2025).
22. Латос П. M&A Radar 2020: Україна. – KPMG Review Magazine, березень 2021. – 28 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/ma-radar-2020-ukr.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
23. LSEG (Refinitiv). *Global M&A Review 2023*. Deals Intelligence Report. 2024. 56 p. Available at: <https://www.clairfield.com/wp-content/uploads/2023/07/2Q2023-Refinitiv-Midmarket-Financial-Advisory-Review.pdf> (accessed 03 December 2025).

24. UNCTAD. *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. New York–Geneva: United Nations, 2024. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (accessed 03 December 2025).
25. PitchBook. *Global M&A Report 2023*. Seattle : PitchBook Data, 2024. 40 p. URL: <https://pitchbook.com> (date of access: 20.11.2025).
26. OECD. *Mergers & Acquisitions Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. 102 p. URL: <https://www.oecd.org> (date of access: 20.11.2025).
27. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. Київ : НБУ, 2024. 96 с. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
28. Міністерство економіки України. Огляд інвестиційної діяльності в Україні у 2023–2024 роках. Київ : Мінекономіки, 2024. 54 с. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
29. KSE Institute. *Ukraine Economic Outlook 2024*. Київ : Kyiv School of Economics, 2024. 78 с. URL: <https://kse.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
30. Центр економічної стратегії. Інвестиції в Україні: динаміка, бар'єри та можливості. Київ : ЦЕС, 2023. 44 с. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
31. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції в Україні у 2023 році. Київ : ДССУ, 2024. 112 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
32. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Огляд ринку капіталу 2023–2024. Київ : НКЦПФР, 2024. 68 с. URL: <https://sec.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
33. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Інвестиційний розвиток України в умовах глобальних трансформацій. Київ : ІЕП НАНУ, 2023. 210 с.
34. Гуменюк А. А. Тенденції розвитку корпоративного сектору економіки України. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 45–60. URL: <https://finukr.org.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

35. Левченко А. О., Мазаракі А. А. Міжнародні інвестиції та ринок злиттів і поглинань: сучасні тренди. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 4. С. 33–47.
36. Діденко Є. О. Трансформація ринку корпоративного контролю в Україні. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 12–18.
37. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. M&A Statistics by Industries. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/ma-statistics-by-industries/> (дата звернення: 20.11.2025).
38. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 210 p. URL: <https://www.worldbank.org> (date of access: 20.11.2025).
39. BCG. The 2024 M&A Report: The New Logic of M&A. Boston : Boston Consulting Group, 2024. 72 p. URL: <https://www.bcg.com> (date of access: 20.11.2025).
40. Reuters. Global M&A Market Review 2023–2024. London : Reuters News Agency, 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/global-ma-activity-up-10-first-nine-months-2025-study-shows-2025-10-28/> (date of access: 20.11.2025).
41. MSCI. Global Investment Trends 2023. New York : MSCI Inc., 2024. 55 p. URL: <https://www.msci.com/documents/10199/010c4d7d-636a-12c5-ed7b-68e35cb2307f> (date of access: 20.11.2025).
42. KPMG. Global M&A Outlook 2023. KPMG International, 2023. 45 p. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/corporate-communications/pdf/2023/kpmg-2024-ma-outlook-survey.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).
43. OECD. Corporate Finance Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 118 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_67bb8fac/d8814e8b-en.pdf (дата звернення: 21.11.2025).
44. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy Transitions. Geneva : United Nations, 2023. 244 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

45. PwC. Global M&A Industry Trends 2024. PwC Global, 2024. 32 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2024.html> (дата звернення: 21.11.2025).
46. Bain & Company. Global M&A Report 2024. Bain & Company, 2024. 55 p. URL: <https://www.bain.com> (дата звернення: 21.11.2025).
47. BloombergNEF. Energy Transition Investment Trends 2023. BloombergNEF, 2023. 38 p. URL: <https://about.bnef.com> (дата звернення: 21.11.2025).
48. Refinitiv. Global M&A Review 2022–2024. Refinitiv, 2024. 27 p. URL: <https://www.refinitiv.com> (дата звернення: 21.11.2025).
49. S&P Global Market Intelligence. Global M&A Report 2023–2024. S&P Global, 2024. 40 p. URL: <https://spglobal.com> (дата звернення: 21.11.2025).
50. Лунова Т. С. Ринок злиттів і поглинань в Україні: тенденції та проблеми. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 87–92. URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/62679/1/Ринок%20злиттів%20і%20поглинань%20в%20Україні.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).
51. Bruner R. F. Applied Mergers and Acquisitions. Hoboken : John Wiley & Sons, 2004. 1024 p.
52. Gaughan P. A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. 6th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 672 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

ANNOTATION

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of mergers and acquisitions (M&A) as a key mechanism of corporate development in the modern global economic environment. The research reveals the theoretical foundations of M&A processes, clarifies the essence, motives and classification of corporate consolidation, and systematizes the main stages of preparation, evaluation and implementation of integration agreements. Particular attention is devoted to modern methodological approaches to assessing the effectiveness of M&A, including financial, strategic and organizational indicators that determine the potential for value creation and synergy realization.

The analytical part of the thesis examines global trends in the development of the corporate M&A market, identifies regional differences in the intensity and structure of cross-border transactions, and analyzes sector-specific features of consolidation processes. The influence of global economic factors, geopolitical instability, capital market fluctuations and technological transformations on the scale and dynamics of international M&A activity is assessed separately. The study emphasizes the relevance of post-merger integration challenges, organizational restructuring and cultural compatibility, which remain the main reasons for the low success rate of many merger and acquisition deals worldwide.

The practical significance of the research lies in identifying systemic problems that hinder the achievement of expected synergy effects, as well as in substantiating strategies aimed at increasing the efficiency of corporate consolidation. The thesis proposes approaches to improving integration management, strengthening the analytical component of pre-deal assessment and enhancing the adaptability of companies to global economic changes. The results obtained can be used by corporate executives, analysts, investors and researchers to optimize managerial decision-making processes in the field of M&A and ensure sustainable long-term business development.

Keywords: mergers and acquisitions, corporate consolidation, international business, synergy, post-merger integration, corporate strategies, cross-border transactions, M&A performance assessment.

Таблиця Б.1 – Інструменти підвищення ефективності процесів злиття та поглинання (за міжнародною практикою, 2020–2024 рр.)

Інструмент або підхід	Суть застосування	Очікуваний ефект	Приклади впровадження
Digital Due Diligence	Використання великих даних і ШІ для аналізу активів, ринкових позицій і ризиків	Підвищення точності оцінки на 30–40%	Deloitte M&A Analytics, 2023
Scenario-based Valuation	Моделювання кількох сценаріїв інтеграції з урахуванням макроекономічних коливань	Підвищення передбачуваності ROI на 20%	Bain & Co., 2024
Post-Merger Audit (PMA)	Аудит синергії після завершення інтеграції	Виявлення неефективних процесів, підвищення прозорості	KPMG, 2023
Integration Management Office (IMO)	Централізований підрозділ з управління інтеграцією	Скорочення термінів об'єднання структур на 25–30%	Siemens, 2022
Agile Integration Model	Гнучка модель управління злиттям на основі спринтів і коротких циклів ухвалення рішень	Зниження операційних ризиків на 15%	PwC, 2024
ESG Integration Framework	Включення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес M&A	Зростання репутаційної привабливості, відповідність регуляторним вимогам	Unilever, 2023

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 22;

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі

Автор

Науковий керівник / Експерт

Шаріфова А.А.Ткаленко С.І.

підрозділ

кафедра європейської економіки і бізнесу

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

17582

Кількість слів



КЦ

139667

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		8
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		2

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)



УДК 339.9:338.246.88:330.341.1](477)

I-11

Відповідальні за випуск:

Товстенко В.Р. - к.філол. наук, доцент кафедри бізнес-лінгвістики
Вінська О.Й. - к.е.н., доц, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу
Подвойська О.В. – в.о.зав.кафедри, к.філол. наук, доцент кафедри німецької мови
Козачок Т.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Лобецька І.М. – ст.викладач кафедри іноземних мов і міжкультурної комунікації
Машина Ю.П. - к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів
Сандул М.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
Солодковський Ю.М. – к.е.н., доцент, декан факультету МЕіМ
Рябець Н.М. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Черницька Т.В. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
Швиданенко О.А. – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
Небильцова О.В. – к.е.н., професор кафедри міжнародного обліку і аудиту

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

*Рекомендовано до друку
Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 6 від 19.06.2025 р.*

I-11 **Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності** : зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. — [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. — 390 с.
ISBN 978-966-926-548-7

Збірник тез здобувачів вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 17 травня 2025 р. Доповіді здобувачів присвячено інноваційним рішенням для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності.

УДК 339.9:338.246.88:330.341.1](477)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-548-7

© КНЕУ, 2025

ЗМІСТ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЛАТФОРМА «ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»	11
<i>Штільгойз Олександр Леонідович</i>	11
Формування креативно-інноваційних бізнесів України в умовах відновлення	
<i>Фанталін Іван Вікторович</i>	14
Використання технологій штучного інтелекту у міжнародному бізнесі	
<i>Головчак Марія Вячеславівна</i>	17
Інноваційні драйвери розвитку готельного бізнесу в Україні	
<i>Фіалковська Дар'я Ігорівна</i>	20
КСВ-практики компанії McDonald's в Україні в умовах воєнного стану: основні вектори та особливості реалізації	
<i>Світлична Анастасія Юрївна</i>	23
Світові та вітчизняні тренди у впровадженні креативних управлінських рішень	
<i>Сандуленко Маргарита Андріївна</i>	26
Сталість українського бізнесу в умовах війни: пріоритетні напрями діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності	
<i>Зав'ялова Аня Олександрівна</i>	29
Міжнародна економічна взаємодія як фактор формування ефективної логістики	
<i>Поліщук Євгенія Олегівна</i>	31
Діджиталізація стратегій розвитку бренду як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства	
<i>Костецька Софія-Марія Михайлівна</i>	33
Проблеми позиціонування деревообробної галузі України на міжнародних ринках	
<i>Івашкова Марія Юрївна</i>	35
Глобальне позиціонування України на ринку туристичних послуг	
<i>Клюєва Ясмiна Тонiївна</i>	37
Канали та інструменти комунікації у міжнародних фінансових операціях	
<i>Лиманська Софія Костянтинівна</i>	40
Галузеві аспекти провадження міжнародного бізнесу в країнах ЄС: виклики та нові можливості для українських підприємств	
<i>Богдан Марина Богданівна</i>	43
Глобальні виклики розвитку бізнес-середовища Канади в контексті повоєнного відродження України	
<i>Отамась Аліса Олексіївна</i>	46
Використання інноваційних рішень корпорації Apple в процесі відновлення конкурентоспроможності економіки України	
КАФЕДРА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ ПЛАТФОРМА «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»	48
<i>Мущерова Руслана Володимирівна</i>	48
Особливості оцінки рівня конкурентоспроможності економіки України в процесі конвергенції з ЄС	
<i>Ковальчук Тамара Сергіївна</i>	51
Роль України у забезпеченні продовольчої безпеки ЄС	
<i>Шаріфова Алсу Азiївна</i>	53
Роль процесів злиття та поглинання у відновленні українських підприємств у повоєнний період	
<i>Галань Софія Андріївна</i>	55
Фінансові відносини у зоні євро як модель для розвитку фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення	
<i>Безп'ятчук Жанна Іванівна</i>	58
Перспективи залучення інвестицій з арабських країн для відбудови України	
<i>Баранова Уляна Валеріївна</i>	61
Економічна емансипація жінок в ЄС	
	3

цей титул. ЄС наразі потребує Україну не менше, ніж Україна потребує підтримки та допомоги з боку європейських партнерів.

Список використаних джерел

1. Роль України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки / О. Гаврилюк. – URL: <https://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/245/6594/14716-1>
2. OEC World. Ukraine trade with EU countries. – URL: <https://oec.world/en>
3. McCalla W. (1992). Agricultural Development and Food Security in Developing Countries: Strategies for Sustained Growth. IFPRI Discussion Paper.
4. Український агроекспорт в сезоні 2024/2025: які в нас шанси проти кремлівської дипломатії та демпінгу зерном// Українська зернова асоціація (УЗА). – 2024. – URL: <https://uga.ua/meanings/ukrayinskyj-agroekспорт-v-sezoni-2024-2025-yaki-v-nas-shansy-proty-kremlivskoyi-dyplomatiyi-ta-dempingu-zernom>
5. Продовольча безпека планети і Україна: наша країна здатна врятувати мільйони людей від голоду // Журнал «І». – 2015. – URL: https://www.ji-magazine.lviv.ua/2015/Prodovolcha_bezpeka_planety.htm
6. Огляд продовольчої безпеки та політики в Україні / KSE Agrocenter. – URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Food-security-and-policy-in-Ukraine_ukr.versiya-1.pdf
7. Ukraine, its Food Security and Future / Roubík H., Hruška A. – URL: https://www.researchgate.net/publication/383946712_Ukraine_its_Food_security_and_future
8. The Role of Ukraine in Ensuring Global Food Security / Halkin V. – URL: <https://grassrootsjournals.org/gjnr/nr.07-03ukr-20.halkin.pdf>

Шаріфова А. А.

*“Міжнародні економічні відносини”, 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри
європейської економіки і бізнесу Ткаленко С.І.*

РОЛЬ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що після початку повномасштабної війни український бізнес опинився в умовах безпрецедентної економічної руйни. Масштабне руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, скорочення інвестиційних потоків і дефіцит капіталу змусили підприємства шукати нові стратегії відновлення, моделі адаптації та виживання. В цьому контексті процеси злиття та поглинання (M&A) стали одним із найефективніших механізмів консолідації ресурсів, збереження виробничого потенціалу та прискорення відновлення економічної активності [1]. В умовах кризи M&A не тільки дозволяють компенсувати втрати, а й створюють передумови для оновлення бізнес-моделей і впровадження більш стійких до ризиків стратегій розвитку.

Після завершення активної фази воєнних дій в Україні спостерігається активізація ринку злиттів і поглинань. За даними аналітиків, у 2023 році кількість угод у цій сфері зросла майже на 30% порівняно з 2022 роком [2]. Основними рушіями цього процесу стали не лише прагнення компаній вижити, але й можливість консолідувати активи за зниженими цінами та

зміцнити позиції на ринку в довгостроковій перспективі, а саме прагнення бізнесу до збереження конкурентоспроможності, можливість придбання активів за вигідними умовами та стратегічне планування позиціонування на ринку в довгостроковій перспективі. У багатьох випадках M&A стають інструментом виходу на нові ринки, збереження кваліфікованих кадрів та технологічного потенціалу.

Процеси злиття та поглинання відіграють ключову роль у відновленні українських підприємств. По-перше, вони сприяють укріпленню фінансової стійкості компаній: об'єднані суб'єкти господарювання отримують доступ до ширшого спектра фінансових ресурсів, оптимізують управління витратами та підвищують кредитоспроможність [3]. Це дозволяє підприємствам краще адаптуватися до мінливих економічних умов та залучати додаткові інвестиції для модернізації. По-друге, відбувається об'єднання технологічних компетенцій, що дозволяє модернізувати виробництво, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати ефективність операційної діяльності [4]. В результаті створюються більш гнучкі та інноваційні компанії, здатні відповідати сучасним викликам і формувати нову економічну реальність.

Особливо важливим є те, що процеси консолідації корпоративного капіталу дають змогу підприємствам розширити географію своєї присутності, що є критичним у період після війни. Багато українських компаній, які зазнали втрат на сході країни, через об'єднання з іншими підприємствами змогли відновити виробничі ланцюги в західних регіонах або навіть на міжнародних ринках [5]. Такі переміщення не тільки сприяють відновленню економічної активності на нових територіях, але й стимулюють розвиток інфраструктури, появу нових робочих місць та залучення інвестицій у регіони, що раніше не мали значної промислової бази.

Водночас важливо розуміти, що процеси злиття та поглинання несуть не лише можливості, але й виклики. Часто інтеграція супроводжується внутрішніми конфліктами через різницю в корпоративній культурі, управлінських практиках або розбіжності в стратегічних цілях, що вимагає від менеджменту високого рівня компетентності у проведенні інтеграційних процесів [6]. Успішне проведення інтеграційних процесів вимагає високого рівня менеджменту змін, ефективної комунікації всередині організацій та детального планування кожного етапу об'єднання. Без належної підготовки інтеграція може супроводжуватися втратою ключових працівників, зниженням мотивації персоналу та погіршенням ринкової позиції об'єднаної компанії.

Окрему увагу слід приділити питанню державної політики у сфері підтримки злиттів та поглинань. Уряду варто створити сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів через спрощення процедур реєстрації угод, надання податкових пільг для інвесторів, які здійснюють процеси консолідації корпоративного капіталу в постраждалих регіонах, та гарантування захисту прав власності [7]. Важливим також є створення спеціалізованих програм підтримки для малого та середнього бізнесу, які можуть бути активними учасниками ринку злиттів і поглинань, але потребують додаткових стимулів для розвитку.

Варто зазначити, що відновлення економіки через механізми злиття та поглинання має певні відмінності порівняно з мирним часом. Якщо зазвичай M&A здійснюються для нарощення ринкової частки чи диверсифікації бізнесу, то у післявоєнний період об'єднання ресурсів стає питанням виживання для багатьох підприємств [8]. Підприємства шукають партнерів не стільки для розширення, скільки для збереження базових можливостей функціонування, що докорінно змінює природу угод і підходи до їх структурування.

Таким чином, процеси злиття та поглинання у повоєнний період набувають особливого значення, виступаючи не лише інструментом консолідації бізнесу, а й важливою запорукою відновлення економічної активності, модернізації виробництва та зміцнення конкурентоспроможності України на світових ринках. Ефективне використання механізмів відкриває можливості не тільки для відбудови зруйнованої інфраструктури, але й для

створення нових економічних кластерів, здатних забезпечити довгострокове зростання. Крім того, М&А сприяють формуванню інноваційних бізнес-екосистем, стимулюють розвиток малого та середнього підприємництва та забезпечують приплив передових технологій в економіку країни. Успішна реалізація таких стратегій неможлива без конструктивної співпраці держави, бізнес-спільноти та міжнародних інвесторів, що мають об'єднати зусилля для формування сприятливого середовища для інвестицій та розвитку. Саме комплексний підхід до підтримки процесів злиття і поглинання стане потужним рушієм сталого економічного відновлення та побудови нової, більш стійкої України.

Література

1. Вдовиченко В. Актуальні виклики і можливості для М&А в Україні після війни. *Бізнес*. 2023.
2. Deloitte Ukraine. М&А огляд ринку України за 2023 рік. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>
3. Мельник О. Економічні переваги консолідації бізнесу в умовах кризи. *Економіка України*. 2023.
4. PwC Ukraine. Перспективи ринку злиттів та поглинань у Східній Європі. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>
5. KPMG Ukraine. Звіт про ринок корпоративних угод в Україні 2023. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
6. Forbes Україна. Як війна змінила бізнес-стратегії українських компаній. URL: <https://forbes.ua/>
7. Міністерство економіки України. Концепція економічного відновлення України. URL: <https://www.me.gov.ua/>
8. McKinsey & Company. Відновлення економіки України: роль приватного сектору. URL: <https://www.mckinsey.com/>

Галань С.А.
«Міжнародні економічні відносини», 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – професор кафедри європейської
економіки і бізнесу, д.е.н., проф. Ткаленко С.І.

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЄС ЯК ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна Росії проти України стала викликом безпрецедентного масштабу для всієї національної економіки. Одне з найбільших навантажень за цих умов припало саме на фінансову систему, яка стала головним інструментом оперативного реагування на військові, соціальні та інфраструктурні виклики. Ситуація змінилася настільки кардинально, що звичні для мирного часу принципи функціонування державних фінансів, банків, податкової системи та валютного ринку були змінені або призупинені. Тому питання, якою має стати фінансова система України в майбутньому, коли завершиться війна, є не просто важливим, а визначальним для загальної моделі відновлення та розвитку держави.

Один з найпереконливіших прикладів для наслідування — це система фінансових відносин, яка діє у країнах Європейського Союзу, а саме в зоні євро. Фінансова криза 2008—

Наукове видання

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Видано в авторській редакції

Підп. до друку 19.06.2025. Формат 60×84/8.

Друк. арк. 16,25. Зам. 25-5929

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua