

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: денна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler)»**

здобувачки Прокопенко Ксенії Євгеніївни

Науковий керівник: д.е.н., професор, Примостка О.О.

(підпис)

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

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

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Прокопенко Ксенії Євгеніївни

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " __ 04 __ " __ 01 __ 2024 р. № 19-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

як українських, так і зарубіжних статистичних та аналітичних ресурсах, включаючи підручники, наукові статті та офіційні веб-сайти міжнародних організацій.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Розділ 2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У КОМПАНІЯХ DISNEY & 21ST CENTURY FOX TA DAIMLER-BENZ & CHRYSLER
----------	--

Розділ 3	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ
----------	---

Об'єкт дослідження:	Процес злиття та поглинання у міжнародному бізнесі
Предмет дослідження:	Ефективність угод злиття та поглинання у компаніях Disney & 21 st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналіз процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі, а також розробка рекомендацій задля підвищення їх ефективності

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

У розділі 1	
1.	Дослідити сутність процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.
2.	Проаналізувати сучасний стан ринку злиття та поглинання з метою виявлення ключових тенденцій.

У розділі 2	
1.	Вивчити особливості компаній Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler.
2.	Визначити фактори, що впливають на ефективність реалізованих угод.

У розділі 3	
1.	Сформулювати рекомендації з покращення стратегій злиття та поглинання.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.О. Примостка

«__» ____ **2024** р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

К.Є. Прокопенко

«__» ____ **2024** р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 9 таблиць та 2 рисунки, список використаних джерел з 58 найменувань, 2 додатки.

Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler)

Об'єктом дослідження є процес злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є ефективність угод злиття та поглинання у компаніях Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі, а також розробка рекомендацій задля підвищення їх ефективності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати сучасний стан ринку злиття та поглинання з метою виявлення ключових тенденцій;
- вивчити особливості компаній Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler;
- визначити фактори, що впливають на ефективність реалізованих угод;
- сформулювати рекомендації з покращення стратегій злиття та поглинання.

Практичне значення отриманих результатів. На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо оптимізації стратегій злиття та поглинання на міжнародному ринку в сучасних умовах. Ці рекомендації враховують актуальні тенденції та вимоги бізнес-середовища, спрямовані на підвищення ефективності таких угод і зменшення ризиків для учасників.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024р.

Рік захисту роботи – 2024р.

Ключові слова: злиття, поглинання, М&А, ефективність угод, угоди злиття та поглинання, синергетичний ефект.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Прокопенко Ксенії Євгеніївни
на тему «Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler)»

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): На сучасному етапі глобальної економіки великого значення надається операціям злиття/поглинання. Динамічність розвитку економіки вимагає розробки та впровадження відповідних методології оцінки економічної ефективності операцій злиття/поглинання в умовах, що змінюються., тому обрана тема дослідження є особливо актуальною. – 10 балів
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): у дослідженні розглянуті теоретичні підходи до визначення поняття та сутності процесів злиття та поглинання, розглянута значна кількість наукових робіт, присвячених досліджуваному питанню. – 10 балів
3. Якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): У роботі глибоко досліджено передумови та причини угод злиття та поглинання, ґрунтовно та всебічно проаналізовано ефективність реалізованих угод злиття та поглинання компаній **DISNEY & 21ST CENTURY FOX та DAIMLER-BENZ & CHRYSLER** – 15 балів
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): Доведено, що однією з головних переваг угод зі злиття та поглинання є потенціал синергії, який проявляється у таких формах, як збільшення частки ринку, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Розглянуто феномен економії на масштабах та визначено його як переконливий аргумент на користь злиття та поглинання – 15 балів
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): Проаналізовано можливість об'єднання/злиття компанії Inditex з українським брендом жіночого одягу One By One. – 10 балів
6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): Оформлення повністю відповідає вимогам, графіку виконання студентка дотримувалася – 10 балів
7. Позитивні сторони дипломної роботи: Загалом робота є комплексним дослідженням питання реалізації угод злиття та поглинання, розглянуто різні аспекти проведення таких угод, як негативні та і позитивні. Запропоновано шляхи підвищення ефективності реалізації таких угод.
8. Недоліки роботи: У роботі присутні певні технічні неточності при оформленні роботи, але вони не впливають на загальну її цінність. Загалом робота не містить суттєвих недоліків.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 70 балів.
Допущення КБР до захисту перед ЕК.

Науковий керівник д.е.н., проф.. Примостка О.О.
“22” травня 2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	5
1.1 Поняття та сутність процесів злиття та поглинання.....	5
1.2 Сучасний стан ринку злиття та поглинання.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У КОМПАНІЯХ DISNEY & 21 ST CENTURY FOX ТА DAIMLER-BENZ & CHRYSLER.....	16
2.1 Характеристика компаній Disney & 21 st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler.....	16
2.2 Передумови та причини угод злиття та поглинання.....	23
2.3 Ефективність реалізованих угод злиття та поглинання.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ.....	36
3.1 Переваги та недоліки процесів злиття та поглинання.....	36
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності злиття та поглинання.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі злиття та поглинання мають важливе значення для розвитку стратегічних партнерств, оптимізації ресурсів та розширення ринків збуту. У міжнародному бізнесі угоди зі злиття та поглинання відіграють вагомую роль, оскільки мають потенціал трансформувати галузі, сприяти економічному розвитку та формувати конкурентне середовище. На поширеність та значущість угод злиття та поглинання впливають різноманітні зовнішні фактори, включаючи консолідацію ринку, регуляторні зміни та очікування інвесторів. Підвищена активність акціонерів та зацікавленість інвесторів створюють все більший тиск на компанії з метою збільшення акціонерної вартості та забезпечення зростання. Злиття та поглинання може бути ключовою стратегією для компаній, що дозволяє їм ефективно використовувати свій капітал, оптимізувати його структуру та збільшити прибутки акціонерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками у сфері досліджень злиттів та поглинань спостерігається сплеск наукової активності, що відображає зростаюче значення злиттів та поглинань як стратегічного інструменту корпоративного успіху. Серед зарубіжних науковців можна виділити праці Д. Ріача, М. Шнайдера, С. Дутта, Ю. Йонга та інші.

Серед вітчизняних експертів слід виділити роботу Кравчук В.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі, а також розробка рекомендацій задля підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність процесів злиття та поглинання у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати сучасний стан ринку злиття та поглинання з метою виявлення ключових тенденцій;

- вивчити особливості компаній Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler;
- визначити фактори, що впливають на ефективність реалізованих угод;
- сформулювати рекомендації з покращення стратегій злиття та поглинання.

Об’єкт дослідження – процес злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – ефективність угод злиття та поглинання у компаніях Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались різноманітні методи дослідження, а саме: метод спостереження для розкриття характеристик процесів злиття та поглинання; метод порівняльного аналізу для оцінки стану ринку; кількісний метод для аналізування статистичних даних.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є статистичні дані, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансові звіти компаній.

Структура роботи. Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Поняття та сутність процесів злиття та поглинання

В умовах глобалізації операції злиття та поглинання (М&А) стали не лише стратегічним маневром, але й ключовим фактором, що формує глобальне бізнес-середовище. Операції Злиття та поглинання мають значний вплив на організаційне зростання та ринкову динаміку в різних секторах та сферах економіки. Розуміння тонкощів угод, є першочерговим для компаній, які мають на меті зростання вартості в умовах конкурентної боротьби. [1]. Розглянемо теоретичні засади визначення понять злиття та поглинання, визначивши спільні та відмінні риси проведення зазначених операцій.

Злиття – це процес об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдиний суб'єкт господарювання. [2].

Злиття зазвичай фінансуються за рахунок грошових коштів, власного капіталу (акцій) або і того, і іншого. Коли дві компанії зливаються, акціонери кожної з них отримують акції (на суму, що дорівнює вартості їхніх старих акцій) нової компанії.

Також можна виділити основні типи злиття, а саме: [3]

- Горизонтальне злиття: дві компанії, що об'єднуються, виробляють подібні товари і належать до однієї галузі. Цей тип злиття часто відбувається в результаті того, що великі компанії намагаються створити більш ефективну економію за рахунок масштабу.

- Вертикальне злиття: дві компанії виробляють однакові товари, але перебувають на різних стадіях виробництва. Шляхом прямого злиття з постачальниками компанія може зменшити залежність та підвищити прибутковість. Прикладом вертикального злиття є купівля автовиробником компанії, що виробляє шини.
- Споріднене злиття: дві компанії, що зливаються, працюють в одній галузі, але не мають спільних клієнтів та постачальників, наприклад, злиття між банком і лізинговою компанією.
- Конгломератне злиття: дві компанії належать до двох різних промислових секторів. Існує два основних типи конгломератних злиттів – чисте та змішане конгломератне злиття.

Чисте конгломератне злиття – це злиття, при якому компанії, що об'єднуються, займаються бізнесом, абсолютно не пов'язаним між собою.

Змішане конгломератне злиття – це злиття, коли компанії, що об'єднуються, роблять це з головною метою – отримати доступ до ширшого ринку та клієнтської бази або розширити асортимент продукції та послуг, які вони надають. Прикладом конгломератного злиття є злиття між компанією з виробництва спортивного взуття та компанією з виробництва безалкогольних напоїв. [4].

Поглинання, в свою чергу, це купівля однієї компанії іншою. Поглинання може бути дружнім або ворожим. У першому випадку компанії співпрацюють у переговорах, тоді як у другому випадку об'єкт поглинання не бажає, щоб його купували, або рада директорів об'єкта не знає про пропозицію. Термін "поглинання" зазвичай означає купівлю меншої компанії більшою. Іноді менша фірма може отримати управлінський контроль над більшою або давно існуючою компанією і зберегти свою назву для об'єднаної компанії. Це називається зворотним поглинанням. [5].

Є доцільним зазначити різницю процесів злиття та поглинання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінності процесів злиття та поглинання

Злиття	Поглинання
– об'єднання двох компаній в одну; – спільне рішення учасників компанії; – дорожчий процес за рахунок використання правового аналізу; – через злиття акціонери можуть збільшити вартість акцій; – забирає багато часу; – відбувається зниження вартості власності.	– придбання однією компанією іншої; – дружнє або вороже поглинання; – дешевший процес; – покупці не можуть підвищити вартість капіталу; – швидша і простіша транзакція; – набувач не відчуває зниження вартості власності.

Джерело: [6, с.39]

Отже, злиття та поглинання – це дві різні стратегії консолідації компаній. Злиття передбачає об'єднання двох компаній у нову структуру, де зацікавлені сторони об'єднуються для прийняття колективних рішень. Цей процес, як правило, є більш дорогим і тривалим через юридичний аналіз, але може призвести до збільшення вартості акцій для акціонерів. З іншого боку, поглинання – це купівля однією компанією іншої. Як правило, це дешевший і швидший процес порівняно зі злиттям. Однак цей метод може не надати компанії-покупцю можливості збільшити вартість свого капіталу. Хоча злиття та поглинання мають на меті досягнення синергії та можливостей зростання, вони відрізняються за своїм підходом та впливом на структуру власності та акціонерну вартість.

Компанії вдаються до злиття та поглинання (М&А) з багатьох причин, зумовлених як стратегічними, так і фінансовими прагненнями. Тому варто розкрити ключові мотиви, які спонукають до вкладання цих угод: [7]

- створення цінності: поєднання сильних сторін двох компаній може призвести до синергії доходів (наприклад, збільшення частки ринку, пропозиції нових продуктів/послуг) та синергії витрат (наприклад, економія на масштабах, зменшення надмірності).

- збільшення доходу або частки ринку: передбачає, що покупець поглинає великого конкурента і таким чином збільшує свою ринкову владу (шляхом захоплення більшої частки ринку) для встановлення цін.
- диверсифікація: вихід на нові ринки зменшує ризики та сприяє довгостроковій фінансовій стабільності. Однак не варто покладатися лише на диверсифікацію в управлінні ризиками, оскільки акціонери можуть досягти аналогічних переваг за допомогою інвестиційних портфелів.
- придбання критично важливих активів: доступ до певних активів, особливо тих, які важко розвивати власними силами, є частою рушійною силою. Це можуть бути передові технології, налагоджені дистриб'юторські мережі або талановиті фахівці.
- податкова оптимізація: злиття та поглинання можуть бути стратегічним інструментом для мінімізації податкового навантаження. Компанії можуть скористатися податковими пільгами, що пропонуються в певних регіонах або для певних типів компаній.
- оптимізація ланцюжка поставок: злиття та поглинання можуть значно підвищити ефективність та стійкість ланцюга постачання. Це включає покращення логістики та координації, що призводить до більш швидкої та економічно ефективної доставки продукції.

Активність у сфері злиттів та поглинань відбувається окремими хвилями, кожна з яких має свої особливості. Розуміння цих фаз – від появи, зумовленої новими можливостями, до пост-пікової консолідації – дозволяє компаніям орієнтуватися в динамічному ландшафті. Розуміючи ці етапи, компанії можуть передбачати тенденції, приймати обґрунтовані рішення та використовувати стратегічні можливості зростання, зменшуючи при цьому потенційні ризики. [8].

У Першу хвилю (1893-1904 рр.) спостерігався сплеск горизонтальних злиттів, коли конкуренти в одній галузі об'єднували зусилля. Ця стратегія була спрямована на досягнення економії від масштабу шляхом консолідації ресурсів і виробництва, що дозволило новоствореним підприємствам домінувати на

відповідних ринках. Створення трестів, по суті, холдингових компаній, які контролювали кілька менших компаній, стало звичним явищем. Ця хвиля також збіглася зі зростанням монополій, коли з'явилися такі гіганти, як Standard Oil та US Steel у таких галузях, як сталеливарна, нафтова та залізнична промисловість. Хоча ці злиття обіцяли ефективність і домінування, вони також викликали занепокоєння щодо антиконкурентних практик, прокладаючи шлях для майбутнього регулювання у сфері злиттів і поглинань.

Після боротьби уряду з монополіями, утвореними під час першої хвилі злиттів та поглинань, настала нова ера – друга хвиля (1919-1929 рр.). У цей період відбувся перехід від горизонтальної інтеграції, спрямованої на домінування на ринку, до вертикальної, орієнтованої на ефективність. На відміну від поглинання прямих конкурентів, компанії цієї хвилі прагнули консолідувати свої ланцюги поставок шляхом злиття зі своїми постачальниками (у видобувній галузі) або клієнтами (у сфері переробки та збуту). Це усувало потребу в зовнішніх сторонах, впорядковувало операції та зменшувало витрати, пов'язані з пошуком і переговорами з постачальниками та дистриб'юторами. Ця хвиля також стала свідком зростання олігополій, коли невелика кількість великих гравців контролювала ринок замість одного домінуючого суб'єкта. Компанії, що залишилися позаду під час консолідації першої хвилі, злилися з іншими або придбали менших гравців, щоб залишатися конкурентоспроможними з ustalеними гігантами.

Третя хвиля (1955-1970 рр.) спричинила до кардинальних змін у мотивації злиттів та поглинань. Оскільки горизонтальна та вертикальна інтеграція більше не давала бажаних результатів, компанії звернулися до конгломератних злиттів та поглинань. Вони передбачали злиття з компаніями з абсолютно різних галузей, які не мали спільних продуктових лінійок чи ринків. Керуючись бажанням розширюватися та диверсифікуватися, американські компанії прагнули вийти на нові ринки та забезпечити собі кілька потоків доходів. Крах фондового ринку та нафтова криза на початку 1970-х років суттєво вплинули на ціни на акції і,

зрештою, призвели до його занепаду. General Electric, яка спочатку очолила другу хвилю, придбавши Національну асоціацію електричних ламп, є прикладом зосередженості на диверсифікації в цей період. Вона розширила свою присутність за межі свого основного електротехнічного бізнесу, придбавши компанії в різних не пов'язаних з ним галузях.

Четверта хвиля (1974-1989 рр.) ознаменувала кардинальну зміну тактики злиттів і поглинань. З'явилися корпоративні рейдери: агресивні інвестори, які прагнули отримати контроль над компаніями шляхом придбання великих пакетів акцій, часто через вороже поглинання. На відміну від попередніх хвиль, ця хвиля була пов'язана зі спорідненими злиттями, коли компанії зі схожих або споріднених галузей об'єднували зусилля.

Ця хвиля також стала свідком більш активного залучення інвестиційних банків, які підживлювали ворожі поглинання, надаючи рейдерам великі суми готівки. Вона також призвела до зростання ринку "сміттєвих облігацій", який пропонує облігації з високим ризиком і високою винагородою для фінансування цих угод.

П'ята хвиля злиттів і поглинань (1993-2000 рр.) принесла епоху "мега-угод" і зростання транснаціональних корпорацій. Компанії керувалися прагненням до більшої економії від масштабу та глобального домінування, що призвело до агресивної хвилі злиттів та поглинань. На цій хвилі спостерігався сплеск транскордонних злиттів, коли іноземні інвестори виходили на нові ринки та створювали міжнародні партнерства. У цей період відбулося кілька історичних угод, таких як придбання Vodafone німецького гіганта Mannesman та створення ExxonMobil.

Хоч п'ята хвиля була нетривалою, вона залишила по собі довготривалий вплив, підкресливши динамічний характер діяльності у сфері злиттів та поглинань і тонкий баланс між сміливими амбіціями та відповідальним фінансовим менеджментом.

Під час Шостої хвилі (2003-2008 рр.), яка характеризувалася глобалізацією, зростанням активності акціонерів та активізацією приватного капіталу, акціонери отримали опосередкований вплив на корпорації, що призвело до сплеску інвестицій у приватний капітал та викупу за рахунок залучення позикових коштів (LBO). Глобалізація сприяла транскордонним злиттям, підтриманим державною підтримкою та фондами прямих інвестицій. Однак ця хвиля різко закінчилася в грудні 2007 року з початком кризи іпотечного кредитування в США. Знаковою подією стало придбання American Online компанії Time Warner за 164 мільярди доларів США.

Сьома хвиля (2011-дотепер). Після складних наслідків Шостої хвилі, зокрема приголомшливих збитків AOL Time Warner після злиття, діяльність у сфері злиттів і поглинань перебувала у стані стагнації, особливо під час економічного спаду 2004 року. Однак ознаки пожвавлення з'явилися приблизно в 2011 році, сигналізуючи про початок Сьомої хвилі. Ця хвиля ознаменувалася піднесенням країн БРІКС – як значних гравців у сфері злиттів та поглинань, використовуючи свій статус країн з економікою, що розвивається, та значною чисельністю населення. Їхні спільні зусилля активізували комерційну діяльність з використанням позикового капіталу та концентричні злиття. [9].

1.2 Сучасний стан ринку злиття та поглинання

Переживши найгірший період на ринку злиттів та поглинань з часів фінансової кризи 2008 року, учасники ринку прагнуть швидкого відновлення. Ринок зазнав різкого спаду: вартість світових угод різко знизилася з понад 5 трлн доларів США у 2021 році до 2,5 трлн доларів США у 2023 році, що становить 50% падіння. [10].

Очікуване зниження процентних ставок у 2024 році дає надію на подальше відновлення після падіння загальної вартості угод на 35,5% порівняно з піковим показником 2021 року. Сьомий рік поспіль обсяги транскордонних угод схилиються в бік Європи: їхня чиста вартість склала \$24,3 млрд, а валова - \$211,6 млрд. [11].

Для подальшого аналізу ринку злиття та поглинання варто зазначити загальну кількість та вартість угод за останні роки. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Кількість та вартість злиттів та поглинань у світі

Рік	Кількість транзакцій	Вартість угод, млрд. дол. США
2013	39 568	2 536,0
2014	43 847	3 960,0
2015	48 052	4 779,0
2016	49 991	3 646,0
2017	53 302	3 777,0
2018	56 382	3 939,27
2019	53 594	3 893,91
2020	47 307	3 268,49
2021	58 308	5 235,65
2022	50 763	3 383,79
2023	39 603	2 495,06

Джерело: [12]

Після десятиліття стабільного зростання ринок злиттів та поглинань перетворився на американські гірки, досягнувши піку у 2021 році з рекордною кількістю та вартістю угод (58 308 угод, 5,23 трильйона доларів США), а потім різко впав у 2022 та 2023 роках (39 603 угоди, 2,49 трильйона доларів США). Незважаючи на падіння, якість угод залишається напрочуд високою, що свідчить про стратегічний вибір, а не спекулятивну поведінку. Ця тенденція зберігається в усіх галузях, навіть зважаючи на ширшу ринкову динаміку, таку як економічні зрушення, політичні зміни та еволюцію пріоритетів. Аналіз найбільших світових

угод зі злиття та поглинання, наведених у таблиці 1.3, за даними ІМАО, демонструє чітку тенденцію до переважання масштабів над частотою угод. Цікаво, що таке переважання мега-угод є нещодавнім явищем, оскільки всі десять угод відбулися після 1998 року. Крім того, існує чітка географічна концентрація: шість з цих десяти угод відбулися за участю американських компаній. Слід зазначити, що чотири з десяти найбільших угод укладено за участю гравців телекомунікаційного сектору.

Аналіз даних Statista свідчить про значні диспропорції у сфері злиттів та поглинань, причому фінансовий сектор домінував у 2022 році. Згідно з даними, глобальний обсяг угод зі злиття та поглинання у фінансовому секторі сягнув вражаючих 324,3 мільярда доларів США, що значно менше, ніж 115,2 мільярда доларів США, які спостерігалися в енергетичному секторі. Це підкреслює багатогранну природу злиттів та поглинань, де такі фактори, як галузева динаміка, регуляторне середовище та волатильність ринку відіграють вирішальну роль в оцінці вартості угод. Усвідомлюючи складність, притаманну процесам злиття та поглинання, компанії часто покладаються на досвід фінансових консультантів та інвестиційних банкірів. Ці надійні партнери проводять їх через складні етапи юридичної перевірки, переговорів та інтеграції, забезпечуючи безперешкодне та успішне проведення транзакції. У 2022 році Goldman Sachs та JPMorgan стали провідними консультаційними фірмами у сфері злиттів та поглинань, продемонструвавши свою експертизу та здатність орієнтуватися в екосистемі злиттів та поглинань, що постійно розвивається. [13]. Вартість угод глобального злиття та поглинання за секторами за 2021 та 2022 роки наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.3 – Найбільші світові угоди злиття та поглинання

Позиція в рейтингу	Рік	Компанія, що поглинає	Цільова компанія	Вартість транзакцій, млрд. дол. США
1	1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202,7
2	2000	America Online Inc	Time Warner	164,7

Продовження таблиці 1.3

Позиція в рейтингу	Рік	Компанія, що поглинає	Цільова компанія	Вартість транзакцій, млрд. дол. США
3	2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,2
4	2007	Shareholders (Spin out)	Philip Morris Intl Inc	107,6
5	2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	101,5
6	2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,2
7	1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,6
8	2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,2
9	2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,4
10	2019	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	79,4

Джерело: [12]

Таблиця 1.4 – Вартість угод глобального злиття та поглинання за секторами за 2021 та 2022 роки

Сектор	Вартість у млрд. дол. США 2021 рік	Вартість у млрд. дол. США 2022 рік
Інформаційні технології	487,9	368,5
Промисловість	410,3	362,7
Нерухомість	575,0	338,0
Фінансовий	776,0	324,3
Охорона здоров'я	466,1	237,9
Телекомунікація	345,2	236,3
Матеріали	188,7	161,3
Енергетика	192,3	115,2
Комунальні послуги	159,7	100,2
Споживчі товари	136,1	83,8

Джерело: [13]

Ринок злиттів і поглинань наповнений потужною енергією змін та має потенціал для просування бізнесу на динамічному шляху до цифрової, екологічної, соціальної та управлінської трансформації. Технології є беззаперечною рушійною

силою, що зумовлює нещодавні угоди з попитом на цифрові активи та найсучасніші можливості.

Така глобалізаційна тенденція, що проявляється у зростанні кількості угод та транскордонних транзакцій, відображає жорстку конкуренцію та потребу в масштабах. У той час як технології панують, компанії виходять за рамки простого поглинання, шукаючи нові ринки для завоювання та абсолютно нові моделі для побудови. Лише ті, хто володіє аналітикою, заснованою на даних, і виконує свої дії з точністю, можуть по-справжньому використати трансформаційну силу злиттів і поглинань для досягнення успіху. [10].

У 2024 році експерт зі злиттів та поглинань доктор Метью Т. Морган прогнозує сплеск угод, особливо для компаній, які дотримуються екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) та використовують передові технології. Доктор Морган закликає лідерів активно відстежувати тенденції – такі як акцент на ESG-принципи, збільшення кількості транскордонних угод та цифрові інновації – для прийняття стратегічних рішень, визначення потенційних партнерств та орієнтації на ринку, що стрімко розвивається. [14]. Опанування середовища злиттів та поглинань 2024 року є ключовим для забезпечення успіху бізнесу в цьому трансформаційному році та в наступних роках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У КОМПАНІЯХ DISNEY & 21ST CENTURY FOX ТА DAIMLER-BENZ & CHRYSLER

2.1 Характеристика компаній Disney & 21st Century Fox та Daimler-Benz & Chrysler

Злиття та поглинання (M&A) – це потужний інструмент для перетворення та масштабування бізнесу. Об'єднання компаній може призвести до значного зростання фінансової цінності та попиту на ринку. З метою кращого розуміння процесу укладання угод злиття та поглинання, було проведено аналіз досвіду міжнародних компаній, які застосовували ці процеси. Для аналізу обрано такі компанії, як The Walt Disney Company та 21st Century Fox, у сфері медіа, та Daimler-Benz і Chrysler, у сфері автомобільної промисловості. Нижче розглянуто характеристику цих компаній.

Опис компаній-учасників угод.

The Walt Disney Co. є диверсифікованою міжнародною компанією у сфері сімейних розваг та медіа. Заснована у 1929 році Волтом Діснеєм та його братом Роем як Walt Disney Productions для розміщення їхньої анімаційної студії. У 1930-1940-х роках компанія виробляла короткометражні та повнометражні анімаційні мультфільми, а в 1950-х роках розширила свою діяльність на документальні фільми про природу, анімаційні фільми та телевізійні програми. Після смерті Діснея в 1966 році компанія занепала, але була відроджена новим керівництвом у 1980-х роках. [15].

Під керівництвом Майкла Айснера Disney урізноманітнив своє кіновиробництво за рахунок таких студій, як Touchstone та Miramax, орієнтованих на зрілість.

На початку 21-го століття компанія Disney придбала такі компанії, як Pixar, Marvel, Lucasfilm, 21st Century Fox, а також занурилася у стрімінгові сервіси Hulu та Disney+. [16].

Таблиця 2.1 – Глобальний дохід Walt Disney Company у 2013-2023 фінансових роках

Рік	Дохід у млрд. дол. США
2013	45,04
2014	48,81
2015	52,47
2016	55,63
2017	55,14
2018	59,43
2019	69,61
2020	65,39
2021	67,42
2022	82,72
2023	88,9

Джерело: [17]

Компанія Волта Діснея продемонструвала значне зростання глобального доходу в період з 2013 по 2023 рік. Як показано в таблиці 2.1, дохід Disney майже подвоївся, збільшившись з 45,04 млрд доларів США у 2013 році до 88,9 млрд доларів США у 2023 році.

Таке зростання можна пояснити кількома факторами. По-перше, Disney отримує вигоду від диверсифікованої бази доходів. Тематичні парки, кіностудії (анімаційні та ігрові), телевізійні мережі, стрімінгові сервіси, такі як Hulu та Disney+, а також споживчі товари, такі як іграшки та сувенірна продукція – все це робить свій внесок у дохід компанії. Стратегічні придбання, такі як Pixar, Marvel Entertainment, Lucasfilm та 21st Century Fox, ще більше посилили їхню бібліотеку контенту та розширили охоплення аудиторії. Пандемія COVID-19 спричинила

тимчасове падіння доходів у 2020 році, однак Disney швидко відновила їх у 2021 році.

До злиття з Disney у 2019 році 21st Century Fox була потужною медіа- та розважальною компанією. До її складу входили такі кіностудії, як 20th Century Fox, Fox Searchlight та Blue Sky Studios. На телебаченні Fox був великим мережевим гравцем з такими популярними шоу, як "Сімпсони" та "Гріффіни" на каналі Fox Broadcasting, впливовим висвітленням новин на каналі Fox News Channel, спеціалізованими спортивними мережами Fox Sports Net та документальними фільмами на каналі National Geographic Channel. Глобальна присутність компанії виходить за межі США, оскільки вона володіє частками в міжнародних каналах і продюсерських компаніях. Фінансово успішна, з мільярдними доходами, 21st Century Fox зіткнулася з викликами наприкінці 2000-х років. Поява потокових гігантів на кшталт Netflix зруйнувала їхню модель, консолідація в медійному ландшафті чинила тиск на частку ринку, а зосередженість на великобюджетних франшизах призвела до занепокоєння щодо творчого розмаїття. Зрештою, ці виклики призвели до стратегічного рішення про злиття з Disney. [18].

Таблиця 2.2 – Дохід отриманий 21st Century Fox у 2011-2018 фінансових роках до угоди

Рік	Дохід у млрд. дол. США
2011	24,23
2012	25,05
2013	27,68
2014	31,87
2015	28,99
2016	27,33
2017	28,5
2018	30,4

Джерело: [19]

21st Century Fox демонструвала позитивну динаміку доходів з 2011 по 2018 рік, до злиття з Disney. Аналіз даних (таблиця 2.2) показує, що пік у 31,87 млрд доларів США припав на 2014 рік, чому сприяли успішні придбання, такі як Lucasfilm, та касові хіти, такі як "Аватар". Після чого відбулося тимчасове падіння у 2015 та 2016 роках. Однак до 2018 року дохід відновився, досягнувши 30,40 млрд доларів США.

Внаслідок значних потрясінь в індустрії розваг акціонери 21st Century Fox 27 липня 2018 року схвалили угоду про продаж більшої частини своїх активів компанії Disney за 71,3 мільярда доларів. Ця угода охопила більшість розважальних активів, таких як культова студія 20th Century Fox, кабельні мережі FX та National Geographic. Однак продаж не був всеосяжним. Окрема торгова війна призвела до того, що Comcast придбав Sky plc, британську медіа-компанію, в якій Fox раніше мав частку. Крім того, регіональні спортивні мережі Fox були продані Sinclair Broadcast Group, щоб відповідати вимогам законодавства.

Решта, що складалася переважно з мереж Fox і MyNetworkTV, а також національних мовних, телевізійних станцій, новинних і спортивних операцій Fox, була виділена в нову компанію під назвою Fox Corporation, яка почала торгуватися 19 березня 2019 року. Угода з придбання Disney 21st Century Fox була закрита 20 березня того ж року. Після цього всі активи, що належали Fox Corporation, були розподілені між підрозділами Disney. [20].

До злиття з Disney 21st Century Fox стабільно демонструвала високі фінансові результати завдяки успішному випуску фільмів, популярних телевізійних шоу та вигідним медіа-угодам. Фінансові показники компанії відображали її здатність монетизувати свої контент-активи за рахунок різних потоків доходів, зокрема касових зборів, доходів від реклами, передплати та ліцензійних угод.

Загалом, 21st Century Fox була відома своїм широким портфоліо контенту, інноваційним підходом та стратегічним баченням. Її діяльність зі злиття та поглинання, включаючи такі знакові угоди, як придбання активів компанією The

Walt Disney Company, мала вирішальне значення для формування траєкторії зростання компанії та динаміки галузі.

Нижче наведена характеристика компаній другої угоди злиття – Daimler-Benz та Chrysler.

До свого злиття з Chrysler компанія Daimler-Benz була непохитним лідером автомобільної промисловості, відомим своєю інженерною майстерністю та престижним брендом. Виникнувши в результаті злиття компаній Benz & Cie. і Daimler-Motoren-Gesellschaft у 1926 році, Daimler-Benz AG, широко відома як Mercedes-Benz, втілила в собі спадщину інновацій та досконалості, яка охоплює понад століття.

Daimler-Benz була утворена в 1926 році шляхом злиття двох німецьких автомобільних компаній-піонерів, одна з яких була заснована Карлом Бенцом, а інша – Готлібом Даймлером. І Бенц, і Даймлер стверджували, що винайшли автомобільний двигун, який працює на бензині. Бенц побудував свій перший автомобіль з одноциліндровим бензиновим двигуном у 1885 році і почав продавати автомобілі в 1887 році. У 1883 році Даймлер розробив серію бензинових двигунів, а в 1885 році отримав німецький патент на триколісний автомобіль з бензиновим двигуном.

Після злиття двох конкуруючих компаній у 1926 році їхні інженерні штаби працювали разом над створенням класичного "Мерседеса" серії "S". Daimler-Benz була першою компанією, яка почала використовувати дизельні двигуни в легкових автомобілях. [21].

Під час Другої світової війни двигуни Daimler-Benz широко використовувалися в німецьких танках, бомбардувальниках і винищувачах. У 1944 році заводи Daimler-Benz були майже повністю зруйновані бомбардуваннями союзників, але згодом їх відновили. В середині 1990-х років Daimler-Benz зазнав значної реструктуризації: численні дочірні підприємства було продано, а штат компанії різко скорочено.

З глобальною присутністю в Європі, Північній Америці, Азії та інших регіонах, Daimler-Benz мав розгалужену мережу виробничих потужностей і каналів збуту. Її продукція, що славиться своєю якістю, надійністю та вишуканістю, знайшла відгук у клієнтів по всьому світу, зміцнивши позицію компанії як лідера в сегменті розкішних автомобілів.

Фінансово стійка компанія Daimler-Benz демонструвала високі темпи зростання доходів і прибутковості, чому сприяла її провідна позиція на ринку та стратегічні інвестиції в дослідження і розробки. Її корпоративна культура наголошує на майстерності, інноваціях та задоволенні потреб клієнтів, сприяючи формуванню робочої сили, відомої своїми знаннями та відданістю справі. [22].

У 1998 році компанія Daimler-Benz зазнала значних змін, об'єднавшись з американським автовиробником Chrysler, утворивши DaimlerChrysler AG.

Однак це злиття виявилось складним, і компанії розділилися у 2007 році та DaimlerChrysler було перейменовано на Daimler AG. У лютому 2022 року Daimler AG виділила сегмент комерційних автомобілів в окрему компанію під назвою Daimler Truck. Решта легкових автомобілів і мікроавтобусів залишилися під брендом Mercedes-Benz, утворивши нинішню Mercedes-Benz Group AG. [23].

В основі успіху Daimler-Benz лежить непохитне прагнення до досконалості та постійного вдосконалення в усіх аспектах своєї діяльності. Компанія розвивала культуру інновацій, якості та продуктивності, надихаючи співробітників прагнути до досконалості у своїй роботі. Завдяки постійним інвестиціям у навчання працівників, оптимізацію процесів та заходи контролю якості, Daimler-Benz підтримує найвищі стандарти майстерності та цілісності продукції. Це невпинне прагнення до досконалості не лише вирізняло продукцію Daimler-Benz на ринку, але й принесло компанії репутацію надійного, довговічного виробника, який задовольняє потреби клієнтів. Прийнявши філософію постійного вдосконалення, Daimler-Benz залишився в авангарді автомобільної індустрії, встановлюючи стандарти інновацій, якості та обслуговування клієнтів, які конкуренти прагнули наслідувати.

До свого історичного злиття з Daimler-Benz у 1998 році корпорація Chrysler зайняла значну нішу в американській автомобільній промисловості. Заснована в 1925 році Волтером П. Крайслером, компанія швидко зарекомендувала себе як лідер у сегменті доступних автомобілів класу люкс. Виникнувши в результаті реорганізації компанії Maxwell Motor Company, Chrysler з самого початку своєї діяльності надавала пріоритет інноваціям, інженерній досконалості та стильному дизайну. Спеціалізуючись на легкових і вантажних автомобілях та автомобільних запчастинах, корпорація Chrysler випускала різноманітний асортимент продукції, включаючи седани, купе, мінівени та пікапи.

Відома своїм інноваційним духом, компанія Chrysler протягом багатьох років впроваджувала кілька революційних технологій та дизайнів автомобілів. Серед помітних інновацій – Chrysler Airflow, ранній приклад аеродинамічного дизайну, та розробка двигуна Hemi V8, відомого своєю потужністю та продуктивністю. Ця прихильність до інновацій зміцнила репутацію Chrysler як лідера галузі. [24].

Незважаючи на періоди як зростання, так і фінансових труднощів, корпорація Chrysler зберегла сильні позиції на ринку США. Цьому сприяли високі показники продажів таких популярних моделей, як мінівен Chrysler Town & Country, пікап Dodge Ram та позашляховик Jeep Grand Cherokee. Однак, компанія також час від часу стикалася з фінансовою нестабільністю, що спонукало до реструктуризації, спрямованої на усунення операційної неефективності та ринкового тиску.

Протягом усієї своєї історії корпорація Chrysler розвивала корпоративну культуру, що характеризується інноваціями, креативністю та стійкістю. Видатні керівники, такі як Лі Якокка (Lee Iacocca), відіграли ключову роль у керуванні компанією в неспокійні часи та впровадженні стратегічних ініціатив, спрямованих на оновлення асортименту продукції та підвищення її конкурентоспроможності. [25].

Загалом, до свого злиття з Daimler-Benz корпорація Chrysler була помітним і впливовим гравцем на американському автомобільному ринку. Завдяки інноваційній спадщині, культовому дизайну автомобілів та різноманітному портфелю брендів Chrysler Corporation залишила незгладимий слід в автомобільній промисловості, формуючи споживчі вподобання та галузеві тенденції.

2.2 Передумови та причини угод злиття та поглинання

У динамічному середовищі корпоративних злиттів і поглинань (M&A) певні угоди виділяються як ключові моменти, що змінюють цілі галузі. Дві такі угоди, які привернули значну увагу, – це злиття Disney та 21st Century Fox і Daimler-Benz та Chrysler. Ці угоди, хоч і дуже різні за галуззю та результатами, проте мають спільні теми стратегічної консолідації, розширення ринку та досягнення синергії. У цьому розділі ми заглиблюємося в передумови та наслідки цих знакових угод зі злиття та поглинання, розглядаючи як успішну інтеграцію Disney та 21st Century Fox, так і виклики, з якими зіткнулися Daimler-Benz та Chrysler.

Злиття The Walt Disney Company та 21st Century Fox, яке завершилося у 2019 році та коштувало 71,3 мільярда доларів США, є однією з найбільш значущих угод в історії індустрії розваг. The Walt Disney Company, глобальний розважальний конгломерат, відомий своїми культовими брендами та франшизами, прагнув придбати різноманітні активи 21st Century Fox, щоб зміцнити свої позиції у сфері медіа, що швидко розвивається. На рис. 2.1 розглянуто етапи укладання угоди між Disney та 21st Century Fox.

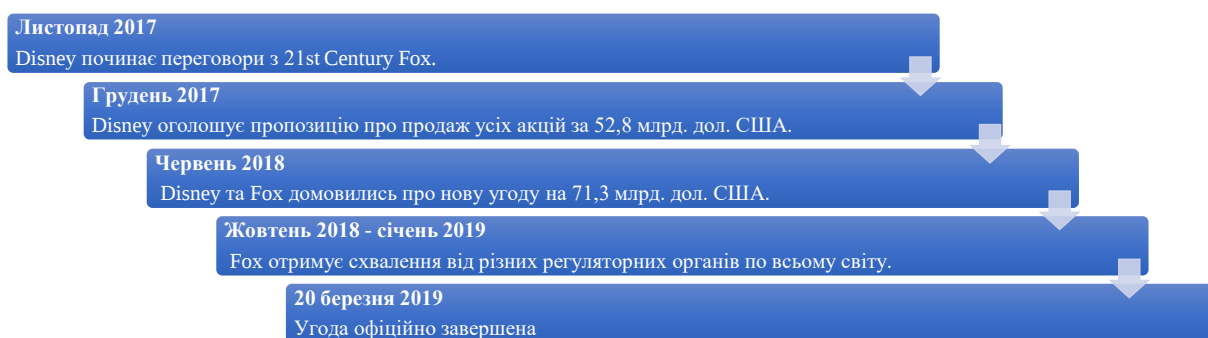


Рисунок 2.1 – Етапи укладання угоди

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Злиття було мотивоване кількома стратегічними цілями. По-перше, Disney отримала доступ до культової колекції бізнесів і франшиз 21st Century Fox, що дозволило їй запропонувати більш привабливий високоякісний контент і розважальні можливості для задоволення зростаючого споживчого попиту. Придбавши кіно- і телевізійні бібліотеки Fox, Disney змогла розширити свої пропозиції потокового мовлення. [27].

По-друге, це придбання надало Disney можливість посилити свою глобальну присутність і розширити свій вплив на ключові міжнародні ринки. Інтегрувавши активи 21st Century Fox, Disney розширила свій вплив на ширшу аудиторію, зміцнивши свою присутність на ключових ринках по всьому світу. Таке стратегічне рішення дозволило Disney диверсифікувати свої потоки доходів і скористатися можливостями для зростання в таких регіонах, як Європа, Азія та Латинська Америка, де була присутня компанія Fox. Злиття позиціонувало Disney як грізного гравця у світовій індустрії розваг, що має можливість використовувати своє розширене охоплення для забезпечення довгострокового зростання та прибутковості. [28].

Крім того, злиття було зумовлене стратегічними ініціативами Disney у сфері прямого зв'язку зі споживачами. Запустивши свій довгоочікуваний потоковий сервіс Disney+, Disney мав на меті революціонізувати спосіб споживання контенту в цифрову епоху. Придбання активів 21st Century Fox, включно з часткою в Hulu, зміцнило позиції Disney на ринку потокового мовлення, надавши компанії перевагу

над такими конкурентами, як Netflix та Amazon Prime Video. Використовуючи можливості Fox у сфері контенту та дистрибуції, Disney посилила свої пропозиції, спрямовані безпосередньо на споживача, і позиціонувала себе як лідера на стрімко зростаючому ринку стрімінгових послуг. [29].

Таким чином, злиття компаній Disney та 21st Century Fox було зумовлене стратегічним баченням покращити пропозицію контенту, розширити міжнародне охоплення та домінувати на ринку прямого доступу до споживача.

Розглянувши передумови першого кейсу, ми переходимо до другого – злиття Daimler-Benz та Chrysler.

Дана угода у 1998 році стало знаменною подією в автомобільній індустрії, об'єднавши двох видатних автовиробників з різних континентів у стратегічний альянс. Укладенню цієї історичної угоди сприяли декілька факторів, що відображали сильні сторони компаній, ринкові умови та стратегічні імперативи.

Обидві історичні компанії уклали угоду про злиття, оголосивши про це 1 травня 1998 року, і завершили її того ж року 12 листопада. Нова компанія, яка утворилася в результаті цього злиття, отримала назву Daimler-Chrysler. В умовах злиття двох компаній було зазначено, що злиття відбудеться на рівних умовах. Основною метою злиття було виробництво автомобілів усіх категорій. Підгрупа Chrysler відповідала за продаж запчастин і аксесуарів під брендом Mopar. На момент злиття Daimler була найприбутковішою автомобільною компанією в Німеччині завдяки власності марки Mercedes. З іншого боку, Chrysler на той час був найменшим з великої трійки американських виробників автомобілів, але найефективнішим. [30].

Придбання компанії Chrysler, провідного американського автовиробника, відомого своїми інноваційними розробками та сильним брендом, надало Daimler-Benz стратегічну можливість розширити свою глобальну присутність і вийти на нові сегменти клієнтів. Злиття дозволило Daimler-Benz отримати доступ до різноманітного модельного ряду автомобілів Chrysler. [31].

Інтегруючи технології та виробничі потужності Chrysler, Daimler-Benz мав на меті підвищити свою конкурентоспроможність у ширшому спектрі автомобільних сегментів та використати синергію між двома компаніями. Злиття надало Daimler-Benz доступ до інноваційних інженерних рішень і виробничих процесів Chrysler, що дозволило компанії прискорити розробку продукції та підвищити її здатність задовольняти потреби споживачів, що змінюються. [32].

Обидві компанії мали амбіції щодо розширення свого глобального впливу. Daimler-Benz усвідомлювала величезний потенціал північноамериканського ринку, прибуткової території, на якій в основному домінували їхні внутрішні конкуренти. І навпаки, Chrysler мала на меті отримати доступ до налагодженої європейської дистриб'юторської мережі Daimler-Benz, що відкривала шлях до абсолютно нової клієнтської бази.

Злиття створило можливості для скорочення витрат та економії на масштабах завдяки спільним дослідженням і розробкам, закупівлям і виробничим процесам. Використовуючи синергію та оптимізуючи операції, Привабливість значної економії витрат за рахунок ефекту масштабу була основним рушієм. Об'єднавши ресурси в таких сферах, як виробництво, закупівлі, дослідження і розробки, обидві компанії сподівалися стати більш ефективними і конкурентоспроможними на світовому ринку. [33].

Незважаючи на оптимістичні прогнози, шлях, який чекав на DaimlerChrysler, від самого початку був сповнений викликів, пов'язаних із відмінностями в корпоративній культурі цих двох компаній, зазначених у таблиці 2.3

Однією з головних проблем було узгодження ієрархічної організаційної структури Daimler-Benz з гнучкою та підприємницькою культурою Chrysler. Процеси прийняття рішень зверху вниз і формальні канали комунікації Daimler-Benz суперечили децентралізованому підходу та відкритому стилю комунікації Chrysler. Ця культурна невідповідність призвела до плутанини, опору змінам і труднощів в узгодженні пріоритетів і стратегій двох компаній. Інший виклик виник

через протилежні цінності та принципи Daimler-Benz і Chrysler. Daimler-Benz робив сильний акцент на інженерній досконалості та точності, тоді як Chrysler надавав перевагу маркетинговим стратегіям, креативності та підходам, орієнтованим на клієнта. Така різниця у фокусі створила напруженість у розробці продуктів, брендингу та ринковому позиціонуванні, що ускладнило інтеграцію продуктових портфелів компаній та узгодження їхніх маркетингових стратегій. Різні підходи до прийняття рішень також створювали проблеми для об'єднаної компанії. Daimler-Benz мав довгострокову орієнтацію, зосереджуючись на сталому зростанні та стабільності, в той час як Chrysler прийняв більш гнучкий та оперативний підхід, приймаючи швидкі рішення, щоб скористатися ринковими можливостями. Така різниця в стилях прийняття рішень призводила до конфліктів щодо стратегічних пріоритетів, розподілу ресурсів та управління ризиками, що перешкоджало процесу інтеграції та сповільнювало прийняття рішень. Загалом, подолання цих культурних відмінностей та формування згуртованої культури співпраці було необхідним для успіху об'єднаної компанії, що підкреслює важливість ефективної культурної інтеграції у транскордонних злиттях та поглинаннях.

Таблиця 2.3 – Відмінності корпоративних культур Daimler-Benz та Chrysler

Аспект	Daimler-Benz	Chrysler
Організаційна структура	Ієрархічна структура з чітким розподілом повноважень та процесами прийняття рішень.	Застосування Agile підходів.
Ключові цінності та принципи	Акцент на інженерній досконалості, точності та інноваціях.	Зосередженість на інноваціях, креативності та маркетингових стратегіях.
Стиль комунікації	Формальні канали комунікації; вертикальний потік інформації.	Відкрита комунікація; децентралізований підхід з акцентом на прозорість.
Процес прийняття рішень	Довгострокова орієнтація; рішення, прийняті вищим керівництвом, керуючись прагненням до досконалості.	Швидке прийняття рішень, реагування на ринкові зміни та потреби клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

2.3 Ефективність реалізованих угод злиття та поглинання

Ефективність угод зі злиття та поглинання оцінюється за різними критеріями, часто з акцентом на фінансові показники та стратегічне узгодження. Одним з найважливіших показників є синергія, коли об'єднаний суб'єкт господарювання призводить до створення вартості, яка перевищує суму вартості кожної компанії окремо. Синергія може бути досягнута за рахунок економії витрат, збільшення доходів або покращення операційної діяльності. Фінансові аналітики оцінюють синергію на основі таких факторів, як економія від масштабу та можливості розширення ринку. Крім того, ефективність вимірюється шляхом вивчення впливу транзакції на ключові фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI), прибуток на акцію (EPS) та маржа прибутку. Ці показники допомагають зацікавленим сторонам визначити, чи збільшує злиття або поглинання акціонерну вартість і чи позитивно впливає на фінансовий стан компанії. Крім того, ефективність часто оцінюється з точки зору складності інтеграції та ризику виконання угоди. Плавні інтеграційні процеси, ефективне керівництво та чітка комунікація є життєво важливими для реалізації синергії та мінімізації збоїв під час перехідного періоду.

Більше того, ефективність угод злиття та поглинання виходить за рамки фінансових міркувань і охоплює стратегічну відповідність та культурну сумісність. Стратегічна відповідність оцінює, чи відповідає угода довгостроковим цілям компанії-покупця та чи посилює її конкурентну позицію на ринку. Аналітики оцінюють такі фактори, як диверсифікація продуктового портфеля, географічна експансія, доступ до нових технологій або каналів дистрибуції. Культурна сумісність вивчає відповідність організаційних культур, цінностей і стилів управління між компаніями, що об'єднуються. Гармонійна культурна інтеграція має важливе значення для зміцнення морального духу співробітників, утримання ключових талантів і підтримки продуктивності після завершення угоди. [34].

Далі розглянемо результати, які отримали об'єднані компанії та визначимо їх ефективність на основі деяких показників та критеріїв, які описані вище.

Злиття Disney та 21st Century Fox, яке завершилося в березні 2019 року, є знаковою угодою в медіаіндустрії, що має значні наслідки для діяльності, ринкових позицій та фінансових показників обох компаній. Ми проаналізуємо ефективність злиття та його вплив на компанії та індустрію.

Придбання компанією Disney активів Fox значно розширило її портфель інтелектуальної власності та бібліотеку контенту. Цей крок не лише розширив пропозицію Disney, але й позиціонував її як сильного гравця проти таких гігантів потокового мовлення, як Netflix та Amazon. Злиття дозволило Disney переоцінити свою бренд-стратегію і значно посилити свою присутність на ринку потокового мовлення, передбачивши так званий "потоковий апокаліпсис".

Після угоди компанія Disney отримала контрольний пакет акцій Hulu, зміцнивши свої позиції на ринку потокового мовлення. Цей стратегічний крок був частиною ширшого плану Disney конкурувати з Netflix, пропонуючи різноманітний контент зі своєї розширеної бібліотеки. Запуск Disney+ був прямим результатом цієї стратегії, спрямованої на зміцнення присутності Disney на конкурентному ринку потокового мовлення. [35].

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ринок, за даними PwC у 2020 році доходи світової індустрії розваг впали на 6,2%. Оцінка довгострокових показників стає ще більш важливою, якщо врахувати цей зовнішній фактор.[36].

За даними Statista злиття збільшило розмір і вплив компанії Disney, частка якої у вітчизняному кінопрокаті сягнула майже 38% у 2023 році. Це викликало занепокоєння щодо потенційного домінування на ринку та зменшення конкуренції. Регуляторні органи, такі як Міністерство юстиції, контролювали угоду, щоб забезпечити чесну конкуренцію.

Додавання контенту Fox до Disney+ посилило конкуренцію у потокових війнах. У той час як кількість підписників Disney+ зросла на понад 70%, Netflix

залишається головним конкурентом із понад 220 мільйонами підписників у всьому світі, за даними Statista. [37]. Довгостроковий вплив на частку ринку потребує подальшого спостереження, особливо з огляду на те, що обидві платформи інвестують значні кошти в оригінальний контент: у 2023 році Netflix витратив понад 17 мільярдів доларів на контент. [38].

Злиття привернуло значну увагу регуляторних органів через занепокоєння щодо домінування на ринку, особливо у сфері спортивного мовлення. Щоб відповідати регуляторним вимогам, Disney була змушена продати частину спортивних мереж Fox. Крім того, угода викликала дискусії про ринкову конкуренцію, потенціал зменшення різноманітності медіа-контенту та посилення ексклюзивності в дистрибуції контенту. [35].

Злиття Disney та 21st Century Fox дало відчутні результати і позиціонувало Disney як домінуючого гравця в індустрії розваг. Злиття зміцнило ринкові позиції Disney, дозволивши компанії захопити більшу частку уваги та витрат споживачів. Disney випередила конкурентів і зберегла свою конкурентну перевагу, закріпивши за собою статус лідера на світовому ринку розваг. Крім того, після запуску стрімінгового сервісу Disney+ кількість підписників зросла в геометричній прогресії, перевершивши початкові очікування та випередивши конкурентів на ринку стрімінгових послуг.

У таблиці 2.4 було обрано 5 показників, за допомогою яких можна зробити певні висновки, щодо ефективності угоди між Disney та 21st Century Fox.

Таблиця 2.4 – Показники, що визначають ефективність угоди між Disney та 21st Century Fox

Показник	До злиття (2018 рік)	Після злиття (2023 рік)	Зміна
<i>Дохід</i>	Дохід Disney – \$59,43 млрд; Fox — \$30,4 млрд.	\$88,9 млрд	+
<i>Прибуток на акцію (EPS)</i>	Disney – \$3,50; Fox – \$2,00	\$2,83	–

Продовження таблиці 2.4

Показник	До злиття (2018 рік)	Після злиття (2023 рік)	Зміна
Синергетичний ефект	–	Був отриманий синергетичний ефект	+
Ціна акцій	Ціна акцій Disney була \$100,35; Fox – \$24,97	\$142,45	+
Гармонізація корпоративної культури	Disney була відома своєю творчою та сімейною культурою, тоді як Fox була більш орієнтована на виробництво та розваги	Об'єднана компанія зберегла творчий дух Disney та впровадила елементи Fox, створивши унікальну корпоративну культуру	+

Джерело: розроблено автором на основі [17, 19, 39, 40, 41, 42, 43]

За даними звітів Disney у 2023 року дохід об'єднаної компанії збільшився на 49% і склав 88,9 мільярда доларів, що є значним зростанням порівняно з доходами обох компаній до злиття. Таке зростання можна пояснити потужною синергією, завдяки якій злиття дозволило скоротити витрати, оптимізувати операційну діяльність і розширити охоплення аудиторії, відкривши нові джерела доходів. Крім того, ціна за акцію Disney-Fox зросла на 42%, що свідчить про високу впевненість інвесторів у довгострокових перспективах угоди. Ці фінансові показники демонструють ефективність злиття у створенні фінансово сильнішої медіа-компанії. Однак спостерігається зниження прибутку на акцію (EPS) до \$2,83, це може бути тимчасовим явищем, пов'язаним з витратами на інтеграцію або ширшими ринковими зрушеннями.

Окрім фінансових показників, злиття досягло успіху у формуванні єдиної корпоративної культури. Disney-Fox вдалося зберегти знаменитий творчий дух Disney, одночасно включивши елементи Fox, що призвело до створення унікальної і потенційно більш динамічної ідентичності. Це свідчить про те, що вони ефективно подолали початкові культурні розбіжності та створили більш згуртоване командне середовище.

Сильні фінансові показники, зростання ціни акцій і позитивні зрушення в культурній інтеграції – все це вказує на позитивний результат. Зниження прибутку на акцію може бути тимчасовою перешкодою, а загальна траєкторія зростання

вказує на сильну ринкову позицію зі значним майбутнім потенціалом. Це злиття свідчить про силу поєднання двох титанів індустрії. Завдяки здобуттю синергії, угода створила домінуючу силу з величезною бібліотекою контенту та творчим потенціалом, щоб продовжувати захоплювати аудиторію по всьому світу.

Дослідивши ефективність та результати першої угоди, варто перейти до другої не менш відомої, а саме злиття Daimler-Benz та Chrysler.

Завершення злиття Daimler-Benz і Chrysler, яке колись було проголошено трансформаційною угодою в автомобільній індустрії, зрештою закінчилося розчаруванням і невдачею. Незважаючи на високі стратегічні прогнози, злиття зіткнулося з численними проблемами, що призвело до значних фінансових втрат, операційної неефективності та зниження акціонерної вартості.

Злиття Daimler-Benz і Chrysler було зумовлене намірами створити синергію, розширити частку ринку і підвищити конкурентоспроможність у світовій автомобільній промисловості. Daimler-Benz, відомий німецький виробник автомобілів класу люкс, прагнув диверсифікувати свій продуктивний портфель і отримати доступ до сегменту масового ринку, придбавши Chrysler, провідного американського автовиробника, відомого своїми легковими та вантажними автомобілями середнього цінового сегменту. Стратегічне обґрунтування угоди полягало в тому, щоб використати інженерний досвід та престиж бренду Daimler, а також присутність на ринку та дистриб'юторську мережу Chrysler для створення сильного гравця на автомобільному ринку. [44].

Таблиця 2.5 – Показники, що визначають ефективність угоди між Daimler-Benz і Chrysler

Показник	До злиття (1997 рік)	Після злиття (2003 рік)	Зміна
<i>Дохід</i>	Daimler-Benz – \$26,2 млрд.; Chrysler – \$2,8 млрд	\$136,4 млрд	+
<i>Прибуток на акцію (EPS)</i>	Daimler-Benz – \$15,4 ; Chrysler – \$4,15	\$0,55	–

Продовження таблиці 2.5

Показник	До злиття (1997 рік)	Після злиття (2003 рік)	Зміна
<i>Синергетичний ефект</i>	–	Не було досягнуто синергії між компаніями в повній мірі	–
<i>Ціна акцій</i>	Daimler-Benz – \$117,451; Chrysler – \$36	\$45,88	–
<i>Гармонізація корпоративної культури</i>	Daimler-Benz – німецькі цінності, інженерна ефективність та високий стандарт якості. Chrysler – американська корпоративна культура, з фокусом на інноваціях та маркетингу.	Виникли проблеми з інтеграцією	–

Джерело: розроблено автором на основі [31, 45, 46, 47, 48, 49]

Злиття Daimler-Benz і Chrysler у 1998 році дало неоднозначні результати. У той час як сукупний дохід злетів з \$29 мільярдів до \$136,4 мільярдів до 2003 року, що свідчить про успішне розширення ринку та оптимізацію ресурсів, прибуток на акцію (EPS) впав з \$19,55 до мізерних \$0,55. Таке падіння вказує на такі потенційні проблеми, як високі витрати на інтеграцію, культурні зіткнення або економічні спади.

Незважаючи на стратегічні прагнення, інтеграція Daimler-Benz і Chrysler зіткнулася зі значними проблемами та операційною неефективністю. Компанії намагалися узгодити свої корпоративні культури, стилі управління та операційні процеси, що призвело до культурних зіткнень, організаційних конфліктів та опору змінам. Ієрархічна структура та інженерно-орієнтована культура Daimler суперечила гнучкому та маркетингово-орієнтованому підходу Chrysler, що ускладнювало співпрацю та реалізацію синергії. Крім того, відмінності у процесах прийняття рішень та стратегічних пріоритетах перешкоджали ефективній інтеграції та координації, що призводило до операційної неефективності та затримок у реалізації синергії. [31].

Злиття негативно вплинуло на акціонерну вартість, ціна акцій DaimlerChrysler значно знизилася після завершення угоди, діаграму зазначено на

рисинку 2.2. Інвестори негативно відреагували на проблеми інтеграції, фінансові показники та нездатність менеджменту створювати цінність. Крім того, порівняно з конкурентами, DaimlerChrysler демонстрував гірші фінансові показники, зростання частки ринку та інноваційність продукції. General Motors, Ford та інші автовиробники скористалися слабкими сторонами DaimlerChrysler та інтеграційними проблемами, щоб завоювати частку ринку та розширити свою присутність на ключових ринках.

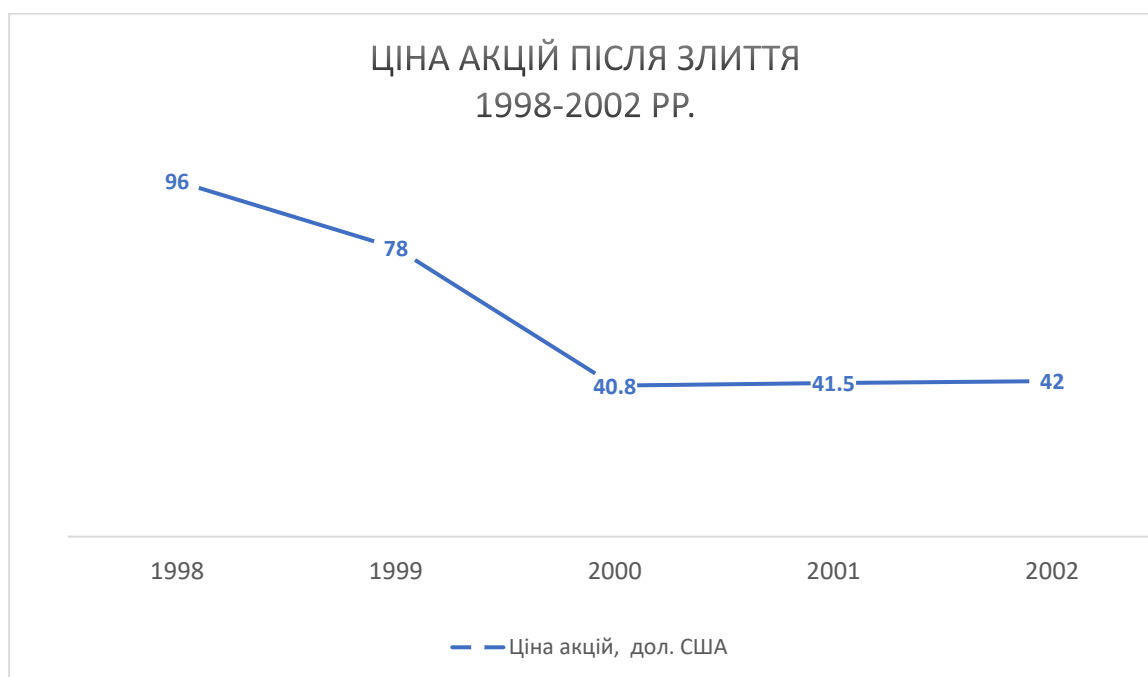


Рисунок 2.2 – Ціна акцій після злиття Daimler-Benz і Chrysler

Джерело: [50]

Проблеми інтеграції, та операційні перебої призвели до мільярдних витрат на реструктуризацію та знецінення активів, що свідчить про нездатність досягти очікуваної синергії та підвищення прибутковості від злиття. На ринку Daimler Chrysler намагалась утримати свої конкурентні позиції проти таких конкурентів, як General Motors, Ford і Toyota. Компанія зіткнулася з посиленням конкуренції та ринкового тиску, що призвело до зниження частки ринку та прибутковості порівняно з конкурентами. [51].

Підсумовуючи всю інформацію та показники, які описані вище можна дійти висновку, що угода виявилась неефективною. Різке падіння прибутку на акцію та

ціни акцій свідчить про високі витрати на інтеграцію, культурні конфлікти або непередбачувані проблеми. Нездатність досягти синергії та труднощі в гармонізації корпоративних культур ставлять під сумнів загальний успіх злиття.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

3.1 Переваги та недоліки процесів злиття та поглинання

У динамічному середовищі компанії постійно шукають стратегії для забезпечення конкурентних переваг. Злиття та поглинання (М&А) стали потужною зброєю в цьому прагненні. Через злиття та поглинання компанії можуть об'єднувати зусилля або купувати активи інших компаній, прагнучи розкрити скарбницю можливостей і просунутися до домінування на ринку. Однак шлях до успіху, прокладений через злиття та поглинання, не позбавлений певних викликів. Хоча злиття та поглинання пропонують значні переваги, такі як економія на масштабах та розширення ринку, вони також створюють перешкоди, такі як складні інтеграційні процеси та культурні зіткнення. Щоб ефективно орієнтуватися у цій складній сфері, важливо мати всебічне розуміння як переваг, так і недоліків злиття та поглинання.

Однією з головних переваг угод зі злиття та поглинання є потенціал синергії. Об'єднуючи ресурси, можливості та доступ до ринків, компанії можуть відкрити нові шляхи для створення цінності. Наприклад, злиття може забезпечити доступ до взаємодоповнюючих технологій, інтелектуальної власності або дистриб'юторських мереж, посилюючи загальну конкурентну перевагу. Крім того, угоди зі злиття та поглинання часто сприяють економії на масштабах та обсягах діяльності, знижуючи витрати та підвищуючи операційну ефективність. Такі синергетичні переваги можуть проявлятися у різних формах, включаючи збільшення частки ринку, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

Загальновизнаний феномен економії на масштабах є переконливим аргументом на користь злиття та поглинання (M&A). Цей принцип стверджує, що завдяки збільшенню розміру об'єднана компанія може досягти значної економічної ефективності. Придбання компанією Walt Disney Company компанії 21st Century Fox є прикладом цієї концепції. Консолідація кіно- і телестудій дала можливість оптимізувати виробничі процеси, потенційно зменшивши витрати, пов'язані з будівництвом декорацій, наймом знімальної групи та орендою обладнання. Крім того, угода дозволила Disney використовувати наявну інфраструктуру дистрибуції контенту на таких платформах, як Disney+ та Hulu. Таке стратегічне використання ресурсів призводить до значної економії витрат на дистрибуцію, що дає змогу Disney запропонувати більш конкурентоспроможні ціни на підписку. Крім того, збільшення розміру та ринкової влади об'єднаної компанії посилює її позиції на переговорах з акторами, режисерами та знімальними групами. [52].

Таким чином, прагнення до економії на масштабах через угоду Disney-Fox вийшло за рамки простого бажання зміцнити позиції Disney у конкурентному медіа-середовищі. Це був стратегічний маневр із багатовекторним підходом. Отримавши значну економію коштів, Disney міг стратегічно реінвестувати ці ресурси у створення контенту та розвиток платформи. Зрештою, ця стратегія мала на меті не лише підвищити акціонерну вартість, але й зміцнити позицію Disney як домінуючої сили в медійному секторі, що постійно змінюється.

З точки зору розширення та диверсифікації ринку, злиття та поглинання (M&A) пропонують переконливу стратегічну перевагу. Компанії, які прагнуть розширити географію своєї діяльності або вийти на абсолютно нові ринки, можуть миттєво досягти цього шляхом поглинання. Це не лише надає доступ до вже існуючої клієнтської бази та налагоджених каналів дистрибуції, але й дозволяє уникнути тривалого та ресурсномісткого процесу органічного виходу на ринок. Крім того, злиття та поглинання можуть бути потужним інструментом для диверсифікації продуктового портфеля. Придбавши компанію з додатковими продуктовими лініями або взагалі увійшовши в нову галузь, об'єднана компанія

може створити більш надійну та адаптивну бізнес-модель, зменшивши залежність від одного продукту або сегмента ринку. Така стратегія диверсифікації може зменшити ризики, відкрити двері до нових джерел доходу і позиціонувати компанію для довгострокового зростання і стабільності. [53].

У сфері конкурентної стратегії злиття та поглинання (M&A) стають потужною зброєю для компаній, які прагнуть зміцнити своє домінування на ринку. Цей підхід змінює правила гри, пропонуючи швидкий шлях до посилення конкурентного позиціонування. Придбання добре відомого конкурента дає подвійну перевагу, а саме – збільшення частки ринку та більш домінуюча присутність у галузі. Переваги виходять за рамки простого усунення конкурента. Об'єднана компанія потенційно отримує доступ до запатентованих технологій конкурента та цінної інформації про клієнтів, що ще більше зміцнює її перевагу. Крім того, злиття та поглинання можуть бути стратегічно використані для придбання передових технологій або спеціалізованих талантів. Інтегруючи ці важливі ресурси, компанія-покупець має потенціал випередити конкурентів за рівнем інноваційності та операційної ефективності. Це перетворюється на більш привабливу пропозицію продуктів або послуг для клієнтів, що в кінцевому підсумку призводить до зміцнення ринкових позицій, підвищення прибутковості та зміцнення репутації бренду в галузі. The Journal of Financial Economics підкреслює позитивний вплив угод зі злиття та поглинання на конкурентні позиції компаній, що сприяє підвищенню довгострокової акціонерної вартості та сталому зростанню.[54].

Угоди зі злиття та поглинання відкривають шляхи для стратегічного зростання та створення вартості, дозволяючи компаніям реалізовувати ініціативи, які було б складно досягти органічним шляхом. Поглинання полегшують доступ до інноваційних технологій, талантів або ринкових сегментів, сприяючи інноваціям та ринковій диференціації. Крім того, угоди зі злиття та поглинання відповідають стратегічним цілям, використовуючи ринкові тенденції та створюючи цінність для акціонерів у довгостроковій перспективі.

У дослідженні Corporate Counsels підкреслюється стратегічна роль злиттів і поглинань (M&A) у розширенні доступу компанії до капіталу та фінансових ресурсів, що сприяє ініціативам зростання. Таке розширення доступу зумовлене поєднанням кількох факторів. По-перше, злиття та поглинання дозволяє придбати фінансові резерви компанії-цілі, забезпечуючи значне вливання капіталу. По-друге, об'єднана фінансова сила компаній може призвести до покращення кредитного рейтингу, що означає нижчі витрати на запозичення для придбання капіталу в майбутньому. Нарешті, злиття та поглинання розширює можливості фінансування, пропонуючи доступ до існуючих джерел фінансування цільової компанії, створюючи більш диверсифікований пул фінансування для об'єднаної компанії. [55]. Ці джерела фінансування можуть включати відносини цільової компанії з банками, інвестиційними компаніями або іншими кредиторами. Отже, дослідження Corporate Counsels показує, що злиття та поглинання можуть виступати потужним каталізатором, який виводить компанії на траєкторію зростання, відкриваючи доступ до величезного обсягу фінансових ресурсів.

Розглянувши переваги процесів злиття та поглинання варто дослідити й недоліки та виклики, з якими можуть зіткнутися компанії, які мають на меті укласти такі угоди.

Досягнення успішної інтеграції після злиття в рамках угод зі злиття та поглинання залишається складним і багатогранним завданням, що вимагає ретельного планування та бездоганного виконання. Компаніям доводиться долати безліч критичних викликів, кожен з яких може зірвати очікуваний успіх угоди.

Культурна інтеграція є значною перешкодою на шляху до успіху злиття та поглинання, часто виступаючи прихованою перешкодою для, здавалося б, багатообіцяючої угоди. Злиття компаній, як, наприклад, невдале злиття DaimlerChrysler, об'єднує різні організаційні культури, що характеризуються відмінностями в стилях управління, робочих нормах і базових цінностях. Структурований, ієрархічний підхід Daimler, як відомо, зіткнувся з більш неформальною, індивідуалістичною культурою Chrysler. [31]. Ця фундаментальна

несумісність може мати негативні наслідки, в тому числі розгубленість працівників, які намагаються адаптуватися до нового робочого середовища. Непорозуміння і брак довіри через культурні розбіжності можуть призвести до конфліктів і відокремленості відділів, що перешкоджає співпраці та обміну інформацією. Зрештою, цей культурний виклик підриває основну мету злиття та поглинання – досягнення синергії та максимізацію створення цінності шляхом використання сильних сторін обох компаній. Наукові дослідження підкреслюють вирішальну роль ефективної культурної інтеграції в успіху злиття та поглинання. Дослідження показали, що компанії, які надають пріоритет культурному узгодженню в процесі інтеграції, відчують більшу синергію, покращують моральний дух співробітників і, зрештою, отримують вищу віддачу від інвестицій.[56]. Визнаючи важливість культурної інтеграції та здійснюючи ці кроки, компанії можуть збільшити свої шанси на досягнення успішного та сталого результату злиття та поглинання, уникаючи пасток, про які свідчить приклад DaimlerChrysler.

Інший виклик виникає у вигляді раціоналізації продуктового портфелю. Об'єднані компанії часто стикаються з продуктами, що перетинаються або є надлишковими, створюючи складну стратегічну головоломку. Щоб визначити, які продукти слід зберегти, об'єднати або взагалі ліквідувати, потрібен ретельний аналіз на основі даних. Розглянемо сценарій, коли обидві компанії, що об'єднуються, виробляють схожу лінію спортивного взуття. Необхідно прийняти стратегічне рішення – зберегти обидві лінії, що потенційно може заплутати покупців, чи об'єднати їх в одну, більш ефективну пропозицію. Досягнення оптимального балансу забезпечує впорядкований і конкурентоспроможний портфель продуктів.

Також процес інтеграції може порушити усталені операційні процедури, що призведе до неефективності та затримок. Відносини з клієнтами, постачальниками та внутрішні робочі процеси можуть бути порушені. Наприклад, злиття компанії з ключовим постачальником може вимагати змін у процесах замовлення та доставки.

Це може спричинити збої у виробничих графіках і потенційно призвести до незадоволення клієнтів. Ретельне планування та реалізація інтеграції є необхідною умовою для зменшення цих складнощів і забезпечення безперешкодного переходу для всіх зацікавлених сторін. [57].

Угоди зі злиття та поглинання підлягають регуляторному контролю та юридичним ризикам, які можуть створювати проблеми для виконання угоди та інтеграції. Антимонопольне законодавство та договірні зобов'язання можуть ускладнити процес укладання угоди та підвищити ризик регуляторних перевірок або судових спорів. Крім того, регуляторні зміни або державне втручання можуть вплинути на доцільність і терміни укладання угод зі злиття та поглинання, що призводить до невизначеності та затримок.

Договірні зобов'язання за попередніми угодами можуть створити непередбачувані ускладнення в процесі інтеграції. Існуючі контракти з постачальниками або спільні підприємства можуть бути несумісними із структурою об'єднаної компанії, що вимагатиме перегляду або розірвання. Судові спори також можуть виникати через розбіжності з акціонерами, незадоволених працівників, які оскаржують вихідну допомогу, або навіть через претензії конкурентів, які стверджують, що злиття пригнічує конкуренцію.

Регуляторне середовище, яке постійно змінюється, може вносити невизначеність і затримки. Зміни в державній політиці або непередбачувані судові рішення можуть порушити графік інтеграції або навіть поставити під загрозу всю угоду. Щоб зменшити ці ризики, компанії повинні провести ретельну юридичну перевірку, зібравши команду експертів з юридичних та регуляторних питань, які допоможуть зорієнтуватися у виниклих перешкодах.

Угоди зі злиття та поглинання, хоча й обіцяють фінансові вигоди, не позбавлені притаманних їм фінансових ризиків, які можуть знищити очікуване створення вартості. Витрати, пов'язані з придбанням, такі як транзакційні збори, юридичні витрати та витрати на інтеграцію, можуть суттєво зменшити очікуваний синергетичний ефект від угоди. Компанії повинні забезпечити реалістичну оцінку

цих витрат під час планування угоди, щоб уникнути перевищення свого фінансового бюджету.

Крім того, переплата за поглинання може призвести до фінансових труднощів, особливо якщо справжня вартість компанії-цілі неточно відображена в ціні придбання. Також недооцінка витрат на інтеграцію може створити фінансовий тягар на етапі після злиття. Непередбачувані перебої в роботі, вихідна допомога звільненим працівникам і складнощі об'єднання ІТ-систем – все це може призвести до перевитрат.

Щоб зменшити ці фінансові ризики, компанії повинні проводити ретельний фінансовий аудит, використовувати методи оцінки для визначення справедливої ціни придбання та встановлювати реалістичні бюджети як для транзакційних зборів, так і для витрат на інтеграцію. Застосовуючи фінансово виважений підхід, компанії можуть збільшити свої шанси на отримання очікуваних фінансових вигод, пов'язаних з угодами зі злиття та поглинання. [58].

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності злиття та поглинання

Ринок злиттів та поглинань зазнає динамічних змін, зумовлених зростаючою взаємозалежністю світової економіки. Хоча традиційні принципи укладання угод залишаються важливими, компанії, які прагнуть досягти успіху на сучасному ринку, повинні адаптувати свої стратегії злиття та поглинання до унікальних викликів і можливостей, що виникають у зв'язку з глобалізацією.

Дослідження ринку злиттів і поглинань сьогодні вимагає дійсно глобальної перспективи. Поглиблений аналіз виходить за рамки фінансових показників, вимагаючи глибокого занурення в потенційні регуляторні перешкоди, такі як

екологічне та трудове законодавство в різних країнах, а також питання інтелектуальної власності та антимонопольного законодавства. Культурні нюанси також мають значення – розуміння стилів спілкування, варіацій трудової етики та процесів прийняття рішень в рамках культури цільової компанії є вирішальним для безперешкодної інтеграції. Варто аналізувати коливання валютних курсів, політичну нестабільність і потенційні торговельні бар'єри, а також сумісність цифрової інфраструктури компанії-цілі з власними системами. Застосовуючи цей комплексний підхід до злиття, можна визначити цілі, стратегічно орієнтовані на глобальний успіх, що створить передумови для ефективної інтеграції та максимізації довгострокової цінності.

Оскільки цифрові технології продовжують революціонізувати галузі в усьому світі, організації повинні надавати пріоритет ініціативам цифрової трансформації у своїх стратегіях злиття та поглинання. Придбання або партнерство з технологічними компаніями може забезпечити доступ до інноваційних рішень, цифрових можливостей та нових потоків доходів. Крім того, інтеграція цифрової експертизи та використання аналітики даних може покращити процес прийняття рішень, залучення клієнтів та операційну ефективність після злиття. Включаючи цифрову трансформацію в стратегії злиття та поглинання, організації можуть позиціонувати себе для сталого зростання та конкурентоспроможності в цифрову епоху. Важливо мати комплексний план інтеграції технологічних систем, враховуючи правила конфіденційності даних та потенційні ризики кібербезпеки, характерні для різних регіонів.

Дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) стали критично важливими при укладанні угод зі злиття та поглинання, що відображає зростаючі вимоги інвесторів та зацікавлених сторін до сталого та відповідального ведення бізнесу. Організації повинні включати ESG-критерії у свої процеси комплексної перевірки, оцінюючи показники, ризики та можливості цільових компаній у сфері ESG. Крім того, інтеграція принципів ESG після злиття може сприяти зміцненню довіри зацікавлених сторін, покращенню репутації

бренду та створенню довгострокової цінності. Пріоритетність ESG у стратегіях злиття та поглинання – це не просто відповідність очікуванням суспільства, що змінюються, це проактивний підхід до зменшення ризиків, пов'язаних з ESG, забезпечення безперешкодної інтеграції та створення підґрунтя для успішного, сталого майбутнього об'єднаної компанії.

У глобальній економіці, яка стає все більш взаємопов'язаною та конкурентною, стратегічні альянси та партнерства пропонують альтернативні шляхи для досягнення зростання та розширення ринку. Організаціям слід вивчати стратегії злиття та поглинання, такі як спільні підприємства та стратегічні альянси, щоб використовувати взаємодоповнюючі сильні сторони та ресурси. Створюючи стратегічні партнерства з галузевими лідерами, стартапами чи технологічними новаторами, організації можуть отримати доступ до нових ринків, можливостей та інноваційних екосистем. Більше того, вони дозволяють партнерам розділити фінансові ризики, пов'язані з виходом на нові ринки або розробкою нових технологій. Це зменшує початкові капітальні витрати для кожного учасника, що робить його привабливим варіантом для компаній, які прагнуть поміркованого зростання. Крім того, динамічний характер сучасного бізнес-середовища вимагає адаптивності. Стратегічні партнерства дозволяють організаціям об'єднати свої знання та ресурси, створюючи більш гнучку структуру, здатну швидко реагувати на ринкові зміни та використовувати нові можливості.

Успіх будь-якої угоди зі злиття та поглинання залежить від утримання ключових талантів, а в умовах глобалізації це стає ще більш важливим для досягнення ефективності. Звільнення ключових співробітників, особливо тих, хто має досвід роботи на цільовому ринку, призводить до втрати інституційних знань та ключових навичок, необхідних для безперешкодної інтеграції. Розробка комплексної стратегії утримання персоналу, яка включає в себе компенсаційні пакети або можливості міжнародного кар'єрного розвитку, стимулює цінних співробітників залишатися в команді, гарантуючи, що об'єднана компанія збереже експертизу, необхідну для того, щоб орієнтуватися в складнощах на новому ринку.

Надавши рекомендації, що можуть бути застосовані у світовій практиці, варто зосередити увагу і на шляхах розвитку угод злиття та поглинання в Україні у повоєнний час.

Злиття та поглинання можуть стати важливим інструментом для відновлення економіки України, прискорюючи процес консолідації підприємств, що постраждали від війни, та забезпечуючи економію масштабів. Ці стратегії можуть створити сильніші компанії, які зможуть ефективніше конкурувати на ринку. Крім того, успішні злиття та поглинання створюють динамічне бізнес-середовище, яке може привернути необхідні іноземні інвестиції, що є ключовим джерелом капіталу та досвіду для довгострокового розвитку України. [59].

Проте існують певні виклики, зокрема пошкоджена інфраструктура, яка може ускладнити проведення угод зі злиття та поглинання. Для подолання цієї проблеми уряд України повинен віддати перевагу відновленню інфраструктури, щоб спростити процес злиття та поглинання. Крім того, стабільна правова база та прозоре бізнес-середовище є важливими для успішного проведення таких угод. Відновлення довіри та забезпечення прозорості є важливим для приваблення іноземних інвестицій та підтримки безперешкодного проведення угод. Враховуючи вплив війни на українську промисловість, уряд повинен встановити чіткі правила, які забезпечать чесні та точні угоди зі злиття та поглинання.

Україна може створити сприятливу політику та податкове законодавство для приваблення іноземних інвесторів для участі в угодах зі злиття та поглинання. Це сприятиме розвитку корпоративного сектору та прискорить процес відновлення економіки. Наприклад, можливе злиття гіганта роздрібної торгівлі Inditex з українським брендом жіночого одягу One By One може стати важливим кроком у розвитку легкої промисловості.

Ця угода може створити безпрограшний сценарій для обох компаній, а також сприятиме післявоєнному відродженню української економіки. One By One отримає найбільше переваг з точки зору доступу до ринку, а широка глобальна

мережа Inditex відкриє для них доступ до абсолютно нових ринків і значно розширить клієнтську базу.

Злиття також надасть унікальну можливість для синергії та інновацій. Команда дизайнерів One By One та розуміння місцевих тенденцій можуть допомогти Inditex створити більш гнучкі та модні лінійки продукції. У свою чергу, глобальний досвід Inditex у сфері дизайну та широкі виробничі можливості дозволять One By One вдосконалити свій дизайн-процес та розширити географію продажів. Обидві компанії виграють від покращення іміджу бренду. Inditex може зміцнити свою репутацію соціальної відповідальності, асоціюючи себе з фокусом One By One на етичному виробництві. One By One, з іншого боку, може використати світове визнання Inditex, щоб значно підвищити сприйняття свого бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Інвестиції Inditex у One By One можуть стати каталізатором для української економіки, особливо на етапі післявоєнного відновлення. Збільшення виробничих потужностей One By One може призвести до створення нових робочих місць та ширшої платформи для українських дизайнерів на світовій модній арені. Це може зробити значний внесок в економічне відродження країни.

Однак існують і певні виклики. Успішна інтеграція двох компаній з різними корпоративними культурами може бути складним завданням. І Inditex, і One By One матимуть інвестувати в чіткі стратегії комунікації та співпраці, щоб забезпечити безперешкодний процес інтеграції. Крім того, Inditex в минулому стикалася з критикою щодо своєї практики управління ланцюгами поставок. Хоча інтеграція фокусу One By One на етичному виробництві може підвищити прозорість для обох компаній, забезпечення послідовних етичних практик у великій виробничій мережі Inditex може потребувати значних інвестицій.

Посилення конкуренції на ринку внаслідок злиття може призвести до більш конкурентних цін для українських споживачів. Однак це може негативно вплинути на прибутковість One By One, якщо компанія не знайде шляхів оптимізації виробничих витрат. Для забезпечення успішного злиття вирішальне значення має

ретельне планування та виконання. Обидві компанії повинні провести ретельний комплексний юридичний аудит, щоб виявити будь-які потенційні проблеми або ризики. Необхідно розробити чітко визначену стратегію інтеграції, що охоплює всі аспекти злиття, включаючи корпоративну культуру, операційну діяльність, маркетинг і фінанси.

Підтримка відкритої та прозорої комунікації з усіма зацікавленими сторонами протягом усього процесу має вирішальне значення. Inditex має інвестувати у впровадження етичних виробничих практик One By One, щоб забезпечити прозорість і сталість ланцюжка поставок.

Насамкінець, потенційне злиття Inditex та One By One представляє унікальну можливість для обох компаній. За умови ретельного подолання викликів та використання потенційної синергії, цей стратегічний альянс може прокласти шлях до успішного злиття, яке сприятиме інноваціям, зростанню бренду та соціальній відповідальності в глобальному модному ландшафті. Inditex та One By One, об'єднані спільним баченням, можуть не лише досягти своїх індивідуальних цілей, але й зробити значний внесок у відродження української індустрії моди та країни в цілому.

Післявоєнне відновлення України вимагає додаткових міркувань. Комплексна перевірка повинна враховувати пов'язані з війною перебої в роботі, пошкодження інфраструктури та потенційні юридичні складнощі, що виникають через законодавство воєнного часу. Традиційні методики оцінки можуть не охоплювати весь потенціал компанії, тому необхідно враховувати витрати на реконструкцію та перспективи зростання в економіці, що перебудовується. Структури угод потребують гнучкості, щоб адаптуватися до мінливого післявоєнного ландшафту. Програми державної підтримки, спрямовані на сприяння діяльності у сфері злиттів і поглинань та етичних виробничих практик, ще більше підвищують ефективність угод і сприяють зусиллям країни з відбудови.

Загалом успіх угод зі злиття та поглинання залежить від комплексного підходу на етапі, що передуює злиттю, у поєднанні з розумінням унікальних викликів

і можливостей, які надає конкретне середовище, чи то взаємопов'язаний глобальний ландшафт, чи то унікальний контекст повоєнної країни. Такий стратегічний підхід розкриває справжній потенціал угод зі злиття та поглинання, сприяючи не лише корпоративному успіху, але й більш широкому економічному відродженню.

ВИСНОВКИ

Згідно з поставленою метою бакалаврської роботи було досліджено процеси злиття та поглинання у міжнародному бізнесі та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності цих процесів. Комплексний аналіз злиттів та поглинань (M&A) в контексті міжнародного бізнесу дає змогу сформулювати цінні висновки та практичні рекомендації, які можуть допомогти компаніям досягти успіху в укладанні угод M&A.

1. Досліджено сутність процесів злиття та поглинання, де під злиттям розуміємо об'єднання двох або більше незалежних компаній в одну єдину. Злиття часто ініціюються з метою забезпечення росту та розширення, зміцнення ринкових позицій, а також досягнення економії за рахунок масштабу. В процесі злиття, компанії можуть об'єднувати свої ресурси, клієнтські бази, і технології, що дозволяє їм ефективніше конкурувати на ринку, оптимізувати виробничі процеси, і підвищити загальну ефективність діяльності. Залежно від структури і стратегії компаній, злиття можуть бути класифіковані як горизонтальні, вертикальні, споріднені або конгломеративні. Поглинання є іншим ключовим аспектом процесів злиття та поглинання і відбувається, коли одна компанія набуває контроль над іншою, купуючи її акції або активи. Цей процес дозволяє поглинаючій компанії швидко зайняти значні ринкові позиції, інтегрувати цінні ресурси та знання, і часто використовується для ліквідації конкуренції або входу в новий сегмент ринку.

Було досліджено 7 хвиль злиття та поглинання. На сучасному етапі, що характеризується сьомою хвилею, спостерігається активізація країн БРІКС та значне зростання використання приватного капіталу для M&A. Ця хвиля показує зростаючу роль країн з ринками, що розвиваються, в міжнародних злиттях та поглинаннях, а також важливість адаптації до швидко змінюваних глобальних умов.

2. Спираючись на теоретичні засади, у дослідженні було застосовано емпіричну оцінку сучасного ринку злиттів та поглинань. За допомогою цього аналізу було виявлено динамічні тенденції та закономірності, що впливають на динаміку ринку. Незважаючи на виклики, спричинені пандемією COVID-19 та війною в Україні, очікується, що у 2024 році ринок злиттів та поглинань відновиться завдяки прагненню до зростання, консолідації та отримання стратегічних переваг. Ключові тенденції, що формують ринок M&A, включають відновлення після пандемії, геополітичні міркування, принципи ESG, цифрову трансформацію, транскордонні угоди, залучення приватного капіталу, фокус на інноваціях, прийняття рішень на основі даних, стратегічні партнерства та залучення талантів.

3. Поглиблений аналіз кейсів Disney-21st Century Fox та Daimler-Chrysler розкрив мотиви, виклики та результати, притаманних угодам зі злиття та поглинання. Придбання Disney компанії 21st Century Fox було зумовлене стратегічними імперативами, спрямованими на розширення портфоліо контенту, зміцнення ринкових позицій та отримання вигоди від синергії в індустрії розваг. Успішна інтеграція активів Fox та реалізація синергії підкреслили стратегічне бачення Disney та майстерність виконання. На противагу цьому, злиття Daimler-Benz з Chrysler, спрямоване на створення глобального автомобільного гіганта, зіткнулося з величезними проблемами, зумовленими культурними відмінностями, складнощами інтеграції та стратегічними розбіжностями. Неможливість отримати очікувані вигоди підкреслила важливість ретельної юридичної перевірки, культурної інтеграції та планування інтеграції після злиття для забезпечення успіху угод зі злиття та поглинання.

4. Ефективність злиттів та поглинань (M&A) залежить від складної взаємодії факторів. Фінансові показники, такі як зростання доходів, прибуток на акцію (EPS) та ціна акцій, вказують на те, чи створює злиття та поглинання акціонерну вартість. Стратегічна відповідність довгостроковим цілям покупця та його здатність диверсифікувати або отримати доступ до нових ресурсів мають

вирішальне значення. Культурна інтеграція має бути плавною, щоб уникнути конфліктів і сформувати єдину ідентичність. Ефективна інтеграція та прозорість комунікації є запорукою успішного здійснення злиття та поглинання. Нарешті, зовнішні фактори, такі як регуляторні перешкоди та конкурентний тиск, можуть впливати на результати злиття та поглинання. Наприклад, злиття Disney-Fox продемонструвало значну синергію, розширення бібліотеки контенту, зміцнення ринкових позицій і зростання ціни акцій, тоді як DaimlerChrysler зіткнувся з проблемами інтеграції, культурними протиріччями та операційною неефективністю, що призвело до зниження прибутку на акцію та ціни акцій.

5. Спираючись на теоретичні висновки та аналіз конкретних кейсів, було сформульовано низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності угод злиття та поглинання в міжнародному бізнесі. Окрім фінансових показників, вирішальне значення має комплексна юридична перевірка, що враховує регуляторні норми, культуру та коливання валютних курсів. Інтеграція цифрових рішень та аналітики даних ще більше спрощує процес прийняття рішень після злиття, залучення клієнтів та підвищення операційної ефективності. Впроваджуючи ESG-принципи, компанії покращують свою репутацію, залучають відповідальних інвесторів, які прагнуть до сталого ведення бізнесу, та створюють довгострокову цінність.

Під час післявоєнної відбудови України особливої уваги потребує ретельна перевірка компаній, що враховує пов'язані з війною перебої, пошкодження інфраструктури та потенційні юридичні складнощі. Це дозволить забезпечити точну оцінку вартості компаній та мінімізувати ризики для інвесторів. Крім того, структури угод M&A повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до мінливого післявоєнного середовища та непередбачуваних обставин. Завдяки ретельному плануванню, врахуванню унікальних особливостей кожного середовища та чіткій стратегії інтеграції, M&A можуть стати потужним інструментом для корпоративного розвитку та економічного відродження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНАХ ДЖЕРЕЛ

1. M&A: a definitive guide to Mergers and Acquisitions. *Carta*. URL: <https://carta.com/blog/mergers-and-acquisitions-guide/>
2. What is a Merger? Definition, types, and examples. *Forage*. 2024. URL: <https://www.theforage.com/blog/skills/merger>
3. Hayes A. Mergers and Acquisitions (M&A): types, structures, valuations. 2005. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>
4. Conglomerate Merger: definition, examples, pros, and cons. *M&A Community Portal*. 2022. URL: <https://mnacommunity.com/insights/conglomerate-merger/>
5. Kenton W. What is an Acquisition? Definition, meaning, types, and examples. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>
6. Кравчук В.О. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Молодий вчений. 2020. №10 (86). С.37-42
7. Bhardwaj A. Motives for Mergers – overview and examples. *Wall Street Oasis*. URL: <https://www.wallstreetoasis.com/resources/skills/deals/motives-for-mergers>
8. Merger waves: riding the wave: navigating through Merger cycles. *FasterCapital*. 2024. URL: <https://fastercapital.com/content/Merger-Waves--Riding-the-Wave--Navigating-Through-Merger-Cycles.html>
9. Belyh A. A Historical analysis of M&A waves. *Cleverism*. 2019. URL: <https://cleverism.com/historical-analysis-ma-waves-mergers-acquisition/>
10. Global M&A industry trends: 2024 outlook. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
11. The global M&A market in 2023: overview. *hybriscf.it*. URL: <https://hybriscf.it/articolo/41/the-global-ma-market-in-2023-overview>
12. M&A statistics: transactions and activity by year. M&A Trends. *IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances*. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

13. M&A global deal value by industry 2022. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/statistics/245949/value-of-global-m-and-a-in-h1-2012-by-industry/>
14. Endrizzi S. Council Post: trends and predictions for the M&A sector in 2024. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/11/15/trends-and-predictions-for-the-ma-sector-in-2024/amp/>
15. Walt Disney | DIS stock price, company overview & news. *Forbes*.
URL: <https://www.forbes.com/companies/walt-disney/?sh=5403be345730>
16. Disney Company summary. *Encyclopedia Britannica*.
URL: <https://www.britannica.com/summary/Disney-Company>
17. Disney global revenue 2006-2023. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/>
18. Twenty-First Century Fox, Inc. | TFCFA stock price, company overview & news. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/companies/twenty-first-century-fox-inc/?sh=6e2c8aee7d76>
19. 21st Century Fox – annual revenue 2018. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/statistics/262513/21st-century-foxs-annual-revenue/>
20. Barnes B. Disney moves from Behemoth to Colossus with closing of Fox deal. 2019. URL: <https://www.nytimes.com/2019/03/20/business/media/walt-disney-21st-century-fox-deal.html>
21. Daimler AG international automotive company. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/Daimler-AG#:~:text=related%20content%20%E2%80%A2,HISTORY,the%20gasoline-powered%20auto%20engine.>
22. Mercedes-Benz Corporate history. *Mercedes-Benz Brand Experience*.
URL: <https://www.mercedes-benz.com/en/innovation/milestones/corporate-history/>

23. Daimler launches new corporate structure. *Home | Daimler Truck*. 2019.
URL: <https://www.daimlertruck.com/en/newsroom/pressrelease/daimler-launches-new-corporate-structure-44808803>
24. Chrysler Corporation. *Detroit Historical Society*.
URL: <https://detroithistorical.org/learn/encyclopedia-of-detroit/chrysler-corporation>
25. From Daimler to Stellantis. *Encyclopedia Britannica*.
URL: <https://www.britannica.com/topic/Chrysler/From-Daimler-to-Stellantis>
26. A complete timeline of The Disney-Fox deal. *ScreenRant* logo.
URL: <https://screenrant.com/disney-fox-deal-buyout-timeline/>
27. Disney's Acquisition of 21st Century Fox will bring an unprecedented collection of content and talent to consumers around the world. *The Walt Disney Company*. 2019. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disneys-acquisition-of-21st-century-fox-will-bring-an-unprecedented-collection-of-content-and-talent-to-consumers-around-the-world/>
28. Disney and 21st Century Fox announce per share value in connection with \$71 Billion Acquisition. *The Walt Disney Company*. 2019.
URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-and-21st-century-fox-announce-per-share-value-in-connection-with-71-billion-acquisition/>
29. Feiner L. Disney+ surpasses 10 million sign-ups since launch. *CNBC*. 2019.
URL: <https://www.cnn.com/2019/11/13/disney-surpasses-10-million-sign-ups-since-launch.html>
30. The Economist. The DaimlerChrysler emulsion. *The Economist*. 2000.
URL: <https://www.economist.com/briefing/2000/07/27/the-daimlerchrysler-emulsion>
31. Merger of Equals or Acquisition: The DaimlerChrysler Merger. *IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances*. URL: <https://imaa-institute.org/blog/lessons-from-the-daimler-chrysler-merger/>

32. "World Corp." vision 1995 – 2007. *Mercedes-Benz Group*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1995-2007.html>
33. NAUSS D. W. Chrysler to merge with Daimler-Benz in \$40-Billion Deal. *Los Angeles Times*. 1998. URL: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1998-may-07-mn-47240-story.html>
34. Williamsmt. Evaluating success in Mergers and Acquisitions: key performance indicators and metrics. 2023. URL: <https://medium.com/@williamsmt22/evaluating-success-in-mergers-and-acquisitions-key-performance-indicators-and-metrics-a712c5759b26#:~:text=The%20most%20obvious%20and%20immediate,flow%20against%20pre-deal%20projections>
35. Magloire B. Explainer: The Disney-Fox merger. *United States Studies Centre*. 2019. URL: <https://www.ussc.edu.au/explainer-the-disney-fox-merger>
36. Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024. PwC. URL: <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/outlook2020-global.pdf>
37. The Walt Disney Company – statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/1824/disney/>
38. Netflix: content spend 2012-2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/964789/netflix-content-spend-worldwide/#:~:text=The%20content%20spending%20of%20Netflix,billion%20U.S.%20dollars%20on%20content>
39. Fiscal year 2018 annual financial report. *The Walt Disney Company*. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2019/01/2018-Annual-Report.pdf>
40. Fiscal year 2023 annual financial report. *The Walt Disney Company*. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2024/02/2023-Annual-Report.pdf>

41. Fox Corporation annual report 2018. *StockLight – the premier stock investing app*. URL: <https://stocklight.com/stocks/us/nasdaq-foxa/fox-corporation/annual-reports/nasdaq-foxa-2018-10K-181013451.pdf>
42. Disney stock rise increases multiple nearly a full turn for Fox assets. *S&P Global*. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/disney-stock-rise-increases-multiple-nearly-a-full-turn-for-fox-assets>
43. Disney boosts Fox bid to \$71.3 billion in cash and stock. *The Hollywood Reporter*. URL: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/disney-boosts-fox-bid-713-billion-cash-stock-1120841/>
44. Riach, J.R.W. and Schneider, M.R. (2022), "The DaimlerChrysler takeover failure revisited from a varieties-of-capitalism perspective", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 552-568.
45. DaimlerBenz annual report 1997. *Mercedes-Benz Group*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/berichte/geschaefte/berichte/daimler-benz/daimler-ir-annualreport-1997.pdf>
46. Chrysler reports 1997 results. *The Auto Channel Online Since 1995*. URL: <https://www.theautochannel.com/news/press/date/19980123/press009363.html>
47. Chrysler reports second-best annual profit in 1997. *The Journal Record*. URL: <https://journalrecord.com/1997/01/chrysler-reports-secondbest-annual-profit-in-1997/>
48. Hollmann J., Beuron A., Carpes M. The DaimlerChrysler Merger – a cultural mismatch? 3rd ed. Santa Maria, 2010. P. 431–440. URL: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/2506/1536/0#:~:text=Due%20to%20the%20numerous%20differences,reflected%20aspects%20of%20both%20cultures>
49. DaimlerCrysler AG annual report 2006. *Securities and Exchange Commission*. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067318/000091205706000280/a2167867z20-f.htm>

50. DaimlerChrysler's share price. *Financial Times*.
URL: <https://www.ft.com/content/ab6ba032-ff59-11d9-86df-00000e2511c8>
51. Sebastiano M. Mergers and Acquisitions: expected vs actual performance. A set of case study assessments : Master's Degree Thesis. Turin, 2020. 83 p.
52. Kenton W. Economies of scale: what are they and how are they used? 2003.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
53. Niedzwiedz M. Council post: strategic growth approaches: the pros and cons of acquisitions. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/08/17/strategic-growth-approaches-the-pros-and-cons-of-acquisitions/?sh=b2d7b5f50cc6>
54. Hossain M. S. Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Elsevier*. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148619521000229>
55. Nguyen D. Unlocking growth potential: exploring the benefits and drawbacks of Mergers and Acquisitions. *Corporate Counsels*.
URL: <https://corporatecounsels.vn/unlocking-growth-potential-exploring-the-benefits-and-drawbacks-of-mergers-and-acquisitions/>
56. Cultural issues in M&A. *Financier Worldwide*.
URL: <https://www.financierworldwide.com/cultural-issues-in-ma>
57. Acquisition Integration Challenges: Navigating the Complexities. *Global PMI Partners*. URL: <https://gpmip.com/acquisition-integration-challenges-navigating-the-complexities/>
58. Yeong E. Identifying and Mitigating the Risks of M&A Transactions. *LinkedIn*. 2023 URL: <https://www.linkedin.com/pulse/identifying-mitigating-risks-ma-transactions-eugene-yeong#:~:text=M&A%20transactions%20are%20subject%20to,environmental,%20and%20data%20privacy%20laws.>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Adam Hayes. Mergers and Acquisitions (M&A): Types, Structures, Valuations / Adam Hayes // Investopedia. – 2005

This article provides a comprehensive breakdown of mergers and acquisitions (M&A). It defines M&A and outlines various structures like mergers, acquisitions, and asset purchases. Different types of mergers are explained, including horizontal (combining competitors) and vertical (combining companies in a production chain). The article also details how M&A deals are financed and valued, considering both buyer and seller perspectives. It concludes with a FAQ section addressing common questions about M&A, such as the difference between mergers and acquisitions, reasons companies engage in M&A, and the impact on shareholders.

2. M&A statistics: transactions and activity by year // IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances.

The Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances (IMAA) is a non-profit organization founded in 2004 with a global reach. Its mission is to be a leader in M&A education and research. IMAA offers educational programs like certificate programs, workshops, and online courses to equip professionals with the knowledge and skills to navigate complex mergers, acquisitions, and alliances. They also conduct research to contribute valuable insights to the field and provide resources like publications, case studies, and best practice guides. IMAA operates internationally, collaborating with universities and organizations to develop programs and initiatives. Their work helps professionals enhance their M&A expertise, fosters knowledge sharing within the M&A community, and adds credibility to the field through associations with prestigious institutions like Harvard Business School. Overall, IMAA plays a significant role in the M&A landscape by providing education, research, and a platform for professional development and collaboration.

3. Statista Research Department. / M&A global deal value by industry 2022 // Statista. – 2022

According to Statista, the global M&A scene in 2022 was shaped by a clear leader: the financial sector. This industry boasted a staggering \$324.3 billion in total M&A deal value, significantly outpacing other sectors. However, Statista's data extends beyond just finance. It provides a breakdown of M&A activity across various industries, including energy and utilities, technology and telecommunications, healthcare and pharmaceuticals, consumer goods and retail, and industrials and manufacturing. Each of these figures represents the cumulative value of mergers and acquisitions within that specific industry. This data is valuable not only for understanding the flow of capital across different sectors, but also for gauging the formation of strategic partnerships and the overall health of the business landscape. By analyzing these figures, businesses can gain insights into industry trends, identify potential acquisition targets, and make informed decisions about their own growth strategies.

4. Stefano Endrizzi. Trends and predictions for the M&A sector in 2024 / Stefano Endrizzi // Forbes – 2023

This Forbes article by Endrizzi dives into anticipated trends and predictions for the M&A sector in 2024. The focus is on how companies will leverage mergers and acquisitions (M&A) as a strategic growth tool. The author highlights key trends that will shape M&A activity, including a prioritization of targets with strong ESG (environmental, social, and governance) ratings. We can also expect a rise in cross-border M&A deals as companies look for new markets and opportunities. Finally, the article predicts a surge in M&A activity within technology and digital innovation sectors, with healthcare technology, renewable energy, and green technology taking center stage.

5. Mohammed Hossain. Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions / Mohammed Hossain // Elsevier, Vol. 116, 2021

In a 2021 article published within Elsevier's "Merger & Acquisitions (M&As)" journal, Hossain M.S. delves into the strategic significance of mergers and acquisitions (M&A) in the contemporary business world. His research dissects M&A activity across several thematic areas, providing valuable insights for practitioners, scholars, and policymakers. Key areas of analysis include the strategic rationale behind M&A deals, examining motivations like growth, cost reduction, or market expansion. The study also explores the financial performance of M&As, considering both short-term and long-term impacts on acquiring and target companies. Recognizing the challenges inherent in the post-merger integration process, Hossain highlights potential hurdles such as cultural clashes, operational complexities, and employee morale. Furthermore, the research

explores industry-specific patterns in M&A activity, acknowledging that success factors may vary depending on the sector. The analysis extends to geographic considerations, examining the dynamics and challenges associated with cross-border M&A deals. Finally, Hossain emphasizes the long-term impact of M&As, evaluating their lasting effects on companies, industries, and the broader business landscape. By offering this comprehensive analysis, Hossain's research equips practitioners with a deeper understanding of M&A's potential benefits and risks, identifies new research avenues for scholars, and informs policymakers in creating regulations that foster a healthy M&A environment for the economy and society.

6. John Rankin Wood Riach, Martin R. Schneider. / The DaimlerChrysler takeover failure revisited from a varieties-of-capitalism perspective // Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 29 No. 3, 2022 Pages: 552-568

The article offers a fresh perspective on the failed merger between Daimler and Chrysler. Moving beyond the often-cited explanation of cultural clash, the authors re-examine the case through the combined lens of institutional theory and varieties of capitalism. This framework allows them to delve deeper into the factors that contributed to the merger's failure. Institutional theory suggests that successful cross-border mergers require careful consideration of the existing legal, regulatory, and cultural norms within each involved nation's economic system. By applying these frameworks, Riach and Schneider highlight potential missteps by Daimler, such as globalization mistakes and a lack of institutional embeddedness. This embeddedness refers to a company's understanding and adaptation to the specific institutional environment of a new market. The authors argue that Daimler may have underestimated the importance of tailoring their strategies to the realities of the American business landscape. This focus on institutional contexts potentially provides valuable insights for practitioners contemplating cross-border M&A activity, emphasizing the need for a nuanced understanding of the target market's economic and regulatory systems beyond just cultural considerations. The article offers valuable critiques of the prevalent cultural clash explanation and sheds light on deeper institutional and economic factors at play in the DaimlerChrysler case.

7. Beau Magloire. Explainer: The Disney-Fox merger / Beau Magloire // United States Studies Centre. – 2019

Magloire B.'s article, "Explainer: The Disney-Fox Merger," published by the United States Studies Centre in 2019, provides a detailed analysis of the Disney-Fox merger. The article delves into the background, motivations, and implications of this significant merger between two entertainment giants. It explores the strategic rationale behind the merger, its potential impact on the media and entertainment industry, regulatory considerations, and broader implications for consumers and shareholders. This

resource serves as a valuable source of analysis and explanation, offering insights into the complexities and significance of the Disney-Fox merger within the context of the entertainment landscape.

8. The DaimlerChrysler emulsion // The Economist. – 2000

"The DaimlerChrysler Emulsion" is an article published by The Economist in 2000, which provides a comprehensive overview of the DaimlerChrysler merger. The article analyzes the challenges and opportunities faced by both companies following the merger, highlighting the cultural differences, management issues, and strategic considerations involved in the integration process. It explores the motivations behind the merger, the initial expectations, and the subsequent outcomes for both Daimler and Chrysler. This resource offers valuable insights into one of the most prominent mergers in automotive history, shedding light on the complexities and implications of such mega-deals in the corporate world.

9. Duy Nguyen. Unlocking growth potential: exploring the benefits and drawbacks of Mergers and Acquisitions / Duy Nguyen // Corporate Counsels. – 2024

"Unlocking Growth Potential: Exploring the Benefits and Drawbacks of Mergers and Acquisitions" by Nguyen D. is an article published on Corporate Counsels' website. The piece delves into the advantages and disadvantages associated with mergers and acquisitions (M&A) in the corporate world. It provides insights into how M&A activities can unlock growth opportunities for companies, examining the strategic considerations, financial implications, and regulatory aspects involved. Additionally, the article discusses the potential challenges and risks that organizations may encounter during the M&A process. By offering a balanced analysis of the topic, this resource serves as a valuable guide for businesses navigating the complexities of M&A transactions.

10. Julia Hollmann, Aletéia de Moura Carpes, Thiago Antonio Beuron. The DaimlerChrysler Merger – a cultural mismatch? / 3rd ed. Santa Maria, 2010. Pages 431–440

The research presents an in-depth analysis of the cultural challenges encountered during the DaimlerChrysler merger. Published in its 3rd edition in Santa Maria in 2010, the authors explore how the merger between Daimler and Chrysler resulted in a clash of organizational cultures, impacting various aspects of the combined entity. Through case studies and empirical research, the paper examines the cultural differences between the two companies and their effects on strategic decision-making, employee morale, and overall performance. The authors provide valuable insights into the complexities of cultural integration in mergers and acquisitions, offering recommendations for addressing cultural mismatches and fostering a more harmonious corporate environment.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Prokopenko K. E. “Mergers and Acquisitions in International Business (on the example of Disney & 21st Century Fox and Daimler-Benz & Chrysler)”. Manuscript.

The work explores the field of mergers and acquisitions (M&A) in the context of international business, focusing on the case studies of Disney & 21st Century Fox and Daimler-Benz & Chrysler. The author examines the theoretical underpinnings and core principles of M&A activity to elucidate the dynamics and implications of such transactions in the global business landscape.

Through a comprehensive analysis of the M&A market, the study identifies key trends and factors that influence the effectiveness of M&A deals. Particular attention is paid to the specifics of the Disney & 21st Century Fox and Daimler-Benz & Chrysler mergers, shedding light on the motivations, synergies, and challenges of these transactions.

In addition, the work assesses the effectiveness of the M&A strategies implemented and seeks to provide insights for improving the efficiency of future transactions. By examining both the advantages and disadvantages of M&A processes, the author formulates recommendations aimed at optimising M&A strategies and maximising shareholder value.

Key words: mergers, acquisitions, M&A, deal efficiency, mergers and acquisitions, synergies.

Year: 2024

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



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016253109

Дата перевірки:
15.05.2024 10:29:02 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
15.05.2024 10:29:56 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Прокопенко К.Є.Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі (на прикладі Disney & 21st Cen...

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11403 Кількість символів: 87025 Розмір файлу: 180.32 KB ID файлу: 1016039519

3.88% Схожість

Найбільша схожість: 1.54% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014800490)

3.01% Джерела з Інтернету 346 Сторінка 55

3.6% Джерела з Бібліотеки 496 Сторінка 56

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 4

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

ПРОГРАМА

**платформи «Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в
повоєнному економічному відродженні України» 91-ї щорічно студентської
наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та
конкурентного розвитку України»**

(15 квітня – 19 травня 2024 р.)

Київ – 2024

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Платформа

**Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в повоєнному
економічному відродженні України**

Дата проведення: 9.05.2024 р. о 10.00

Форма проведення: Zoom

<https://us02web.zoom.us/j/89379358046?pwd=ZlljZlVqbmlY5cm02RmNMdDNkQkNsUT09>

Ідентифікатор конференції: 893 7935 8046

Код доступу: 290624

Модератор платформи: Фурсова Олена Вікторівна, доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

1. Товарна політика компанії Coca-Cola на міжнародному ринку.

Топанова Алеся, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Кулик Ю.Є., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.

2. Злиття та поглинання як стратегія успішного розвитку корпоративного сектору України у повоєнний час.

Прокопенко Ксенія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Примостка О.О., професор кафедри міжнародного менеджменту, д.е.н., професор

3. Accelerating Ukraine's Recovery through Entrepreneurial Ecosystems

Серга Анастасія, 4 курс, МБ-401

Науковий керівник: Рябець Н.М., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

4. Механізми повоєнного відновлення України

Гапченко Владислав, 4 курс, МБ-403

Науковий керівник: Рябець Н.М., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н., доцент

5. Соціокультурні перешкоди та їх подолання при виході українського бізнесу на ринки Східної Азії (на прикладі південної Кореї та Китаю)

Колесник Анастасія, 4 курс, МБ-401

Прокопенко К.Є.

«Міжнародний бізнес», 4 курс

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту

Примостка О.О.

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Війна в Україні завдала значних збитків, які вплинули на всі аспекти життя, в тому числі на економічний двигун країни – корпоративний сектор. Багато підприємств зазнали фізичних руйнувань, втратили цінний персонал, зіткнулися з порушенням ланцюгів постачання та ринків збуту. Однак цей складний період також відкриває нові можливості для розвитку та трансформації. Злиття та поглинання (M&A) можуть стати потужним інструментом для українських компаній, який допоможе їм не лише відновитися, але й стати сильнішими та конкурентоспроможними в післявоєнних умовах.

Актуальність процесів злиття та поглинання у післявоєнний період України зумовлена поєднанням кількох факторів. Злиття та поглинання можуть слугувати каталізатором економічного відродження. Об'єднані компанії отримують вигоду від ефекту масштабу, що дозволяє оптимізувати витрати та збільшити розподіл ресурсів для розширення та інновацій. Крім того, злиття та поглинання можуть залучати іноземні інвестиції, сприяючи створенню робочих місць і стимулюючи економічне зростання.

Злиття та поглинання – це дві різні стратегії консолідації компаній. Злиття передбачає об'єднання двох компаній у нову структуру, де зацікавлені сторони об'єднуються для прийняття колективних рішень. Цей процес, як правило, є більш дорогим і тривалим через юридичний аналіз, але може призвести до збільшення вартості акцій для акціонерів. З іншого боку, поглинання – це купівля однією компанією іншої. Як правило, це дешевший і швидший процес порівняно зі злиттям. [1]. Однак цей метод може не надати компанії-покупцю можливості збільшити вартість свого капіталу. Хоча злиття та поглинання мають на меті досягнення синергії та можливостей зростання, вони відрізняються за своїм підходом та впливом на структуру власності та акціонерну вартість.

В умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку процеси злиття та поглинання дають можливість українським компаніям вирівняти умови гри. Завдяки стратегічній консолідації компанії можуть об'єднати ресурси, придбати передові технології та отримати доступ до нових ринків, що є вирішальними факторами для досягнення конкурентної переваги. Злиття та поглинання також сприяють відновленню зруйнованої війною інфраструктури та порушених ланцюгів постачання. [2].

Останні світові тенденції у сфері злиттів та поглинань демонструють ефективність цієї стратегії у постконфліктних ситуаціях. Після ядерної катастрофи на АЕС Фукусіма-1 у 2011 році японський конгломерат Toshiba Corporation придбав американську компанію Westinghouse Electric Company. [3]. Цей стратегічний крок зміцнив позиції Toshiba на світовому ринку ядерної енергетики і водночас допоміг Westinghouse відновитися після катастрофи.

З одного боку, деякі дослідження викликають застереження. Наприклад, дослідження McKinsey & Company, на яке посилається Harvard Business Review, свідчить, що лише 30% злиттів створюють значну акціонерну вартість. Це означає, що значна частина (70%) є фінансово

неспрможними, що підкреслює потенційні підводні камені погано спланованих злиттів та поглинань. [4].

Однак мова йде не лише про низькі фінансові показники. Дослідження також показують позитивні аспекти злиттів та поглинань. Насправді, дослідження вказують на те, що добре сплановані злиття та поглинання можуть збільшити вартість компанії, покращити бізнес-стратегію та генерувати синергію. Це свідчить про те, що правильна стратегія при угодах злиття та поглинання, може стати потужним інструментом для зростання.

Розуміння результатів злиття та поглинання вимагає виходу за рамки тверджень про гарантований успіх чи невдачу. Різні результати залежать від кількох факторів, включаючи показники, які використовуються для вимірювання успіху (акціонерна вартість порівняно з утриманням працівників), ефективність процесу інтеграції після злиття, а також довгострокові стратегічні переваги для об'єднаної компанії.

Злиття та поглинання пропонують переконливий шлях для відновлення України. Сприяючи консолідації ослаблених війною компаній, досягаючи економії на масштабах та обсягах діяльності, злиття та поглинання можуть створити сильніші компанії, які ефективніше конкуруватимуть між собою. Крім того, успішна діяльність у сфері злиттів та поглинань означає динамічне бізнес-середовище, що потенційно може залучити вкрай необхідні іноземні інвестиції – ключове джерело капіталу, досвіду та технологій для довгострокового зростання України [5].

Однак існують і певні виклики. Пошкоджена інфраструктура може ускладнити укладання угод зі злиття та поглинання. Щоб вирішити цю проблему, українському уряду слід визначити пріоритетом відновлення інфраструктури для спрощення процесу злиття та поглинання. Крім того, надійна правова база та прозоре бізнес-середовище мають вирішальне значення для успішної діяльності у сфері злиттів та поглинань. Відновлення довіри та забезпечення прозорості будуть важливими для залучення іноземних інвестицій та сприяння безперешкодному здійсненню угод. Вплив війни на українську промисловість вимагає чітких рекомендацій щодо оцінки вартості компаній у цьому нестабільному середовищі. Уряд повинен встановити такі правила, щоб забезпечити чесне та точне проведення угод зі злиття та поглинання. Нарешті, Україна може створити сприятливу політику та податкове законодавство для заохочення іноземних інвесторів до участі в угодах зі злиття та поглинання, що дасть вкрай необхідний поштовх для розвитку корпоративного сектору.

Також одним з можливих напрямів розвитку легкої промисловості є злиття гіганта роздрібної торгівлі – Inditex з відомим українським брендом жіночого одягу – One By One.

Inditex, будучи великим гравцем, може не мати сильної присутності в конкретному сегменті ринку, який обслуговує One By One. Злиття надасть Inditex безпосередній доступ до вже існуючої клієнтської бази One By One та впізнаваності бренду в Україні, особливо серед жінок, які слідкують за модою і цінують унікальний дизайн та підхід "mix-and-match", що ідеально відповідає сучасним модним тенденціям. Це потенційно може залучити новий і лояльний сегмент клієнтів для Inditex.

Окрім доступу до ринку, злиття пропонує цінну синергію. Команда дизайнерів One By One та розуміння місцевих тенденцій можуть змінити правила гри для Inditex. Ці знання в поєднанні з глобальним досвідом Inditex у сфері дизайну та великомасштабними виробничими можливостями можуть призвести до створення більш гнучкої та чутливої до трендів продуктової лінійки для обох компаній. Крім того, акцент One By One на етичному виробництві та місцевих матеріалах відповідає зростаючій прихильності Inditex до сталого розвитку. Злиття може призвести до впровадження найкращих практик в обох компаніях, що посилить їхню екологічну та соціальну відповідальність.

Крім того, інвестиції Inditex в One By One можуть стати каталізатором для української індустрії моди. One By One отримає доступ до глобальної мережі Inditex, що потенційно призведе до збільшення виробничих потужностей, створення робочих місць та ширшого представлення українських дизайнерів. Таке поєднання може зробити значний внесок у післявоєнне відновлення економіки України.

Посилення конкуренції на ринку може призвести до більш доступного ціноутворення для споживачів в Україні. Обидві компанії можуть отримати вигоду від покращення іміджу бренду: Inditex отримує бали за соціальну відповідальність, асоціюючись з брендом, орієнтованим на етичне виробництво, в той час як One By One отримує значний приріст у сприйнятті бренду в Україні та на міжнародному рівні завдяки асоціації зі світовим лідером.

Однак, об'єднання філософії дизайну, виробничих процесів та корпоративної культури може бути складним завданням. Обидві компанії повинні інвестувати в чіткі стратегії комунікації та співпраці, щоб забезпечити поступову інтеграцію. Крім того, в минулому Inditex вже стикалася з перевітками щодо своєї практики роботи з ланцюгами поставок. Інтеграція фокусу One By One на етичному виробництві може підвищити прозорість для обох компаній, але забезпечення послідовних етичних практик у великій виробничій мережі може потребувати додаткових інвестицій.

Незважаючи на ці виклики, добре структурована угода зі злиття та поглинання між Inditex та One By One може стати взаємовигідною та зробити значний внесок у післявоєнне відновлення економіки України. Зосереджуючись на співпраці, прозорості та використанні сильних сторін один одного, цей стратегічний альянс може прокласти шлях до успішного злиття, яке сприятиме інноваціям, зростанню брендів та соціальній відповідальності в глобальному модному середовищі. Inditex та One By One, об'єднані спільною метою, можуть не лише досягти власних індивідуальних цілей, але й зробити внесок у відродження української індустрії моди та країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Кравчук В.О. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Молодий вчений. 2020. №10 (86). С.37-42
2. The future of M&A and post pandemic business priorities. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-future-of-ma-and-postpandemic-business-priorities>
3. Toshiba to Raise Ownership of Westinghouse by Acquiring Stocks. Toshiba. 2011. URL: <https://www.global.toshiba/ww/news/corporate/2011/09/pr0601.html>
4. M&A: The One Thing You Need to Get Right. Harvard Business Review. 2016. URL: <https://hbr.org/2016/06/ma-the-one-thing-you-need-to-get-right#:~:text=M&A%20is%20a%20mug's%20game:%20Typically%2070%–90%,all%20the%20disasters%20just%20cited.>
5. Global M&A industry trends: 2024 outlook. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>