

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

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Операції М&А у корпоративних фінансах»

здобувача Черненка Володимира Сергійовича

Науковий керівник: Свідерська Інна Миколаївна, Доцент

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

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу: доктор
економічних наук, професор, Терещенко Олег Олександрович

Київ 2024

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

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ПОГОДЖЕНО Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми _____ І.В.Іванець 17 квітня 2024	ЗАТВЕРДЖУЮ Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу _____ О.О. Терещенко 17 квітня 2024
---	--

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Черненко Володимир
денна (очна) форма навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Операції М&А у корпоративних фінансах»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 17 квітня 2024 р. № 680-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
TOB Lifecell

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи операції М&А у корпоративних фінансах
Розділ 2	Аналіз операцій М&А у корпоративних фінансах
Розділ 3	Удосконалення операції злиття та поглинання у корпоративних фінансах
Об'єкт дослідження:	Фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі угод злиття та поглинання
Предмет дослідження:	закономірності та особливості процесу злиття та поглинання компаній
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення операцій злиття та поглинання в корпоративних фінансах

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

У розділі 1	необхідно на основі опрацювання значного масиву навчальної та наукової літератури з'ясувати економічну сутність операцій злиття та поглинання, описати регламент (етапи) та основні характеристики угод, систематизувати фактори, що впливають на операції злиття та поглинання, визначити основні методики та підходи, які використовують при підписанні угод. Описати основні види: горизонтальне злиття (злиття компаній однієї галузі), вертикальне злиття (об'єднання компаній однієї галузі, що спеціалізуються в різних напрямках бізнесу), утворення конгломерату (злиття компаній з різних галузей). Визначити необхідність проведення податкового, фінансового та юридичного Дью діліджинс. Визначити методику оцінки результативності проведення угод злиття та поглинання.
У розділі 2	необхідно дослідити проведені світові угоди злиття та поглинання та їх ефективність, а також вплив на економічне середовище. Описати існуючі тенденції угод в агрокомпаніях. Оцінити результативність проведеної угоди злиття та поглинання, здійснити аналіз вартості компанії. Дослідити вплив оподаткування на проведені угоди.
У розділі 3	Необхідно обґрунтувати потенційні можливості та ризики щодо укладання угод злиття та поглинання, а також необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання операцій злиття та поглинання. Визначити на скільки виконані основні цілі операцій злиття та поглинання (забезпечення розвитку компанії, розширення бізнесу; зростання ефективності організації бізнесу (синтетичний ефект), оптимізація співвідношення доходів і витрат; поліпшення якості управління; максимізація вартості бізнесу при підготовці його до продажу; збільшення частки компанії на ринку; зменшення впливу конкурента аж до його купівлі; підвищення капіталізації бізнесу). Оцінити ризики здійснення угод M&A (втрата керованості компанії, неможливість досягнення синергетичного ефекту при невдалій інтеграції з придбаним об'єктом, недооцінка дій конкурентів, збільшення боргового навантаження і підвищення уваги Антимонопольного комітету).

**Завдання підготував
науковий керівник**



Інна СВІДЕРСЬКА

«19» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Володимир ЧЕРНЕНКО

«19» лютого 2024 р.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙ М&А У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ.....	7
1.1 Сутність і класифікація М&А у корпоративних фінансах.....	7
1.2 Методи та інструменти оптимізації М&А.....	9
1.3 Планування операцій М&А	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙ М&А У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ.....	30
2.1 Оцінка М&А в Lifecell.....	30
2.2 Вплив М&А на Lifecell.....	39
2.3 Виявлення та аналіз М&А на Lifecell	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ.....	49
3.1 Шляхи планування та удосконалення М&А.....	49
3.2 Зарубіжний досвід М&А щодо компанії lifecell.....	54
ВИСНОВКИ ...	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	65

Вступ

Актуальність теми дослідження: Операції злиття та поглинання (M&A) є ключовим інструментом стратегічного розвитку компаній у сучасному глобалізованому світі. Вони дозволяють швидко розширити ринки збуту, отримати доступ до нових технологій та талантів, а також підвищити ефективність бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у економіці, розуміння механізмів M&A та їх впливу на корпоративні фінанси стає особливо важливим.

Метою дослідження є аналіз операцій M&A у сфері корпоративних фінансів та компанії lifecell, виявлення основних тенденцій, факторів успіху та ризиків, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності таких операцій.

Об'єктом дослідження є операції злиття та поглинання (M&A) у корпоративному секторі економіки.

Предметом дослідження є фінансові аспекти операцій M&A, включаючи оцінку вартості компанії lifecell, структурування угод, джерела фінансування, а також вплив M&A на вартість компанії та їх фінансові показники.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури з метою вивчення теоретичних основ M&A та існуючих досліджень у цій галузі; аналіз фінансової звітності компанії lifecell, що брали участь в операціях M&A, для виявлення фінансових наслідків таких операцій; порівняльний аналіз різних угод M&A для виявлення факторів успіху та невдач; статистичні методи для обробки даних та виявлення закономірностей.

Відповідно до поставленої мети виділяють основні завдання:

- Дослідити теоретичні основи M&A та їх роль у корпоративних фінансах.

- Проаналізувати основні тенденції та фактори, що впливають на ринок М&А.
- Вивчити фінансові аспекти операцій М&А, включаючи оцінку вартості компаній, джерела фінансування та структурування угод.
- Оцінити вплив М&А на вартість компаній та їх фінансові показники.
- Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності операцій М&А у сфері корпоративних фінансів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Дослідження має значний теоретичний внесок, розширюючи та поглиблюючи знання про механізми М&А, їх фінансові аспекти та вплив на вартість компанії. Запропонована методологія аналізу М&А може бути використана для подальших досліджень у цій галузі.

Практичне значення отриманих в межах дослідження результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій для компанії щодо підвищення ефективності операцій М&А, враховуючи особливості українського ринку та досвід lifecell. Наданні інструментів для оцінки потенційних ризиків та вигод від М&А, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення. Формуванні більш глибокого розуміння процесів М&А серед учасників ринку, що сприятиме розвитку корпоративного сектору економіки.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі подано 8 таблиць, 4 рисунків та 4 додатків. Список бібліографічних посилань та використаних джерел містить 21 найменувань на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЇ M&A У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ

1.1 Сутність і класифікація M&A у корпоративних фінансах

Злиття та поглинання— об'єднання компаній, що відбувається або шляхом добровільного злиття кількох суб'єктів господарювання в нове (злиття), або шляхом купівлі однієї компанії інший (поглинання), і придбана компанія припиняє своє існування. Метою злиття та поглинання є розширення бізнесу, його масштабування та підвищення конкурентоспроможності на ринку за рахунок концентрації об'єднаних активів [1].

Злиття – це об'єднання двох або більше компаній, в результаті якого утворюється нова юридична особа. Існують два основні типи злиття: злиття рівних дві компанії приблизно однакового розміру об'єднуються, створюючи третю, нову компанію. Попередні компанії припиняють своє існування. Злиття через поглинання, одна компанія (цільова) поглинається іншою компанією та припиняє існування [2].

Придбання – це пряма купівля активів або часток компанії. Існує два основні способи придбання: купівля активів, покупець купує окремі активи бізнесу (інтелектуальну власність, обладнання тощо), але не частки в компанії. Цей підхід дозволяє уникнути зобов'язань компанії-продавця. Купівля акцій (часток), покупець купує частки (акції) компанії, стаючи її співвласником. Цей підхід зазвичай передбачає прийняття всіх активів і зобов'язань компанії.

Вибір способу придбання залежить від конкретної ситуації та цілей покупця. Купівля активів може бути кращим варіантом, якщо покупець хоче уникнути ризиків, пов'язаних із зобов'язаннями продавця. Купівля акцій може бути вигіднішою, якщо покупець зацікавлений у контролі над компанією та її діяльністю [2].

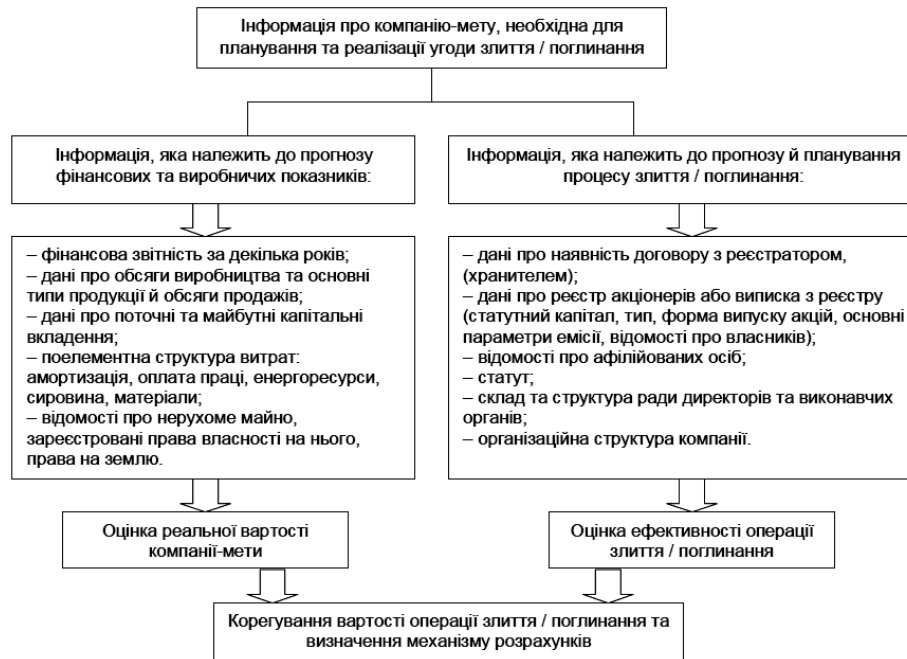


Рисунок 1.1 – Інформаційна база, необхідна для прийняття рішень при угодах M&A [3]

Джерело розроблено автором на основі [3]

Злиття та поглинання (M&A) представляють собою стратегічний інструмент, який надає компаніям значні переваги у вигляді розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки M&A компанії можуть збільшити свою частку ринку, отримати доступ до нових клієнтів та урізноманітнити свою продукцію, знижуючи залежність від одного продукту чи ринку та ефективніше управляючи ризиками. Об'єднання операцій дозволяє досягти економії від масштабу, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність завдяки спільному використанню ресурсів та усуненню дублюючих функцій. Крім того, M&A відкриває доступ до нових технологій та інтелектуальної власності, що сприяє підвищенню

інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності компанії. Синергія, що виникає в результаті злиття, дозволяє компаніям досягти більшого успіху, ніж вони могли б окремо. Нарешті, M&A може принести значні фінансові вигоди, такі як збільшення доходу, покращення грошового потоку та зміцнення фінансової позиції компанії.

1.2 Методи та інструменти оптимізації M&A

Згідно із Законом України "Про акціонерні товариства", злиття та поглинання підлягають певним регулюванням. Зокрема, покупець, який має намір встановити контроль над компанією, зобов'язаний публічно оголосити про свій намір придбати акції. Крім того, у разі придбання контрольного пакета акцій, покупець повинен запропонувати викуп міноритарних пакетів акцій у інших акціонерів компанії. [1]

Горизонтальне злиття – це стратегічне об'єднання двох або більше компаній, що діють в одній галузі та пропонують аналогічні товари чи послуги. Така консолідація дозволяє новоствореній компанії зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення частки ринку, об'єднання досвіду та експертизи, а також оптимізації витрат, наприклад, за рахунок скорочення управлінського апарату. В результаті горизонтального злиття компанія стає більш конкурентоспроможною, здатна ефективніше використовувати ресурси та пропонувати клієнтам ширший спектр продуктів чи послуг.

Прикладом прикладом горизонтального злиття є об'єднання у 2015 році двох найбільших пивоварних компаній світу – Anheuser-Busch InBev (AB InBev) та SABMiller. Обидві компанії займалися виробництвом та продажем пива, конкуруючи на глобальному ринку.

В результаті злиття утворилася нова компанія Anheuser-Busch InBev SA/NV, яка стала найбільшим виробником пива у світі, контролюючи близько 30% світового ринку пива.

Це злиття дозволило AB InBev: збільшити географічну присутність: об'єднання дозволило компанії вийти на нові ринки, зокрема в Африці та Латинській Америці, де SABMiller мала сильні позиції. Розширити портфель брендів: об'єднання брендів обох компаній, таких як Budweiser, Stella Artois, Corona, Miller та інших, дозволило AB InBev запропонувати споживачам ширший вибір пива. Оптимізувати виробництво та дистрибуцію: об'єднання виробничих потужностей та логістичних мереж дозволило компанії знизити витрати та підвищити ефективність операцій. Зміцнити переговорні позиції: збільшення ринкової частки дозволило AB InBev зміцнити свої позиції у переговорах з постачальниками та ритейлерами. Злиття AB InBev та SABMiller є яскравим прикладом горизонтального злиття, яке дозволило об'єднаній компанії досягти значних переваг на глобальному ринку пива [1].

Вертикальне злиття – це стратегічне об'єднання двох або більше компаній, що займають різні позиції в ланцюжку постачання, наприклад, виробника та його постачальника сировини або споживача готової продукції. Така інтеграція дозволяє компаніям отримати контроль над різними етапами виробничого процесу, що може забезпечити стабільність поставок, зниження витрат та підвищення ефективності. Прикладом може бути купівля металургійним заводом автомобільної компанії, що гарантує стабільний збут металу для першого та надійні поставки для другого, а також відкриває можливості для диверсифікації бізнесу та отримання додаткового прибутку від зростання цін на метал або автомобілі [1].

Паралельне злиття – це стратегічний крок, коли об'єднуються компанії, що виробляють супутні або взаємодоповнюючі товари, наприклад, виробник комп'ютерів та виробник процесорів. Такий тип злиття дозволяє досягти значних переваг за рахунок концентрації виробництва в рамках однієї

компанії. Це, у свою чергу, веде до зниження собівартості продукції завдяки оптимізації виробничих процесів, спільному використанню ресурсів та економії на масштабі. Як наслідок, об'єднана компанія підвищує свою рентабельність та конкурентоспроможність на ринку. Яскравим прикладом паралельного злиття є об'єднання корпорації Sigma, виробника фотоапаратів, з Foveon Inc, виробником тришарових матриць, що використовуються у технології Sigma. Це дозволило Sigma Corporation отримати контроль над ключовою технологією та посилити свої позиції на ринку фототехніки. [1].

Конгломератні злиття – це стратегічні об'єднання компаній з абсолютно різних галузей, що не мають спільних ринків, ресурсів або виробничо-збутових зв'язків. Попри відсутність очевидних синергій, такі злиття можуть приносити значні переваги. Диверсифікація капіталу дозволяє знизити ризики та підвищити стабільність бізнесу, а оптимізація управління фінансовими потоками та інвестиційними ресурсами сприяє підвищенню ефективності використання капіталу. Крім того, конгломератні злиття часто використовуються компаніями для швидкого виходу на нові, перспективні ринки, використовуючи ресурси та досвід партнера для закріплення своїх позицій. Таким чином, конгломератні злиття, хоч і є менш поширеними, ніж інші типи злиття, можуть бути ефективним інструментом для диверсифікації бізнесу, зниження ризиків та розширення горизонтів діяльності [1].

У світі злиття та поглинання (M&A) можуть відбуватися як за взаємною згодою сторін (дружні поглинання), так і без неї (ворожі поглинання), коли одна компанія викупує акції іншої з метою встановлення контролю. У країнах з розвиненим фондовим ринком, де ворожі поглинання є поширеною практикою, компанії розробляють різноманітні стратегії захисту, включаючи внесення до статуту положень про можливість випуску додаткових акцій за зниженою ціною для існуючих

акціонерів у разі ворожого поглинання. Це дозволяє "розмити" частку акцій, що належить компанії-агресору, ускладнюючи їй встановлення контролю над цільовою компанією [1].

Через угоди M&A щорічно проходять десятки тисяч компаній. Розмір ринку складає понад \$2 трлн на рік. Ці угоди підходять як для придбання стартапів вартістю в декілька десятків тисяч доларів, так і для мега-договорів вартістю в десятки мільярдів доларів [2].

Український ринок не дуже помітний в глобальному масштабі. В 2023 році він досяг відмітки в 1 мільярд доларів, було укладено 176 угод, найбільша Найбільша угода M&A в Україні за 2023 рік: придбання Lifecell, ТОВ «Глобал Білгі», ТОВ «Укртауер» покупцем якої став NJJ Capital вартістю в 500 млн. дол..

Таблиця 1.1 – Топ десять найбільших M&A угод в Україні у 2023 році

№	Об'єкт	Сектор	Покупець	Придбання, %	Вартість, млн \$
1	Lifecell, ТОВ «Глобал Білгі», ТОВ «Укртауер»	Комунікації та медіа	NJJ Capital	100%	500
2	Агрохолдинг «Кернел»	Сільське господарство	Namsen Limited	36%	136
3	ТОВ «Парус Холдінг»	Нерухомість та будівництво	ТОВ «Ола Файн» (Максим Кріппа)	100%	100
4	Preply Inc.	Інновації та технології	Horizon Capital LLP, Hoxton Ventures, Owl Ventures, LP, Reach Capital	Не розголошується	70
5	DMarket	Інновації та технології	Mythical Games	100%	70
6	ТОВ Інвестиційна спілка «Либідь» (Ocean Plaza)	Нерухомість та будівництво	Андрій Іванов	33%	60
7	ClickDealer	Інновації та технології	Digital Media Solutions	100%	45
8	ТОВ «Рені-Ойл»	Транспорт та	Агрохолдинг	100%	25

		інфраструктура	«Кернел»		
9	M10 Lviv Industrial Park	Нерухомість та будівництво	ЄБРР	35%	25
10	Fintech Farm	Інновації та технології	Nordstar Fund, Chrome Capital	Не розголошується	22
Всього					1052

Джерело: розроблено автором на основі даних [6]

За даними Bloomberg, станом на 31 грудня 2023 року загальна сума розірваних угод М&А у світі досягла 1,2 трлн дол.. Це на 22% більше, ніж у 2022 році. Тобто компаній дійшли до попередніх домовленостей, але не фіналізували їх та отримали фінансові втрати [4].

Сигнали, що вказують на доцільність М&А для компанії - застій у розвитку, неможливість збільшити доходи, частку ринку або клієнтську базу. Застосування М&А дозволяє швидко вийти на нові ринки та знайти нових клієнтів. Необхідність диверсифікації, залежність від одного продукту або ринку робить компанію вразливою до змін в цій сфері. М&А надає потенціал для розширення асортименту продуктів та послуг, зменшивши залежність від одного напрямку. Низька ефективність високі витрати, низька рентабельність або дублювання функцій. М&А може допомогти знизити витрати та покращити роботу за рахунок об'єднання ресурсів та усунення дублювання. Сильна конкуренція жорстка конкуренція або поява нових гравців на ринку. Завдяки М&А компанія може швидко придбати нові продукти, технології або клієнтську базу, щоб зберегти конкурентні позиції. Фінансові труднощі високий рівень боргу, зниження прибутку або слабкий баланс. М&А надає потенціал для отримання доступу до нових джерел капіталу та покращити фінансову стійкість.

Злиття та поглинання можуть бути ефективним інструментом для швидкого розширення команди під час стрімкого зростання компанії. Коли бізнес активно розвивається, ключовим фактором успіху стає команда, здатна підтримувати та прискорювати цей розвиток. Однак, розширення команди –

це складний процес, який вимагає балансу. Занадто швидке розширення може призвести до втрати корпоративної культури, цінностей та командної динаміки. Занадто повільне – не дозволить забезпечити необхідний темп зростання бізнесу. М&А може бути рішенням цієї проблеми, дозволяючи компанії швидко інтегрувати цілі команди з необхідними навичками та досвідом, зберігаючи при цьому свою корпоративну культуру та цінності [3].

Сучасні компанії все частіше усвідомлюють, що розширення бізнес-команди може відбуватися не лише шляхом органічного зростання, а й через партнерства та злиття з іншими компаніями. Такий підхід дозволяє отримати доступ до нових ринків, продуктів та послуг, скористатися напрацюваннями та експертизою іншої компанії, залучити спеціалістів з новими навичками та компетенціями.

Таким чином, партнерства та злиття стають ефективним інструментом для швидкого та ефективного розширення можливостей бізнесу, особливо в умовах стрімкого зростання та розвитку.

Інвестори, перш ніж зважитися на злиття або поглинання, проводять глибокий аналіз компаній, що розглядаються, враховуючи широкий спектр факторів. Фінансовий стан компаній оцінюється за такими показниками, як динаміка зростання доходу, прибутковість, EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації), ROI (рентабельність інвестицій) та фінансова стійкість (співвідношення боргу до власного капіталу). Крім того, важливу роль відіграє ринкова позиція компаній, включаючи їхню частку ринку, клієнтську базу, асортимент продукції та потенціал зростання в контексті ринкових тенденцій. Операційна ефективність також підлягає ретельному вивченню, включаючи обсяг та ефективність виробництва, оптимізацію процесів постачання та логістики, а також продуктивність працівників. Важливим аспектом є стратегічна сумісність компаній, що включає збіг корпоративної культури, цінностей та стилю управління, спільність цілей та стратегічних напрямків розвитку, а

також сумісність бізнес-процесів та операційної діяльності. Інвестори також оцінюють потенціал успішної інтеграції компаній після злиття або поглинання, аналізуючи можливі ризики та переваги. Вартість компаній оцінюється за допомогою таких показників, як співвідношення ціни та прибутку (P/E), вартість підприємства (EV) та співвідношення ціни та продажів (P/S). Нарешті, уважно вивчаються юридичні та регуляторні аспекти, включаючи законодавчі вимоги та обмеження, наявність судових розглядів та ризики порушення антимонопольних норм. Тільки після комплексного аналізу всіх цих факторів інвестори можуть прийняти зважене рішення щодо доцільності злиття або поглинання, мінімізуючи потенційні ризики.

Злиття та поглинання можуть принести значні переваги, але важливо враховувати потенційні ризики та труднощі. Інтеграція двох компаній може бути складним та тривалим процесом, що призводить до культурних зіткнень, опору персоналу та операційних проблем. Фінансові ризики включають значні витрати на юридичні послуги, консультації та інтеграцію, що може призвести до збільшення боргу та зниження прибутковості. Крім того, об'єднана компанія може не досягти очікуваної синергії, зіткнутися з проблемами у діяльності та втратити частку ринку, лояльність клієнтів та репутацію. Неузгодженість корпоративних стратегій може ускладнити збереження конкурентних переваг, а зовнішні фактори, такі як посилення конкуренції, нестабільність ринку та регуляторні ризики, можуть негативно вплинути на результати M&A. Також існують юридичні та регуляторні ризики, включаючи потенційні судові позови від акціонерів, працівників та клієнтів, а також антимонопольні обмеження. Тому успішне злиття та поглинання вимагає ретельного планування, аналізу ризиків та професійного управління.

Злиття та поглинання представляють собою складний та багатогранний процес, що вимагає ретельного зважування потенційних переваг та ризиків.

Успіх М&А залежить від комплексного підходу, що включає ретельну перевірку всіх аспектів діяльності компаній, що беруть участь, розробку ефективного плану інтеграції, що враховує особливості корпоративної культури та бізнес-процесів, а також прозору та ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів та партнерів. Тільки за умови ретельного планування та професійного управління можна мінімізувати ризики та забезпечити успішну реалізацію М&А, досягнувши поставлених цілей та створивши нову, більш сильну та конкурентоспроможну компанію.

Насамперед успішність М&А залежить саме від потенціалу інтеграції двох команд. Якщо вектори розвитку компаній, їх цінності, підходи і самі люди не підходять один одному, то це категорично зіграє в негативний бік і не дасть тих результатів, які потрібні. Тут важливо обирати правильних партнерів та зрозуміти, що ви разом зможете досягти більшого. Ця угода має сенс, коли виходить синергія та йде експоненційне зростання, наприклад, за рахунок можливостей, що надає одна сторона та драйву, що дозволяє скористатися цими можливостями з іншого боку.

Дью ділідженс – це ретельний процес незалежної перевірки компанії, що проводиться перед укладанням важливих угод, таких як злиття та поглинання (М&А), створення спільного підприємства або стратегічного партнерства. Ця процедура дозволяє потенційним інвесторам або партнерам отримати повну та об'єктивну інформацію про фінансовий стан, активи, зобов'язання, операційну діяльність, юридичні аспекти та інші важливі аспекти цільової компанії. Дью ділідженс допомагає виявити потенційні ризики та проблеми, оцінити реальну вартість компанії та прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності угоди.

Основними типами дью ділідженсу, що застосовуються при М&А є фінансовий дью ділідженс, він оцінює фінансове здоров'я цільової компанії, аналізуючи її минулі та прогнозовані фінансові показники, структуру

капіталу, податкову звітність та потенційні зобов'язання. Розуміння фінансового стану та потенціалу компанії. Юридичний дью ділідженс – перевіряє дотримання законодавства цільовою компанією, належне оформлення документів на активи, відсутність судових позовів та юридичних обтяжень, а також чинність договорів. Оцінка будь-яких потенційних юридичних питань, які може мати бізнес (належні контракти, ліцензії та право власності, зобов'язання), а також будь-які поточні або потенційні судові справи. Податковий дью ділідженс – аналізує податкову історію цільової компанії, потенційні податкові зобов'язання та ризики. Встановлення податкових наслідків інвестицій. Комерційний дью ділідженс – оцінює ринкові позиції цільової компанії, її конкурентні переваги, перспективи розвитку та потенційні загрози. Операційний дью ділідженс – оцінює операційну діяльність цільової компанії, аналізуючи її виробничі потужності, ефективність бізнес-процесів, управління ланцюгом поставок, інтелектуальну власність та дотримання норм охорони праці. Технологічний дью ділідженс – оцінює технологічні активи цільової компанії, їх рівень розвитку, відповідність сучасним стандартам та потенціал для розвитку. Екологічний дью ділідженс – оцінює вплив діяльності цільової компанії на навколишнє середовище, виявляє екологічні ризики та потенційні зобов'язання. Виявлення будь-яких потенційних зобов'язань, які можуть виникнути внаслідок впливу інвестиційного проекту на навколишнє середовище. HR дью ділідженс – оцінює кадрову політику цільової компанії, рівень кваліфікації персоналу, структуру заробітної плати та потенційні кадрові ризики.

Таблиця 1.2 – Цілі та типи дью ділідженсу

Фактор аналізу	Ціль дью ділідженсу	Типи дью ділідженсу
Компанії	Розуміння правової та фінансової структури компанії; виявлення організаційних або структурних ризиків	Фінансовий Податковий; Юридичний

Бізнес-операції	Розуміння характеру бізнесу та його продуктів, процесів та операцій	Комерційний; Операційний; Технологічний; Екологічний
Ринкове середовище	Аналіз тенденцій ринку та драйверів зростання; розуміння конкурентного ландшафту та ключових факторів успіху	Комерційний
Людський капітал	Переконалися, що персонал здатний до реалізації задач для успішного ведення бізнесу	Юридичний; HR
Оцінка вартості бізнесу	Визначення справедливої вартості активу / компанії; оцінка фінансових ризиків та прийняття рішення про відповідне фінансування операції	Фінансовий; Оцінка вартості бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі даних [3]

Покупці згруповані за 2 зонами: стратегічний інвестор - компанія з виробничого сектору (або іншого сектору економіки), що придбає профільні активи з метою їх подальшої інтеграції в свою структуру бізнесу та реалізації ефекту синергії. Фінансовий інвестор - фінансова компанія, що націлена на перепродаж активу в майбутньому. Зазвичай покупець більший за ціль; і, як правило, покупець і надалі залишається в бізнесі, тоді як ціль припиняє існування після завершення злиття. Часто одна компанія намагається придбати іншу проти волі керівництва та правління компанії-ціль. Зазвичай це називається поглинанням. Часто це робиться через тендерну пропозицію. Тендерна пропозиція – є інструментом, в рамках якого покупець робить пряму пропозицію акціонерам компанії-ціль викупити їхні акції за певну ціну.

Таблиця 1.3 – Органічне зростання vs M&A

	Органічне зростання	M&A
Переваги	• Контроль за виконанням • Фокусний розвиток • Контроль за витратами	• Швидкість виконання • Додаткова експертиза • Видалення конкурента • Низький ризик виходу на ринок
Недоліки	• Тривалий період виконання • Невизначене прийняття ринку	• Високий інтеграційний ризик • Висока вартість входу

	• Посилення конкуренції	• Небажані активи та зобов'язання
--	---	---

Джерело: розроблено автором на основі даних [2]

Фінансовий дью ділідженс включає в себе детальний аналіз наявної фінансової інформації компанії як основи для встановлення поточної оцінки компанії. Якість аналізу залежить від доступу та якості відповідних фінансових даних. Знання про конкурентів компанії, розвиток ринку, її ланцюжок створення вартості допоможе підтримати, а також оскаржити наявні фінансові дані

Фінансовий дью ділідженс як основа для оцінки вартості бізнесу ключовим мотивом якого є допомога у встановленні вартості компанії знати, що готові заплатити за потенційну інвестицію.

Існує кілька підходів до оцінки компанії: Оцінка дисконтованого грошового потоку (DCF), Компанії-відповідники та мультиплікатори.

Більшість методів оцінки компанії, активу або проекту ґрунтуються на оцінці майбутніх грошових потоків, які генеруватимуть інвестиції, та дисконтуванні їх вартості до сьогоднішнього дня, що призводить до поточної вартості підприємства.

Цільова аудиторія фінансового дью ділідженсу є внутрішні компанії та їхнє керівництво можуть використовувати ДД, щоб краще зрозуміти стан ефективності своєї компанії, а також оцінити вартість інших компаній, що можливо придбати. Зовнішніми є поточні та потенційні інвестори в компанію, кредитори для визначення та моніторингу фінансової стійкості боржника дослідницькі компанії Радники (інвестиційні банкіри, юристи, аудитори) регулятори

Доступ до інформації, необхідної для формування чіткої картини фінансового стану бізнесу, відіграватиме ключову роль у визначенні якості будь-якого дью ділідженсу.

Потрібно звернути увагу, що в угодах злиття та поглинання вибрані потенційні покупці отримують доступ до приватної інформації, яка

недоступна для громадськості (наприклад, більш детальна інформація про прибутковість, ціноутворення, контракти).

Інвестори, що діють виключно на основі публічної інформації (фінансові та нормативні документи для зареєстрованої на біржі компанії, галузеві дослідження, звіти брокерів тощо) матимуть менше розуміння щодо транзакції.

Роль сторін у процесі due diligence з точки зору покупця який відповідає за порядок денний due diligence, вибирає провайдерів послуг, остаточно приймає рішення та веде переговори щодо транзакції. Інвестиційний банк аналізує варіанти оцінки вартості бізнесу та опцій фінансування угоди, допомагає керувати процесом, збирає конкурентну інформацію про інших учасників продажу компанії-цілі. Фінансовий консультант досліджує цільові фінансові показники, оцінює прийнятність коригувань до фінансового боку угоди, зроблених компанією-ціллю на основі перевірених фінансових показників

Консультант зі стратегії надає оцінку розміру і темпів зростання цільового ринку, переглядає конкурентне позиціонування, корпоративну стратегію та визначає додаткові опції зростання для компанії-цілі

Дослідивши ринок, найбільш розповсюдженими проблемами, які можуть бути виявлені під час due diligence, є: юридичні проблеми. Відсутність або недоліки реєстрації права власності, відсутність необхідних документів, наявність наявних обтяжень чи судових справ тощо. Позабалансові зобов'язання. Наявні чи потенційні зобов'язання Об'єкта сплатити певну суму або поступитися певними активами в майбутньому, що не відображені на балансі. Це може бути акціонерна угода, різноманітні «золоті парашути» для менеджменту, потенційні судові рішення тощо. Далеко не всі позабалансові зобов'язання можна виявити навіть під час перевірки, тому зазвичай будь-яка угода злиття і поглинання супроводжується гарантіями продавця. Невідповідність фінансових

результатів заявленим. Неналежний технічний стан активів або їхня фізична відсутність.

Модель PESTEL аналізує численні фактори макросередовища під час аналізу середовища організації – частина стратегічного управління. Формує частину зовнішнього аналізу під час дослідження ринку або проведення стратегічного огляду бізнесу в рамках ДД. Це корисний стратегічний інструмент для розуміння позиції компанії в конкурентному середовищі, потенційного зростання або занепаду ринку та можливих необхідних змін в організації.

Рамкова основа спочатку почалася як PEST-аналіз, а додаткові фактори були додані, оскільки макросередовище бізнесу стало складнішим

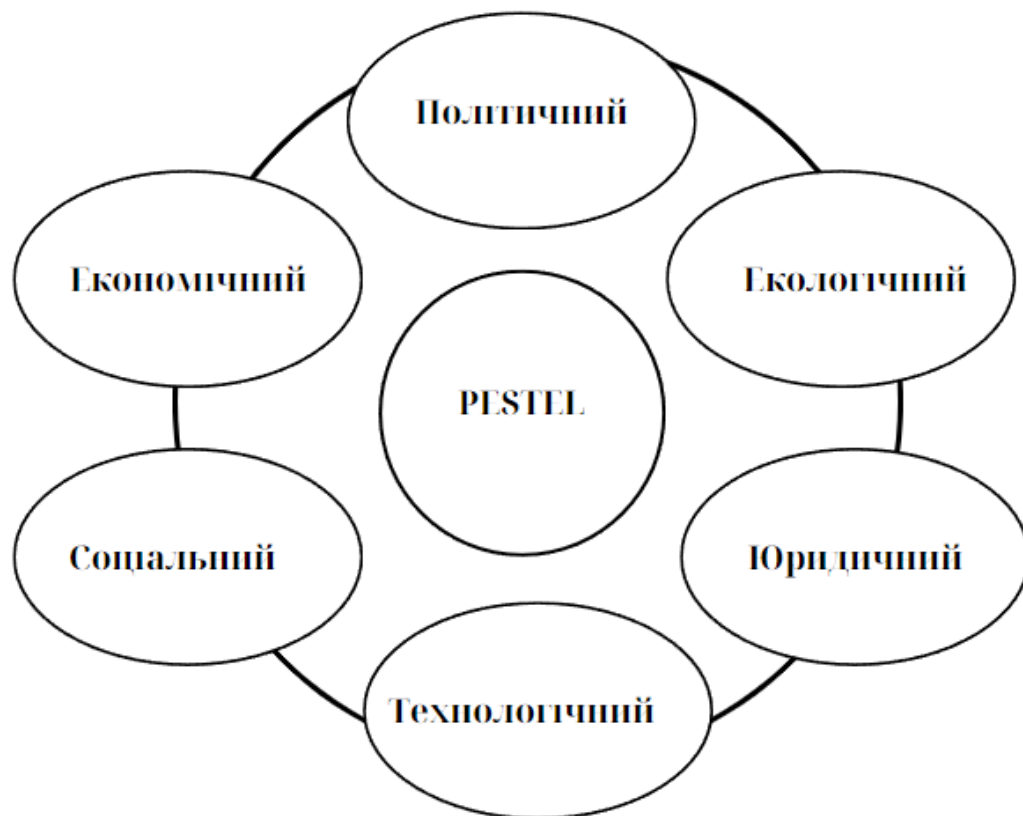


Рисунок 1.2 – Модель PESTEL

Джерело: розроблено автором на основі даних [5]

CAGE аналіз допомагає аналізувати ряд відмінностей в ключі: Cultural, Administrative, Geographic, Economic факторів. Аналізуються відмінності між країнами, які організації повинні враховувати при плануванні міжнародних

стратегій. Може застосовуватися для розуміння та моделювання потоків торгівлі, капіталу, інформації, людей [5].



Рисунок 1.3 – Модель CAGE

Джерело: розроблено автором на основі даних [5]

Аналіз п'яти сил Портера: - структура, яка покликана проаналізувати рівень конкуренції в галузі. Визначає три сили «горизонтальної конкуренції» Наскільки легко замінити товари чи послуги на інші. Наскільки сильною є галузева конкуренція. Наскільки легко новим гравцям виходити на ринок і тим самим впливати на цінову політику.

Та дві сили від «конкуренції по вертикалі» чи сильні постачальники, щоб впливати на рівень витрат компанії. Наскільки клієнт здатний впливати на стратегію та ціни компанії.

Аналізом п'яти сил Портера є скануванням середовища компанії з аналізом п'яти сфер, які часто використовуються для прийняття стратегічних ринкових рішень, але забезпечують цілісне уявлення про підприємство. Модель охоплює. внутрішнє та зовнішній вияви мікрота макросередовища. Основою аналізу зовнішнього середовища є PESTEL аналіз. Модель 5С є частиною трьох напрямів аналізу, які утворюють ситуаційний аналіз, який також включає SWOT та аналіз п'яти сил Портера.

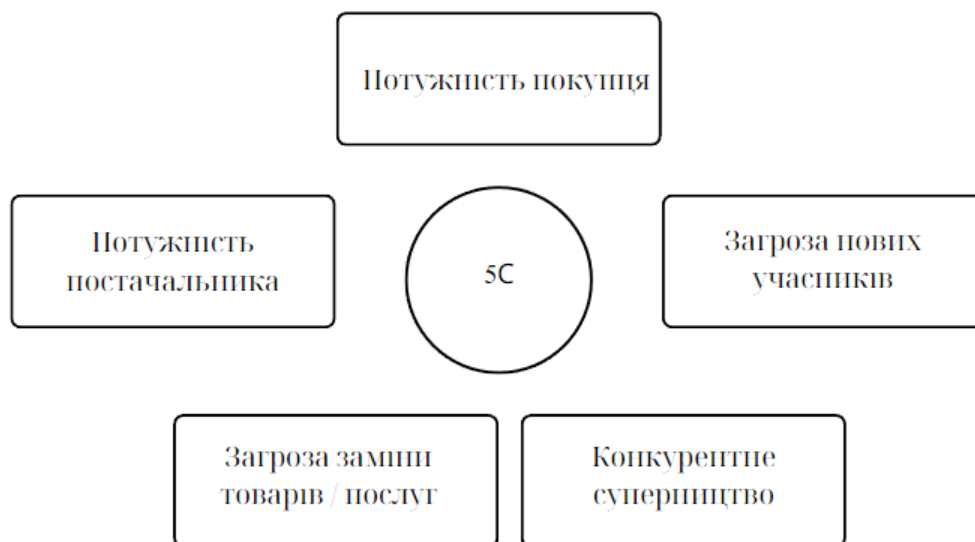


Рисунок 1.4 – Модель 5C

Джерело: розроблено автором на основі даних [5]

Отже, дью ділідженс є важливим елементом оцінки бізнесу, що покликана уникнути слабких інвестиційних рішень, і охоплює багато різних напрямків аналізу.

Фінансовий дью ділідженс досліджує операційну діяльність компанії та якість її доходів шляхом ретельного аналізу наявних даних.

Цей аналіз формує основу для будь-якого прогнозу доходів та грошових потоків, які, у свою чергу, використовуються для формування оцінки вартості бізнесу.

Дью ділідженс полягає як у визначенні того, що ви знаєте, так і того, чого ви не знаєте, і в боротьбі з переважаючою невизначеністю.

1.3 Планування операцій M&A

Ознайомившись з загальною картиною двох основних видів (структур) угод M&A, перейдемо до покрокової інструкції з їх плануванням на прикладі поглинання, як найпоширенішої форми M&A [6].

Вступна зустріч + NDA: на цьому етапі дві сторони (купівельна компанія та цільова компанія) проводять вступну зустріч і визначають початкові позиції перед тим, як розпочати повноцінні переговори. Якщо сторони погоджуються рухатися далі, то рекомендується підписати NDA, щоб зберегти конфіденційність переговорів та інформації, якою обмінюватимуться сторони у майбутньому, включаючи те, що покупець отримає під час процедури комплексної перевірки. [6]

Меморандум про наміри (MoU) служить для фіксації ключових початкових домовленостей між сторонами, таких як тривалість процесу злиття та поглинання, необхідність та тривалість аудиту, орієнтовна вартість угоди, форма оплати та умови викупу. Цей документ не є юридично зобов'язуючим і має спрощений характер, часто оформляється у вигляді списку. Його мета – зафіксувати початкові домовленості, досягнуті під час ознайомчої зустрічі або подальших консультацій, і слугувати основою для подальших переговорів та розробки юридично зобов'язуючих документів [6].

Лист про наміри, або Меморандум про взаєморозуміння, є важливим документом у процесі злиття та поглинання, який детально описує ключові аспекти угоди. Хоча його юридична сила може варіюватися від повністю обов'язкового до необов'язкового, основна мета цього документа – слугувати "дорожньою картою" для реалізації угоди. У ньому детально викладаються структура угоди, умови ціноутворення та її коригування, порядок оплати, зобов'язання сторін після завершення угоди, а також надані гарантії та запевнення. По суті, лист про наміри має містити всі ключові моменти, необхідні для успішної реалізації злиття або поглинання, і слугувати основою для подальшої розробки юридично зобов'язуючих документів [6].

Проведення аудиту (дью ділідженс) є критичним етапом у процесі злиття та поглинання (M&A), особливо при купівлі акцій або часток компанії, оскільки покупець бере на себе всі ризики та зобов'язання цільової компанії. Дью ділідженс проводиться командою покупця або, у деяких

випадках, продавцем, з метою виявлення потенційних ризиків та проблем у різних сферах діяльності компанії. Основні напрямки аудиту включають правові питання (договори, судові спори, інтелектуальна власність), бухгалтерський облік (фінансова звітність, активи, зобов'язання), податкові питання (податкові зобов'язання, податкові ризики) та економічну оцінку бізнесу (фінансовий стан, перспективи розвитку). У деяких випадках також проводиться аудит з питань дотримання екологічного та митного законодавства. Ретельний дью ділідженс дозволяє покупцеві прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності угоди та умов її проведення, мінімізуючи ризики та забезпечуючи успішну інтеграцію компаній після завершення M&A [6].

Отримання необхідних згод та дозволів є важливим етапом у процесі злиття та поглинання (M&A), який часто відбувається паралельно з проведенням дью ділідженс або після нього. На цьому етапі покупець, маючи повну картину фінансового стану та корпоративної структури цільової компанії, забезпечує отримання необхідних згод від різних зацікавлених сторін, таких як загальні збори акціонерів, інші учасники (акціонери), виконавчий орган, кредитори, інший з подружжя тощо. Крім того, для угод, що можуть вплинути на конкуренцію на ринку, необхідно отримати дозволи від антимонопольних органів. Отримання згод та дозволів може бути тривалим процесом, тому його часто починають заздалегідь, щоб уникнути затримок у реалізації угоди. Вчасне отримання всіх необхідних документів є запорукою успішного завершення M&A та забезпечує юридичну чистоту та безпеку угоди для всіх сторін [6].

Підготовка остаточних договорів є завершальним етапом процесу злиття та поглинання (M&A), на якому всі попередні домовленості та узгодження формалізуються у юридично зобов'язуючих документах. Цей етап включає розробку та підписання основних транзакційних договорів, таких як договори купівлі-продажу, своп, корпоративний договір, договір

ексроу тощо, а також додаткових угод, таких як договори про надання послуг, трудові договори, договори про заборону конкуренції та інші. Крім того, на цьому етапі необхідно забезпечити остаточне отримання всіх необхідних дозволів та згод від регуляторних органів, акціонерів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Ретельна підготовка та узгодження всіх документів на цьому етапі є запорукою успішного завершення М&А та забезпечує юридичну чистоту та безпеку угоди для всіх її учасників. [6].

Після узгодження та підписання остаточних договорів, сторони переходять до етапу передачі прав власності на об'єкт злиття або поглинання. Цей етап може мати різні форми та тривалість залежно від домовленостей сторін, а в деяких випадках може бути відсутнім. Важливо відзначити, що весь процес М&А починається з пошуку відповідного партнера та оцінки потенційної цінності, яку він може принести компанії або її власникам. Далі все як в багатьох комерційних договорах — перемовини, умови, рішення. Крім двох пунктів: дью ділідженсу і отримання дозволу від регулятора.

Дью ділідженс— це глибокий аудит підприємства. Перевіряється все, від історії і якості менеджменту до аналізу клієнтів і податкових ризиків. Головна задача процедури — висвітити всі можливі «підводні камені» в компанії-партнері аби посилити власну переговорну позицію або вчасно вийти з перемовин.

Інший важливий етап процесу злиття і поглинання — отримання дозволу регулятора, який здійснює контроль за економічною концентрацією на відповідному ринку. Якщо компанія працює в декільках країнах, можливо доведеться звертатись у відповідний державний орган в кожній з них. В нашій державі необхідним є дозвіл у таких випадках сукупні активи або обсяг реалізації товарів учасників концентрації більші ніж 30 мільйонів євро. Водночас кожний з них має вартість активів або продажі в Україні більші ніж 4 мільйони євро (все за останній фінансовий рік) Один з учасників концентрації має обсяг реалізації товарів більший ніж 150 мільйонів євро, а

інший має вартість активів або продажі в Україні більші ніж 8 мільйонів євро (все за останній фінансовий рік).

Створення списку потенційних покупців активів, виставлених на продаж, є важливим початковим етапом процесу продажу бізнесу. Він починається з визначення характеристик ідеального покупця, тобто компаній, які можуть бути зацікавлені у придбанні активу. Важливо розуміти, чому саме ці покупці можуть бути зацікавлені, відповідаючи на ключові питання, такі як: які стратегічні цілі вони переслідують, які синергії можуть виникнути в результаті угоди, та які фінансові можливості вони мають для здійснення покупки. Від правильності визначення цільової групи покупців залежить ефективність усього процесу продажу: яка вартість компанії, яка пропонується до продажу потенційному покупцю? та що потрібно зробити, щоб підвищити вартість компанії для кожного типу інвесторів? Відповівши на ці питання, ви зможете точніше визначити ціновий діапазон подальших переговорів та окреслити коло потенційних інвесторів. Етап орієнтації інвесторів завершується упорядкуванням списку потенційних покупців, яким буде відправлений тизер [7].

Мета тизерної компанії та тизера – привернути увагу покупця до пропонованого активу та розкрити його позитивні та привабливі характеристики без розкриття точної назви компанії (активу), що пропонується до продажу. Тизер може бути різних типів: інформаційний лист, презентація, відеоролик [7].

Щоб досягти успіху на етапі тизерної компанії, необхідно дотримуватися трьох основних правил: Період між появою тизера, збором заявок на участь у процесі продажу та підписанням угод про конфіденційність не повинен бути дуже тривалим, щоб не втратити інтерес до компанії з боку потенційного покупця. Тизер повинен бути складений так, щоб не можна було точно визначити, який саме актив (компанія)

виставлений на продаж. Тизер повинен зацікавити якнайбільше потенційних покупців [7].

Тизерна кампанія зазвичай проводиться у два етапи: складання та розсилання тизера, який має зацікавити потенційних покупців. На першому етапі формується коло зацікавлених та потенційних інвесторів тизерної компанії. Через 2-3 тижні після появи тизера настає етап розкриття інформації про об'єкт продажу заінтересованим інвесторам [7].

Між двома етапами тизерної кампанії потенційні покупці подають заявки на участь у процесі продажу бізнесу, підписавши угоду про конфіденційність для захисту інформації. На цьому етапі відбувається перше знайомство учасників М&А з компанією-продавцем, де вони дізнаються не лише її назву, а й отримують більш детальну інформацію про об'єкт продажу. Обговорення фокусується на ключових аспектах, що становлять взаємний інтерес, інформація подається у презентаційному форматі, а питання ціни поки що не порушуються. Після завершення другого етапу тизерної кампанії розсилається інформаційний меморандум, що містить більш детальну інформацію про компанію та її активи [7].

На відміну від тизера, інформаційний меморандум є більш докладним. Інформаційний меморандум може становити до 100 сторінок з докладним та вичерпним описом виставленого на продаж підприємства, основними фінансовими та виробничими показниками, описом становища на ринку, конкурентного середовища, перспектив розвитку підприємства, інвестиційних потреб тощо. Інформаційний меморандум, що розсилається потенційним покупцям, не розкриває детальної фінансової інформації про компанію-продавця, щоб уникнути ризику використання цієї конфіденційної інформації конкурентами у разі відмови від угоди. Це особливо важливо при проведенні тендеру, коли покупці часто є прямими конкурентами на ринку. До меморандуму додається супровідний лист, в якому продавець пропонує покупцеві ознайомитися з інформацією про об'єкт продажу та прийняти

рішення про участь у тендері протягом певного терміну, наприклад, двох тижнів.

Якщо покупець вирішує продовжити участь у боротьбі за потенційно цікаву компанію, він повинен підтвердити свій інтерес, подавши попередню заявку з індикативною ціною. Ця заявка, іноді звана не зобов'язуючою пропозицією, не має юридичної сили для покупця і може бути переглянута у майбутньому. Вона служить для продавця індикатором серйозності намірів покупця та допомагає йому сформувати короткий список учасників, які продовжать брати участь у процесі M&A.

Після формування короткого списку потенційних покупців настає наступний важливий крок – організація зустрічі між продавцем та покупцями для обговорення деталей угоди та підписання угоди про конфіденційність (NDA). NDA є юридичним документом, який зобов'язує покупців зберігати в таємниці всю інформацію про компанію, що виставляється на продаж, включаючи дані, отримані в ході due diligence. Підписання NDA забезпечує захист конфіденційної інформації продавця та створює основу для подальших переговорів та обміну інформацією в рамках процесу M&A.

На етапі зустрічі продавця та потенційних покупців, після підписання угоди про конфіденційність, сторони також можуть підписати меморандум про взаєморозуміння (MoU), який іноді називають протоколом про наміри. Цей документ фіксує основні параметри майбутньої транзакції, включаючи об'єкт продажу, процедуру та умови продажу, а також принципи формування ціни. Підписання MoU зазвичай відбувається у випадку, коли є лише один покупець. Іноді покупець може вимагати підписання "договору про ексклюзив", який гарантує, що продавець не буде вести переговори з іншими потенційними покупцями протягом певного періоду часу.

Перед тим, як потенційні покупці приступлять до детального вивчення об'єкта поглинання, консультанти продавця готують "віртуальну кімнату даних" – захищене онлайн-сховище, де зберігається вся необхідна інформація

про компанію, включаючи фінансову звітність, юридичні документи, контракти, інформацію про активи та інше. Це дозволяє покупцям отримати повний доступ до необхідних даних для проведення дью ділідженс та прийняття обґрунтованого рішення щодо участі в угоді.

Процедура дью ділідженс, як правило, займає більше двох тижнів, але може значно затягнутися, якщо виникає необхідність отримання додаткових роз'яснень, запиту документів, відсутніх у віртуальній кімнаті даних, або проведення співбесід з окремими співробітниками компанії. Це пов'язано з тим, що дью ділідженс є ретельним процесом, який вимагає детального вивчення всіх аспектів діяльності компанії, щоб виявити потенційні ризики та проблеми перед укладанням угоди.

Після успішного завершення дью ділідженсу та фінальних переговорів з компаніями з короткого списку, покупці подають свої остаточні заявки, в яких ключовим елементом є цінова пропозиція. Ця ціна, як правило, відрізняється від попередньої індикативної ціни, оскільки базується на детальному аналізі інформації, отриманої під час дью ділідженсу. Продавець, проаналізувавши отримані заявки, вибирає переможця тендеру, з яким підписуються основні умови угоди та договір про відступне. Договір про відступне є важливим юридичним документом, який визначає штрафні санкції для покупця у разі відмови від угоди після підписання основних умов

Завершення операції злиття та поглинання (M&A) може зайняти від 2 до 12 місяців, протягом яких виконуються всі необхідні дії для остаточної зміни власників компанії. У договорі купівлі-продажу детально прописуються умови та зобов'язання сторін, включаючи дії, які повинен виконати продавець перед передачею активів новому власнику. Це може включати усунення виявлених покупцем недоліків, таких як зміна статуту, врегулювання судових спорів, реструктуризація бізнесу або продаж непрофільних активів. Крім того, на період завершення угоди можуть бути накладені операційні обмеження на куплену компанію, такі як обмеження на

проведення великих операцій, продаж активів, звільнення топ-менеджменту або збільшення статутного фонду. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності та безперервності бізнесу в період переходу до нового власника.

Завершальним етапом угоди злиття та поглинання (M&A) є проведення взаєморозрахунків, що вимагає особливої уваги до ризиків, які можуть виникнути у проміжку між підписанням договору купівлі-продажу та фактичним отриманням контролю над підприємством. Наприклад, активи можуть бути заставлені або арештовані. Щоб мінімізувати ці ризики, сторони ретельно розробляють оптимальну схему розрахунків та систему гарантій, які фіксуються у договорі купівлі-продажу, забезпечуючи безпеку та захист інтересів усіх учасників угоди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙ M&A У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ

2.1 Оцінка M&A в Lifecell

Lifecell - це український оператор мобільного зв'язку, який посідає третє місце за величиною на ринку. Компанія пропонує широкий спектр послуг мобільного зв'язку, стандартах GSM, UMTS, LTE Advanced та LTE Advanced Pro, включаючи голосовий зв'язок, мобільний інтернет, SMS та MMS, роумінг та додаткові послуги.

Вона є третім за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні, з охопленням мережі 2G, що сягає понад 98% населення країни.[8]

Історія:

- 2004: Заснування компанії під назвою "Астеліт".
- 2005: Запуск комерційних послуг мобільного зв'язку.
- 2011: Rebranding під назвою "life:)".
- 2015: Придбання компанією Turkcell.
- 2016: Rebranding під назвою "lifecell".

Власник:

- Turkcell (100% акцій) [9]

Фінансові показники:

Дохід: 11 712,1 млн грн (2023)

Чистий прибуток: 2 567,7 млн грн (2023)

АВОР (кількість абонентів): 9,9 млн (2023)

ARPU (середній дохід на абонента): 111 грн (2023)

Переваги:

- Широке покриття мережі
- Конкурентні тарифи

- Різноманіття пакетів послуг
- Додаткові послуги
- Якісне обслуговування клієнтів

Ринок мобільного зв'язку в Україні є конкурентним, з трьома основними гравцями: Kyivstar, Vodafone та Lifecell. Компанія прагне диференціюватися за рахунок надання якісних послуг, конкурентних тарифів та інноваційних продуктів.

Lifecell, український оператор мобільного зв'язку, який належить турецькій телекомунікаційній компанії Turkcell. Це придбання мало значний вплив на обидві компанії, й далі впливає на їхню діяльність та послуги.

Інвестиції та розвиток: Turkcell інвестувала значні кошти в модернізацію та розширення мережі Lifecell, що призвело до покращення якості послуг, впровадження нових технологій (наприклад, 4G та 5G) та розширення зони покриття [8].

Доступ до нових технологій та ноу-хау: Turkcell має значний досвід роботи на міжнародному ринку та володіє передовими технологіями в галузі мобільного зв'язку. Це дає Lifecell доступ до нових розробок та можливостей, що дозволяє їй пропонувати своїм клієнтам інноваційні послуги та сервіси.

Вихід на новий ринок: Завдяки придбанню Lifecell, Turkcell отримала доступ до нового, перспективного ринку - України. Це дозволило їй розширити свою присутність на міжнародній арені та збільшити базу клієнтів.

Пандемія COVID-19 мала значний вплив на багато галузей, включаючи телекомунікаційну. Lifecell, як і інші оператори мобільного зв'язку, не стала винятком.

Основними наслідками COVID-19 для Lifecell були карантинні обмеження та віддалена робота, люди стали більше користуватися мобільним зв'язком для дзвінків, надсилання текстових повідомлень та використання Інтернету. Це призвело до зростання трафіку в мережі Lifecell. Через

обмеження на подорожі та локдауни, роумінгові доходи lifecell значно скоротилися в 2020 році. Люди більше використовували мобільний Інтернет для роботи, навчання, розваг та онлайн-покупок. Це призвело до значного зростання попиту на мобільні дані. Пандемія призвела до зміни поведінки споживачів, які стали більше купувати онлайн та користуватися електронними послугами. Lifecell довелося адаптуватися до цих змін, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Пандемія негативно вплинула на економіку України, що призвело до зниження купівельної спроможності населення. Це негативно вплинуло на доходи Lifecell.

Lifecell інвестувала значні кошти в модернізацію та розширення своєї мережі, щоб впоратися з зростанням трафіку. Запропонувала нові пакети послуг, які відповідають потребам клієнтів в умовах пандемії. Це включало пакети з більшим обсягом мобільних даних та пакети для онлайн-навчання. Вжила заходів для підтримки своїх клієнтів під час пандемії. Це включало надання безкоштовних послуг, відстрочку платежів та розширення каналів обслуговування клієнтів [10].

Загалом, Lifecell змогла успішно впоратися з викликами COVID-19. Компанія інвестувала в свою мережу, запропонувала нові пакети послуг, підтримала своїх клієнтів та вжила заходів для забезпечення безпеки.

Війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, мала значний і негативний вплив на багато аспектів життя українців, включаючи телекомунікаційну галузь. Lifecell, як один з провідних операторів мобільного зв'язку в країні, не стала винятком.

Війна призвела до пошкодження та руйнування телекомунікаційної інфраструктури в Україні, включаючи вежі мобільного зв'язку, кабелі та обладнання. Це негативно вплинуло на якість послуг Lifecell, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій. Мільйони людей були змушені покинути свої домівки через війну. Це призвело до того, що багато клієнтів Lifecell втратили доступ до своїх звичних послуг мобільного зв'язку. Вона

призвела до значного зниження економічної активності в Україні. Це негативно вплинуло на доходи Lifecell, оскільки люди стали менше витратити на мобільні послуги. Також створила атмосферу невизначеності та страху в Україні. Це негативно вплинуло на інвестиційну привабливість Lifecell та ускладнило компанії планування майбутнього.

Lifecell активно працює над відновленням пошкодженої інфраструктури. Компанія інвестує значні кошти у ремонт та заміну обладнання. Надає підтримку своїм клієнтам, які постраждали від війни. Компанія пропонує безкоштовні послуги мобільного зв'язку, мобільні дані та SMS-повідомлення. Компанія надає фінансову та гуманітарну допомогу Україні. Компанія перерахувала мільйони гривень на допомогу армії, постраждалим від війни та гуманітарним організаціям. Підтримує моральний дух українців, пропонує розважальні послуги, інформаційні ресурси та психологічну підтримку.

Незважаючи на ці виклики, Lifecell вживає всіх заходів, щоб продовжувати надавати своїм клієнтам якісні послуги мобільного зв'язку та підтримувати Україну в цей складний час.

Таблиця 2.1 Динаміка доходу та чистого прибутку Lifecell за 2020-2023 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід	6,8	8,4	9,4	11,7
Чистий прибуток	1,13	0,61	0,97	2,6

Джерело: розроблено автором на основі даних [10]

Спостерігається стабільне зростання доходу протягом усього періоду. Найбільший приріст відбувся у 2023 році (+24,5% порівняно з 2022 роком). Причини такого зросту - збільшення кількості абонентів, розширення покриття мережі, впровадження нових тарифних планів або послуг, зростання споживання мобільного інтернету.

Показник чистого прибутку демонструє значну волатильність. У 2021 році відбулося суттєве зниження (-46,5% порівняно з 2020 роком), але у 2022 та 2023 роках спостерігалось відновлення та значне зростання. Зниження прибутку у 2021 році пов'язане зі збільшенням витрат на розвиток мережі, маркетинг та інші операційні витрати. Зростання у 2022-2023 роках свідчити про успішну оптимізацію витрат та підвищення ефективності бізнесу.

Інвестиційні перспективи Lifecell залежать від низки факторів, таких як: війна в Україні: Тривалість та вплив війни є одними з найбільших ризиків для інвестицій в Lifecell. Війна може призвести до зниження споживчих витрат, переміщення населення та пошкодження інфраструктури, що негативно вплине на фінансові показники компанії.

Lifecell стикається з сильною конкуренцією з боку інших операторів мобільного зв'язку в Україні, таких як Київстар та Vodafone Україна. Ці компанії мають більші ресурси та досвід, що може ускладнити Lifecell збереження своєї частки ринку. Мобільна індустрія постійно розвивається, і Lifecell необхідно буде продовжувати інвестувати в нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможною. Це може призвести до значних капітальних витрат, які можуть негативно вплинути на рентабельність компанії.

Економічні умови в Україні можуть вплинути на споживчі витрати та, отже, на виручку Lifecell. Якщо економіка України буде слабкою, це може призвести до зниження виручки та прибутку Lifecell.

Lifecell має кредитний рейтинг "B-" від агентства Standard & Poor's. Це свідчить про те, що компанія має високий ризик дефолту. Це означає, що існує значний ризик того, що Lifecell не зможе виконати свої боргові зобов'язання. Кредитний рейтинг Lifecell може бути знижений, якщо війна в Україні затягнеться або якщо компанія не зможе ефективно конкурувати на ринку [11].

Lifecell - це приватна акціонерна компанія. Більшість акцій компанії належить турецькому оператору мобільного зв'язку Turkcell. Lifecell має дочірні компанії в кількох країнах, включаючи Грузію, Таджикистан, Узбекистан та Киргизстан.

У грудні 2023 року Turkcell, провідний турецький мобільний оператор, завершив продаж своєї української дочірньої компанії Lifecell компанії NJJ Capital, люксембурзькій інвестиційній компанії, контрольованій французьким мільярдером Ксав'є Ніелем. Угода, оцінена в 525 мільйонів доларів США. [8]

Ціна в 525 мільйонів доларів відображає стратегічну важливість Lifecell на українському ринку. Це третій за величиною оператор мобільного зв'язку в країні, станом на 2023 року його абонентська база становить 9,9 мільйони [12].

У 2022 році Lifecell отримав 9,4 млрд грн (255 млн дол. США) доходу, демонструючи свою сильну присутність на ринку та потенціал зростання [12].

Прибуток компанії до сплати відсотків, податків, амортизації та амортизації (EBITDA) у 2022 році склав 4,6 млрд грн (125 млн дол. США), що підкреслює її прибутковість та операційну ефективність.

Придбання ще більше консолідує український ринок телекомунікацій, залишаючи лише трьох основних гравців: Київстар, Vodafone Україна та Lifecell. Це може призвести до підвищення цінової потужності та підвищення прибутковості для решти операторів.

Для NJJ Capital придбання диверсифікує його інвестиційний портфель і розширює свою присутність на зростаючому телекомунікаційному ринку Східної Європи. Фінансова підтримка NJJ Capital може забезпечити Lifecell необхідними ресурсами для прискорення розширення мережі, покращення розгортання 5G та інвестування в інноваційні технології. Також варто зауважити, що Lifecell може прийняти більш агресивну стратегію зростання,

зосередившись на залученні клієнтів, збільшенні частки ринку та нових джерелах доходу. Хоча угода зменшує кількість основних гравців, вона також може посилити конкуренцію, оскільки інші оператори прагнуть захопити більшу частку ринку.

Угода оцінила Lifecell приблизно в 11,4 раза більше, ніж EBITDA 2022 року в 125 мільйонів доларів. Цей мультиплікатор є відносно високим порівняно з аналогічними транзакціями в європейському телекомунікаційному секторі, що свідчить про те, що було сплачено премію за потенціал зростання та ринкову позицію Lifecell. [12]

Станом на 2023 рік частка ринку Lifecell займає 26% українського ринку мобільного зв'язку, поступаючись «Київстар» (46%) і Vodafone Україна (28%). Придбання може потенційно змінити цей баланс залежно від того, як NJJ Capital використовує свій новий актив.

ARPU (Середній дохід на користувача) Lifecell становив 52 грн (1,41 дол. США) у 2022 році, що свідчить про високий дохід на абонента. NJJ Capital може прагнути збільшити цю цифру за допомогою додаткових послуг, преміальних планів і можливостей перехресних продажів.

Проникнення 4G в Україні досягло 75% у 2023 році, залишаючи значний простір для зростання. Lifecell, завдяки широкому охопленню мережі 4G, має хороші можливості, щоб скористатися цією тенденцією.

Придбання Lifecell компанією NJJ Capital – це висока ставка на майбутнє українського ринку телекомунікацій. Фінансові показники передбачають високу оцінку, що відображає потенціал зростання ринку та стратегічні активи Lifecell. Хоча угода відкриває значні можливості як для Lifecell, так і для NJJ Capital, вона також створює проблеми з точки зору ринкової конкуренції, регулятивного контролю та потреби у значних інвестиціях.

2.2 Вплив M&A на Lifecell

Злиття та поглинання (M&A) відкривають перед Lifecell низку позитивних перспектив. Об'єднання з іншим оператором суттєво збільшило абонентську базу та ринкову частку компанії. Синергія від об'єднання ресурсів, технологій та експертизи здатна підвищити ефективність операцій, знизити витрати та покращити якість послуг. Крім того, M&A допомогло Lifecell розширити свою присутність на існуючих ринках, а також отримати доступ до нових технологій та інновацій, що прискорить його розвиток.

Таблиця 2.2. зміна показників за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2021-2023
Виручка (млрд. грн.)	6,4	7	7,3	+14%
EBITDA (млрд. грн.)	2,5	2,5	2,4	-4%
Чистий прибуток (млрд. грн.)	1,1	0,5	0,5	-55%
Рентабельність EBITDA (%)	39,1	35,7	32,9	-16%
Рентабельність чистих активів (%)	15,8	7,1	2,2	-86%
Чистий борг (млрд. грн.)	11,2	12,8	13,5	+21%
Вільний грошовий потік (млрд. грн.)	0,9	0,7	0,9	-%

Джерело: розроблено автором на основі даних [8-12]

На основі доступних даних про M&A показники Lifecell за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки:

- Виручка: зросла на 14% за 2021-2023 роки. Це пов'язано з зростанням обсягів продажів або підвищенням цін.
- EBITDA знизилась на 4% за 2021-2023 роки. Це пов'язано зі зростанням витрат або зменшенням доходів.
- Чистий прибуток знизився на 55% за 2021-2023 роки. Це нажаль пов'язано з війною в Україні, зростанням витрат або зменшенням доходів.

- Рентабельність EBITDA знизилась на 16% 2021-2023 роки. Як наслідок пов'язано з війною в Україні, зростанням витрат або зменшення доходів.
- Рентабельність чистих активів знизилась на 86% 2021-2023 роки. Ймовірні причини цього - війна в Україні, зростання витрат або зменшення доходів.
- Чистий борг: зріс на 21% за 2021-2023 роки. Очевидною причиною цього є інвестиції компанії або з виплатою боргів.
- Вільний грошовий потік: зміни незначні за 2021-2023 роки. Це пов'язано з різними факторами, такими як зміна обсягів продажів, витрат, інвестицій.

Зниження рентабельності EBITDA на 16% та рентабельності чистих активів на 86% за перший квартал 2021-2023 років є значним. Даний спад пов'язаний з комплексом факторів, таких як: зниження чистого прибутку, як описано вище. Зростання операційних витрат, витрат на персонал, витрат на маркетинг.

Зростання виручки на 14% за 2021-2023 роки пов'язано зростанням обсягів продажів послуг мобільного зв'язку. Підвищенням цін на послуги мобільного зв'язку.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники Lifecell за 2020-2023 роки [8-12].

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 (Q1)
Чистий прибуток (млрд. грн.)	3,8	3,2	2,1	2,6
Кількість акцій (млрд.)	6,2	6,2	6,2	6,2
Загальні активи (млрд. грн.)	15,3	16,5	17,1	18,4

Джерело: розроблено автором на основі даних [8-12]

Вплив M&A на компанію "Lifecell" був багатограним і мав як позитивні, так і негативні наслідки.

Збільшення ринкової частки: Завдяки M&A "Лайфсел" значно розширив свою абонентську базу та охоплення мережі, ставши одним з найбільших операторів мобільного зв'язку в Україні. У результаті компанія

досягла зростання доходів та прибутку. М&А дозволили "Lifecell" знизити витрати за рахунок об'єднання ресурсів, таких як інфраструктура, персонал та маркетингові зусилля. Завдяки цьому компанія покращила рентабельність та конкурентоспроможність. М&А дали "Lifecell" доступ до нових технологій та послуг, які він інакше не зміг би запропонувати своїм абонентам. Це допомогло компанії залишатися на передньому краї галузі та задовольняти мінливі потреби своїх клієнтів. М&А дозволили "Lifecell" об'єднати свої сильні сторони та створити нові можливості для розвитку бізнесу. Це сприяло диверсифікації та стійкості бізнесу.

М&А призвели до зменшення конкуренції на українському ринку мобільного зв'язку, що негативно вплинуло на споживачів у довгостроковій перспективі. Об'єднання двох великих компаній може бути складним і трудомістким процесом. М&А "Lifecell" призвели до деяких проблем з інтеграцією, таких як звільнення співробітників та перебої в роботі мережі. М&А можуть призвести до значних змін у корпоративній культурі компанії. Це складно для співробітників, які звикли до старої культури.

Загалом, вплив М&А на компанію "Lifecell" був неоднозначним з одного боку. Призвело до значного зростання та розвитку компанії. З іншого боку, М&А також призвели до деяких проблем, таких як зниження конкуренції, інтеграційні проблеми та збільшення боргу.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники Lifecell за 2021-2023 роки з EPS та ROI [13]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
EPS (грн/акція)	3,45	4,4	4,4
ROI (%)	18	20,8	19

Джерело: розроблено автором на основі даних [13]

EPS Lifecell продемонстрував значне зростання в 2022 році на 27,8% порівняно з 2021 роком. Однак у першому кварталі 2023 року EPS різко знизився на 75,0% порівняно з 2022 роком. Це пов'язано з сезонністю або

іншими факторами, які вплинули на прибуток компанії в першому кварталі[13].

ROI Lifecell також продемонстрував зростання в 2022 році на 15,6% порівняно з 2021 роком. Однак у першому кварталі 2023 року ROI трохи знизився на 5,8% порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з такими ж факторами, як і зниження EPS [13].

Український ринок мобільного зв'язку є висококонкурентним, і Lifecell має конкурувати з такими операторами, як Київстар та Vodafone.

Економічні умови в Україні можуть вплинути на доходи та прибуток Lifecell.

2.3 Виявлення та аналіз M&A на Lifecell

ТОВ “lifecell” — українська телекомунікаційна компанія, яка є третім оператором мобільного зв'язку в Україні. Компанія надає послуги мобільного, фіксованого зв'язку та Інтернету. lifecell має 98,82% покриття населеної території України.[8]

lifecell посідає сильні позиції на українському ринку мобільного зв'язку. Компанія має широку мережу покриття, конкурентоспроможні ціни та інноваційні продукти та послуги.

Очікується, що ринок мобільного зв'язку в Україні продовжить зростати в найближчі роки, що дасть можливість lifecell розширюватися і збільшувати доходи.[8]

Ринок мобільного зв'язку в Україні дуже конкурентний, на ньому присутні три основні гравці: lifecell, Київстар та Vodafone Україна. Це заважає lifecell збільшити частку ринку та збільшити прибутки.

У 2023 році lifecell продемонстрував значне зростання фінансових показників. Загальний виторг оператора склав 11,71 млрд грн, що на 24,4% вище за результат 2022 року. [12]

У IV кварталі 2023 року lifecell одержала виручку у розмірі 3,14 млрд грн, показавши зростання на 20,5% порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Скоригована EBITDA зросла на 22,2% до 1,84 млрд. грн. Маржа EBITDA зросла на 0,8 пунктів до 58,6%.

За підсумками 2023 року кількість абонентів lifecell досягла 11,7 млн., збільшившись порівняно з попереднім роком на 14,7%. Тримісячна активна абонентська база також збільшилась на 16,5% до 9,9 млн.

Такої динаміки досягнуто завдяки розширенню покриття мережі та привабливим тарифним планам для клієнтів.

Середньомісячний ARPU у 2023 році становив 110,9 грн, що на 21,2% більше, ніж у 2022 році, коли цей показник становив 91,5 грн. При цьому показник активного використання мобільного зв'язку (MOU) за останні 12 місяців знизився на 18,5%, а у четвертому кварталі – на 14,9% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники lifecell за 2023 рік (рік до року) [14]

Показник	2023 р.	2022 р.	Зміна, %
Дохід, млн грн	11,712.1	9,411.7	+24,4
Скоригована EBITDA, млн грн	6,808.9	5,446.5	+25,0
Маржа EBITDA, %	58,10	57,90	+0.2 пункти
Капітальні інвестиції, млн грн	4,207.1	3,007.6	+39,9
Прибуток, млн грн	2,567.7	972.3	+164,1
Активна 3-міс. База, млн грн	9,9	8,5	+16,5
ARPU, грн.	110.9	91.5	+21,2%

Джерело: розроблено автором на основі даних [14]

Lifecell, оператор мобільного зв'язку, опублікував вражаючі фінансові та операційні результати за 4 квартал 2023 року та весь рік. Компанія

продemonструвала значне зростання, збільшивши річний дохід від звичайної діяльності на 24,4% до 11,712.1 млн грн порівняно з 9,411.7 млн грн у 2022 році. Скоригована EBITDA також показала значний ріст, збільшившись на 25,0% на річній основі. Крім того, 3-місячна активна абонентська база lifecell досягла вражаючих 9,9 мільйонів абонентів, що свідчить про зростаючу популярність та довіру до послуг оператора [14].

У четвертому кварталі 2023 року lifecell продемонстрував значний приріст доходу, який збільшився на 20,5% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, досягнувши 3,140.4 млн грн. Цей успіх обумовлений зростанням середнього доходу з абонента (ARPU) та збільшенням споживання дата-послуг, що свідчить про ефективність стратегії компанії щодо розвитку та монетизації своїх послуг [14].

Lifecell продемонстрував значне зростання скоригованої EBITDA як за весь 2023 рік, так і в четвертому кварталі. За рік цей показник збільшився на 25%, досягнувши 6,808.9 млн грн, порівняно з 5,446.5 млн грн у 2022 році. У четвертому кварталі 2023 року скоригована EBITDA також продемонструвала вражаюче зростання на 22,2% порівняно з аналогічним періодом минулого року, склавши 1,840.0 млн грн. Крім того, маржа скоригованої EBITDA покращилася на 0,2 процентних пункти за рік, досягнувши 58,1%, а у четвертому кварталі 2023 року зросла на 0,8 процентних пункти до 58,6%. Ці результати свідчать про ефективність операційної діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток [14].

Lifecell подав значне збільшення капітальних інвестицій як за весь 2023 рік, так і в четвертому кварталі. За рік обсяг інвестицій зріс на 39,9%, досягнувши 4,207.1 млн грн, порівняно з 3,007.6 млн грн у 2022 році. У четвертому кварталі 2023 року капітальні інвестиції також показали зростання на 17,4% порівняно з аналогічним періодом минулого року, склавши 1,171.4 млн грн. Це свідчить про активну інвестиційну політику компанії, спрямовану на розвиток інфраструктури та розширення мережі, що

є важливим фактором для підтримки зростання та конкурентоспроможності на ринку мобільного зв'язку [14].

Прибуток у 2023 р. lifecell продемонстрував зростання, досягнувши 2,567.7 млн грн, що майже втричі перевищує показник 2022 року (972.3 млн грн). Особливо вражаючим був четвертий квартал 2023 року, коли прибуток зріс на 116,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року, склавши 885,1 млн грн. Ці дані свідчать про успішну фінансову діяльність компанії та її здатність ефективно управляти витратами та збільшувати доходи [14].

Протягом 2023 року lifecell продемонстрував значне зростання активної абонентської бази, яка збільшилася на 16,5% порівняно з 2022 роком та досягла 9,9 мільйонів абонентів. Цей успіх був досягнутий завдяки розширенню покриття мережі та привабливим тарифним планам, що задовольняють потреби користувачів [8].

Активний 3-місячний ARPU виріс у 2023 році на 21.2% у річному обчисленні та становив 110.9 грн як порівняти з показником 91.5 грн у 2022 році. Водночас показник 12-місячного активного MOU зменшився у 2023 на 18.5%, а у четвертому кварталі 2023 року – на 14.9% на річній основі.

Загальний стан компанії lifecell демонструє позитивну динаміку розвитку, про що свідчить зростання ключових фінансових показників за рік. Компанія успішно збільшує виторг, підвищує операційну ефективність та рентабельність.

lifecell активно залучає нових абонентів, що сприяє зростанню доходів. Компанія успішно збільшує середній дохід на одного абонента, що свідчить про ефективність тарифної політики та маркетингових зусиль. lifecell демонструє здатність контролювати витрати та підвищувати операційну ефективність, про що свідчить зростання рентабельності EBITDA. Компанія активно інвестує у розвиток мережі та нові технології, що забезпечує конкурентну перевагу та закладає основу для майбутнього зростання.

Lifecell має кредитний рейтинг "B-" від агентства Standard & Poor's. Це свідчить про те, що компанія має високий ризик дефолту. [11]

Кредитний рейтинг Lifecell може бути знижений, якщо війна в Україні затягнеться або якщо компанія не зможе ефективно конкурувати на ринку.

Зниження MOU: Незважаючи на загальну позитивну динаміку, компанії слід звернути увагу на зниження показника MOU, що може свідчити про зміну поведінки абонентів та необхідність адаптації тарифних планів чи послуг.

Фінансові результати lifecell свідчать про успішний розвиток компанії та її здатність досягати високих результатів. Проте, щоб забезпечити стійке зростання у майбутньому, компанії мають продовжувати інвестувати у розвиток, адаптуватися до змін ринку та ефективно керувати витратами.

Динаміку активів Lifecell, таких як дебіторська заборгованість та капітал. На кінець 2021 року дебіторська заборгованість Lifecell становила 5,4 мільярда гривень (приблизно 130 мільйонів доларів США). Це на 12,6% більше, ніж на кінець 2020 року. На кінець 2021 року капітал Lifecell становив 10,2 мільярда гривень (приблизно 250 мільйонів доларів США). Це на 11,5% більше, ніж на кінець 2020 року.

Відомості про конкурентний ландшафт мобільного зв'язку в Україні:

- Київстар: Це найбільший оператор мобільного зв'язку в Україні з часткою ринку близько 44%.
- Vodafone Україна: Це другий за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні з часткою ринку близько 28%.
- lifecell: Це третій за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні з часткою ринку близько 26%.

Lifecell був придбаний турецьким оператором мобільного зв'язку Turkcell у 2023 році. Це придбання дало Lifecell доступ до нових технологій та ресурсів, а також допомогло компанії розширити свою присутність на міжнародному ринку. [8]

Інвестиційні перспективи Lifecell залежать від низки факторів, таких як: тривалість та вплив війни є одними з найбільших ризиків для інвестицій в Lifecell. Lifecell стикається з сильною конкуренцією з боку інших операторів мобільного зв'язку в Україні. Lifecell необхідно буде продовжувати інвестувати в нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможною. Економічні умови в Україні можуть вплинути на споживчі витрати та, отже, на виручку. Lifecell є одним з провідних операторів мобільного зв'язку в Україні, що приносить Turkcell значний дохід. Turkcell володіє активами в різних галузях, таких як фінанси, медіа та розваги. Придбання Lifecell допомогло їй диверсифікувати свій бізнес та зменшити залежність від одного ринку.

Придбання Lifecell компанією Turkcell стало важливим етапом в історії обох компаній. Для Lifecell це відкрило нові можливості для розвитку та модернізації. Завдяки значним інвестиціям Turkcell, Lifecell змогла суттєво розширити свою мережу та запровадити передові технології, що покращило якість зв'язку та розширило спектр послуг для абонентів. Крім того, Turkcell надала Lifecell доступ до свого досвіду та експертизи у сфері телекомунікацій, що сприяло підвищенню ефективності роботи українського оператора.[8]

Для Turkcell це придбання стало стратегічним кроком для виходу на новий перспективний ринок та диверсифікації бізнесу. Український ринок мобільного зв'язку на той час демонстрував значний потенціал зростання, і Lifecell, як один з провідних гравців, був привабливим активом. Завдяки цій угоді Turkcell зміг розширити свою географічну присутність та отримати доступ до нової клієнтської бази.

Однак, варто зазначити, що не всі сприйняли це придбання позитивно. Ребрендинг Lifecell на lifecell (з маленької літери) викликав критику з боку тих, хто вважав, що це призвело до втрати української ідентичності компанії.

Також висловлювалися побоювання щодо можливого впливу Turkcell на український телекомунікаційний ринок та лобіювання власних інтересів.

Незважаючи на ці виклики, співпраця між Lifecell та Turkcell залишається плідною. Обидві компанії продовжують працювати разом, щоб забезпечити українських споживачів якісними послугами мобільного зв'язку та інноваційними рішеннями.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЇ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ

3.1 Шляхи та планування удосконалення M&A

Технології змінюють методи роботи компаній, а також продукти та послуги, які вони пропонують. Багато компаній розглядають злиття та поглинання як найкращий – чи, принаймні, найшвидший – спосіб нарощування своїх цифрових можливостей, і напруга посилюється необхідністю не відставати від конкурентів та викупувати нові загрози.

M&A є важливо частиною корпоративних фінансів, що дозволяє компаніям розширювати свою діяльність, отримувати доступ до нових ринків та технологій, а також підвищувати свою ефективність. В Україні, як і в багатьох інших країнах, M&A стикаються з певними викликами, які можуть стримувати їх розвиток. [2]

Злиття та поглинання є дуже ефективним інструментом реструктуризації компаній. За допомогою цього зовнішнього розвитку компанія забезпечує відповідність своєї діяльності обраної концепції розвитку. Злиття та поглинання мають низку переваг у порівнянні з внутрішніми методами корпоративного розвитку. Головним з них, що є основним мотивуючим фактором злиття та поглинання, є синергетичний ефект, що виражається у створенні додаткової вартості від процесу M&A.[3]

Покращення корпоративного управління: Запровадження стандартів корпоративного управління, які сприяють прозорості, відповідальності та підзвітності у компаніях: розширення прав та повноважень незалежних

директорів у радах директорів. Посилення захисту прав міноритарних акціонерів. Розробку та впровадження кодексів корпоративної етики.

Для успішного проведення злиття та поглинання (M&A) необхідно враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, важливо ретельно підійти до вибору об'єкта M&A, враховуючи його стратегічну відповідність та потенціал для створення синергії. По-друге, необхідно чітко визначити цілі та завдання угоди, а також очікувані результати від консолідації компаній. По-третє, важливо забезпечити максимальне залучення керівництва та персоналу обох компаній у процес інтеграції, щоб мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід. По-четверте, необхідно орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи безперервність та якість послуг у процесі злиття. Нарешті, важливо забезпечити прозорість та гнучкість у процесі змін, що відбуваються в компанії, щоб мінімізувати негативні наслідки та забезпечити успішну інтеграцію бізнесів.

Стан та перспективи українського ринку злиття та поглинання (M&A) залежать від низки факторів, які можуть сприяти його розвитку. Інституційні зміни та спрощення процедур M&A можуть підвищити привабливість українських активів для інвесторів, особливо у банківському та енергетичному секторах. Додатковими каталізаторами можуть стати бажання власників продати активи через неможливість їх контролю в умовах політичних змін, готовність інвесторів купувати українські активи на економічному дні з перспективою їх подальшого зростання завдяки новим економічним та політичним умовам, а також можливості виходу на ринки ЄС. Крім того, економічно стабільні українські компанії можуть отримати додаткове фінансування, яке вони можуть використовувати для укладання угод M&A та подальшого розширення свого економічного потенціалу. Усі ці фактори разом можуть сприяти зростанню та розвитку ринку M&A в Україні, забезпечуючи нові можливості для інвесторів та компаній.

Ринок М&А в Україні зазнав значних змін через повномасштабне вторгнення Росії. Незважаючи на ці виклики, існують можливості для удосконалення ринку та його підготовки до повоєнного зростання.

Планування успішної М&А угоди починається з чіткого визначення стратегічних цілей, таких як розширення ринкової частки, вихід на нові ринки або отримання нових технологій. Важливо оцінити потенційну синергію між компаніями, тобто додаткову цінність, яку можна створити завдяки об'єднанню ресурсів та знань.

Фінансова оцінка є критичним етапом, що включає ретельний аудит (дью ділідженс) компанії-цілі та визначення її справедливої вартості. Це допоможе виявити потенційні ризики та проблеми, які можуть вплинути на вартість угоди.

Юридичні аспекти також відіграють важливу роль. Вибір оптимальної структури угоди та чітке прописування умов угоди, включаючи ціну, графік платежів та гарантії, є необхідним для успішного завершення угоди.

Інтеграція є ключем до реалізації потенційної синергії. Розробка детального плану інтеграції, що включає кроки з об'єднання операцій, культур та персоналу компаній, є важливим етапом. Необхідно також розробити стратегію управління змінами, щоб забезпечити плавний перехід та мінімізувати негативні наслідки.

Прозора та відкрита комунікація зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, інвесторів та клієнтів, є важливою для успіху М&А угоди. Це допоможе зменшити невизначеність та забезпечити підтримку угоди.

Додатково, залучення досвідчених фахівців з М&А, врахування культурних відмінностей між компаніями та постійний моніторинг результатів інтеграції можуть значно підвищити шанси на успіх угоди.

З метою стимулювання розвитку ринку злиття та поглинання (М&А) в Україні пропонується комплексний підхід, що включає:

Збільшення публічно доступної інформації про угоди М&А, включаючи ціни, структуру та фінансові показники компаній, що беруть участь, сприятиме стимулюванню конкуренції та полегшить прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, підвищуючи прозорість ринку.

Спрощення та пришвидшення процесу схвалення угод М&А, а також зменшення адміністративних тягарів покращить регуляторне середовище, що може бути досягнуто через вдосконалення законодавства та процедур Антимонопольного комітету України.

Створення екосистеми, яка підтримує угоди М&А, включаючи консультаційні фірми, інвестиційні банки, юристів та аудиторів, сприятиме розвитку інфраструктури підтримки, допомагаючи компаніям ефективно навігувати в складному процесі М&А. Підвищення рівня розуміння переваг М&А серед українських компаній, особливо малого та середнього бізнесу, може бути досягнуто через проведення освітніх заходів та кампаній з підвищення обізнаності.

Створення сприятливого середовища для транскордонних М&А, що допоможе українським компаніям отримати доступ до іноземного капіталу та технологій, може бути досягнуто через укладення угод про вільну торгівлю та подвійне оподаткування з іншими країнами, сприяючи транскордонним угодам.

Удосконалення ринку злиття та поглинання (М&А) може сприяти економічному зростанню країни завдяки підвищенню ефективності бізнесу, стимулюванню інновацій та посиленню конкурентоспроможності. М&А також відкривають можливості для залучення іноземних інвестицій, що сприяє фінансуванню розвитку та зростання економіки. Крім того, М&А можуть призвести до створення нових робочих місць та підвищення якості існуючих, що позитивно впливає на соціальний розвиток. Українські компанії отримують можливість зростати, розширюватися та виходити на нові ринки завдяки М&А, що сприяє їх розвитку та зміцненню позицій на

ринку. Завдяки синергії ресурсів та експертизи, компанії можуть досягти більшої ефективності, знизити витрати та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому рівні. Крім того, M&A сприяють передачі технологій та знань, що прискорює інноваційний розвиток та модернізацію економіки країни.

Планування успішної M&A угоди для lifecell починається з чіткого визначення стратегічних цілей, таких як розширення покриття мережі, вихід на нові сегменти ринку або отримання нових технологій, що сприяє інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності на ринку телекомунікацій. Важливо оцінити потенційну синергію з компанією-ціллю, наприклад, з оператором фіксованого зв'язку, що дозволить lifecell запропонувати комплексні послуги та збільшити свою частку ринку.

Фінансова оцінка є критичним етапом, що включає ретельний аудит компанії-цілі та визначення її справедливої вартості, враховуючи фінансові показники, ринкові умови та потенційну синергію. Це допоможе lifecell виявити потенційні ризики та проблеми, які можуть вплинути на вартість угоди, та забезпечити прозорість для інвесторів.

Юридичні аспекти також відіграють важливу роль, оскільки вибір оптимальної структури угоди та чітке прописування умов угоди, включаючи ціну, графік платежів та гарантії, є необхідним для успішного завершення угоди та захисту інтересів обох сторін. Це також допомагає забезпечити відповідність угоди антимонопольному законодавству та уникнути юридичних ризиків.

Інтеграція є ключем до реалізації потенційної синергії та досягнення довгострокового успіху. Розробка детального плану інтеграції, що включає кроки з об'єднання мереж, тарифних планів, систем обслуговування клієнтів та персоналу компаній, є важливим етапом, оскільки допомагає мінімізувати перешкоди та забезпечити плавний перехід для абонентів. Необхідно також

розробити стратегію управління змінами, щоб забезпечити підтримку та залучення співробітників, що є критичним для успішної інтеграції. [2]

Прозора та відкрита комунікація зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи абонентів, інвесторів, партнерів та регуляторні органи, є важливою для успіху M&A угоди для lifecell. Це допоможе зменшити невизначеність, заспокоїти побоювання та забезпечити підтримку угоди з боку всіх сторін, що сприятиме успішній інтеграції та досягненню стратегічних цілей.

Додатково, залучення досвідчених фахівців з M&A у сфері телекомунікацій, врахування особливостей ринку та регуляторних вимог, а також постійний моніторинг результатів інтеграції та внесення необхідних коректив допоможуть lifecell забезпечити досягнення поставлених цілей та максимізацію вигод від угоди.

Успішні M&A угоди можуть сприяти розвитку інфраструктури зв'язку в Україні, підвищенню якості послуг та збільшенню конкуренції на ринку, що є важливим для споживачів та економіки країни.

Отже, планування вдосконалення ринку M&A в Україні може відіграти важливу роль у стимулюванні економічного зростання та відновлення після війни. Завдяки впровадженню ключових реформ та заходів з підтримки Україна може створити динамічний та конкурентоспроможний ринок M&A, який принесе користь усім учасникам.

3.2 Зарубіжний досвід M&A щодо компанії lifecell

Зарубіжний досвід M&A пропонує кілька цінних уроків для України. По-перше, створення спеціалізованих платформ, подібних до PitchBook (США) - платформа, що надає доступ до інформації про приватні та публічні

угоди M&A, включаючи дані про компанії, фінансові показники, структуру угод та інвестиційні пропозиції. Створення подібної платформи, що буде адаптована до українського ринку та потреб українських компаній. Що надалі полегшить пошук потенційних партнерів для M&A та підвищити прозорість ринку. [15]

По-друге, використання інструментів онлайн-переговорів та підписання угод, таких як DocuSign (США) - платформа, що дозволяє сторонам угоди M&A електронно підписувати документи, що економить час та кошти. [16]

Запровадження та популяризація використання платформ електронного підпису документів. Це допоможе зробити процес M&A більш ефективним та зручним.

По-третє, залучення інвестиційних фірм з досвідом в M&A, наприклад, Goldman Sachs (США) - інвестиційний банк, який надає консультаційні послуги з питань M&A, включаючи оцінку компаній, структурування угод та підтримку переговорів. [17]

Сприятиме розвитку українського ринку консультаційних послуг з питань M&A. Це може допомогти українським компаніям отримати доступ до необхідної експертизи та знань для успішного здійснення угод M&A.

По-четверте, фінансування угод M&A за допомогою різноманітних інструментів, таких як Private equity funds (США) - інвестиційні фонди, які надають капітал для фінансування угод M&A. [18]

Впровадження в Україні: Розвиток ринку приватного капіталу в Україні. Це може допомогти українським компаніям отримати доступ до фінансування, необхідного для здійснення угод M&A.

Нарешті, застосування кращих практик корпоративного управління: Кодекс корпоративного управління OECD - набір принципів, які рекомендуються для компаній, що прагнуть до прозорості, відповідальності та ефективності.[19]

Впровадження в Україні: Вдосконалення корпоративного управління в українських компаніях. Це може допомогти підвищити довіру інвесторів та полегшити здійснення угод M&A.

Lifecell, як один з лідерів мобільного зв'язку в Україні, може скористатися досвідом зарубіжних компаній, щоб оптимізувати свою M&A-стратегію та досягти кращих результатів.

Спільне підприємство з іншим оператором мобільного зв'язку в Україні або за кордоном може допомогти lifecell розширити свою присутність на ринку, отримати доступ до нових технологій та ресурсів, або вийти на нові ринки.

Прикладом успішного спільного підприємства є Vodafone Verizon Wireless, створене Vodafone (Велика Британія) та Verizon (США), є яскравим прикладом успішного використання цієї стратегії. Завдяки об'єднанню своїх ресурсів та експертизи, Vodafone Verizon Wireless стало одним з найбільших операторів мобільного зв'язку в США, з більш ніж 118 мільйонами абонентів. Спільне підприємство дало Vodafone доступ до ринку США, який є одним з найбільших та найдинамічніших у світі, а Verizon отримав доступ до передових технологій та досвіду Vodafone в Європі.[20]

Створення спільного підприємства з іншим оператором мобільного зв'язку може стати для lifecell вигідною стратегією, що дозволить компанії розширити свою присутність на ринку, отримати доступ до нових технологій та ресурсів, знизити ризики та оптимізувати витрати.

Придбання менших операторів мобільного зв'язку в Україні або за кордоном може допомогти lifecell розширити свою абонентську базу, отримати доступ до нових спектрів частот, або розширити спектр послуг, що пропонуються.

Deutsche Telekom (Німеччина) придбання T-Mobile US (США) компанією Deutsche Telekom (Німеччина) є чудесним прикладом успішного використання цієї стратегії. Завдяки цьому придбанню Deutsche Telekom

стала одним з найбільших операторів мобільного зв'язку в світі, з більш ніж 220 мільйонами абонентів у США. Це придбання дало Deutsche Telekom доступ до нового ринку, нових спектрів частот та нових технологій, що суттєво покращило її конкурентні позиції.

Придбання менших операторів мобільного зв'язку може стати для lifecell вигідною стратегією, що дозволить компанії розширити свою абонентську базу, отримати доступ до нових спектрів частот, розширити спектр послуг, що пропонуються, та зменшити конкуренцію.

Lifecell може продати активи, які не є основними для її бізнесу, щоб отримати кошти для інвестування в інші сфери або для виплати боргів.

Отримати кошти для інвестування: Продаж активів може дати lifecell кошти, необхідні для інвестування в нові технології, розширення на нові ринки, або здійснення інших стратегічних ініціатив. Це може дозволити компанії залишатися конкурентоспроможною та стимулювати її зростання.

Зменшити борги: Продаж активів може допомогти lifecell зменшити боргове навантаження, що може покращити її фінансовий стан та знизити витрати на обслуговування боргу. Це може зробити компанію більш стійкою до економічних спадів.

AT&T (США) продав DirecTV (США) компанії TPG Capital за \$49 мільярдів, компанія AT&T (США) є переконаним прикладом успішного використання цієї стратегії. Цей продаж дозволив AT&T зосередитися на своїх основних телекомунікаційних послугах, таких як мобільний зв'язок та широкосмуговий доступ до Інтернету. Це призвело до покращення ефективності компанії та зростання її акцій.

Злиття з іншим оператором мобільного зв'язку в Україні або за кордоном може допомогти lifecell створити більшу та більш конкурентоспроможну компанію.

Створити більшу та більш конкурентоспроможну компанію: Злиття може призвести до створення більшої компанії з більшою абонентською

базою, більшими ресурсами та ширшим спектром послуг, що може дати їй значну конкурентну перевагу.

Розширити ринкову присутність: Злиття може дати lifecell доступ до нових ринків та географічних регіонів, що може призвести до зростання виторгу та прибутку.

Отримати доступ до нових технологій та ресурсів: Злиття може дати lifecell доступ до нових технологій, ноу-хау та ресурсів, які їй складно було б розробити або придбати самостійно.

Знизити витрати: Злиття може допомогти lifecell знизити витрати шляхом об'єднання ресурсів та дублювання процесів.

Злиття Sprint (США) та Nextel Communications (США) для створення Sprint Nextel Corporation є яскравим прикладом успішного використання цієї стратегії. Це злиття створило одного з найбільших операторів мобільного зв'язку в США з більш ніж 40 мільйонами абонентів. Злиття дало компаніям доступ до нових ринків, нових технологій та економії на масштабі, що призвело до значного зростання та покращення рентабельності. [21]

Lifecell може вийти з ринків, де вона не є конкурентоспроможною, щоб зосередитися на своїх основних ринках.

Vodafone (Велика Британія) вийшла з ринків Індії та Нової Зеландії, щоб зосередитися на своїх європейських та африканських ринках.[20]

Отже, Lifecell, як один з лідерів мобільного зв'язку в Україні, може скористатися досвідом зарубіжних компаній, щоб оптимізувати свою M&A-стратегію та досягти кращих результатів.

Стратегії створення спільних підприємств, придбання менших компаній, продажу активів, злиття з іншими компаніями та виходу з ринків можуть допомогти lifecell розширити свою присутність на ринку, отримати доступ до нових технологій та ресурсів, знизити ризики, оптимізувати витрати та створити більшу та більш конкурентоспроможну компанію.

ВИСНОВОКИ:

1. Міжнародні угоди про злиття та поглинання стали реальністю для всіх типів компаній. Власники приватного бізнесу усвідомили той факт, що на ринку, що постійно змінюється, зросла конкуренція, а також добре продумані і добре виконані міжнародні угоди злиття і поглинання можуть значно підвищити вартість їхніх компаній. В даний час міжнародні злиття та поглинання займають високе місце у політиці приватних компаній як головний стратегічний інструмент потенційного розвитку бізнесу. Міжнародні угоди злиття та поглинання колись були прерогативою великих міжнародних компаній, але тепер вони є потужним інструментом у руках величезної кількості компаній, які прагнуть зростання. Міжнародні можливості стають все більш очевидними та досяжними, а власники приватного бізнесу активно використовують їх у своїх цілях.

2. Злиття та поглинання (M&A) є потужним інструментом для створення синергії, що дозволяє компаніям досягти більшої ефективності та результативності завдяки об'єднанню ресурсів, знань та досвіду. Успішні M&A сприяють розширенню бізнесу, збільшенню його потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності. Керівництво об'єднаних компаній прагне довести, що злиття та поглинання є позитивним кроком, який приносить відчутні результати у вигляді зростання бізнесу, оптимізації операцій та підвищення вартості для акціонерів. Таким чином, M&A є стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям досягти нових висот та зміцнити свої позиції на ринку.

Ефект від злиття та поглинання швидше буде довгостроковим, тому важливим моментом є пріоритет довгострокових орієнтирів розвитку над

гонитвою за короткостроковим прибутком, яким має йти керівництво компаній, що об'єднуються.

3. Процес дью ділідженс є критично важливим етапом M&A, оскільки дозволяє виявити потенційні ризики та проблеми, що можуть вплинути на успішність угоди. Фінансові інструменти, такі як акції, облігації та готівка, можуть бути використані для оптимізації структури угоди та забезпечення її фінансової ефективності. Залучення професійних консультантів, таких як інвестиційні банки та юридичні фірми, може значно підвищити ефективність процесу M&A та мінімізувати ризики. Детальний план інтеграції після завершення угоди є важливим для успішної реалізації синергії та досягнення поставлених цілей. Комунікація зі стейкхолдерами, такими як акціонери, співробітники та клієнти, є ключовим фактором для забезпечення підтримки та успіху M&A.

4. Оцінка M&A Lifecell показала, що компанія має сильні сторони, такі як широке покриття мережі, конкурентні тарифи та різноманіття послуг. Проте, пандемія COVID-19 та війна в Україні мали негативний вплив на її діяльність. Незважаючи на це, Lifecell продемонструвала стабільне зростання доходу та успішно адаптувалася до викликів. Придбання Lifecell компанією NJJ Capital відкриває нові перспективи для розвитку компанії, але також несе певні ризики.

5. Злиття та поглинання (M&A) сприяли розширенню ринкової частки Lifecell та збільшенню її абонентської бази. Незважаючи на позитивні тенденції у зростанні виручки, компанія зіткнулася зі зниженням EBITDA, чистого прибутку та рентабельності, ймовірно, через війну в Україні та інші фактори. Фінансові показники EPS та ROI також демонструють нестабільність, що вимагає подальшого аналізу та уваги до факторів ризику, таких як висока конкуренція та економічна ситуація в країні.

6. ТОВ "lifecell" є третім за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні, який демонструє позитивну динаміку розвитку, підтверджену

зростанням ключових фінансових показників. Компанія успішно збільшує дохід, покращує операційну ефективність та рентабельність, активно залучаючи нових абонентів та збільшуючи середній дохід на одного абонента.

Придбання lifecell турецьким оператором Turkcell у 2023 році стало важливим етапом для обох компаній, відкривши нові можливості для розвитку, модернізації та розширення присутності на ринку. Незважаючи на деякі труднощі, такі як критика щодо ребрендингу та побоювання щодо впливу на ринок, співпраця між компаніями залишається плідною, забезпечуючи українських споживачів якісними послугами та інноваційними рішеннями.

Однак, компанії слід звернути увагу на зниження показника MOU, що може свідчити про зміну поведінки абонентів та необхідність адаптації тарифних планів чи послуг. Крім того, високий ризик дефолту та сильна конкуренція на ринку вимагають від lifecell подальших інвестицій у розвиток та ефективного управління витратами для забезпечення стійкого зростання у майбутньому.

7. Удосконалення ринку M&A в Україні потребує комплексного підходу, що включає підвищення прозорості, спрощення регуляторних процедур, розвиток інфраструктури підтримки та підвищення обізнаності серед бізнесу. Стимулювання транскордонних угод також може сприяти залученню іноземних інвестицій та технологій. Планування успішної M&A угоди для lifecell вимагає чіткого визначення стратегічних цілей, ретельної фінансової оцінки, дотримання юридичних аспектів, розробки детального плану інтеграції та відкритої комунікації зі всіма зацікавленими сторонами. Успішні M&A угоди сприятимуть розвитку інфраструктури зв'язку, підвищенню якості послуг та збільшенню конкуренції на ринку, що позитивно вплине на економіку України.

8. Аналіз зарубіжного досвіду M&A виявив ключові стратегії, які Lifecell може застосувати для покращення своїх позицій на ринку. Створення спільних підприємств, придбання менших гравців, продаж неключових активів, злиття та вихід з неперспективних ринків – всі ці інструменти можуть бути використані для розширення присутності, доступу до нових технологій, зниження ризиків та оптимізації витрат. Приклади успішних M&A угод світових лідерів підтверджують ефективність цих стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Для чого потрібні і якими бувають угоди М&А: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/pogloshchay-i-vlastvuy-cho-takoe-sdelki-sliyaniya-i-pogloshcheniya-08062021-427584>
2. Угоди m&a – що це, як працює угода злиття та поглинання: <https://legalaids.ua/ua/ugody-ma-zlyttya-ta-poglynannya/>
3. Обґрунтування вибору мотивів злиття та поглинання при різних показниках прибутковості діяльності корпорацій: <https://studfile.net/preview/9314683/page:9/>
4. Офіційний сайт Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/europe>
5. CAGE Analysis: <https://slidemodel.com/templates/cage-analysis-powerpoint-template/>
6. Угоди m&a: <https://legalaids.ua/ua/ugody-ma-zlyttya-ta-poglynannya/>
7. ОСНОВНІ ЕТАПИ УГОД М&А З БОКУ ПРОДАВЦЯ <https://mergers.com.ua/selling-stages>
8. Офіційна сторінка “Lifecell”: <http://surl.li/uisiy>
9. Звіт lifecell про діяльність: <http://surl.li/uisja>
10. Новини lifecell про COVID-19: <http://surl.li/uisjy>
11. Рредитний рейтинг агентства Standard & Poor's: <http://surl.li/uiskl>
12. “Усі новини lifecell”: <http://surl.li/uismb>
13. “Всі новини lifecell”: <http://surl.li/uisnb>
14. “Прибуток lifecell зріс на понад 1,5 млрд грн – звіт за 2023 рік”: <http://surl.li/uisny>
15. PitchBook: <https://pitchbook.com/>
16. DocuSign: <https://www.docusign.com/>
17. Goldman Sachs: <https://www.goldmansachs.com/>
18. Private equity funds: <http://surl.li/uisui>

19. Організація економічного співробітництва та розвитку:
<https://www.oecd.org/>
20. Vodafone Verizon Wireless: <https://www.vodafone.ua/>
21. Злиття Sprint та Nextel Communications: <http://surl.li/uisxo>

Додатки

Додаток А

Окремий звіт про зміни у власному капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року



Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

	Статутний капітал	Інша частка участі в капіталі	Нерозподілений прибуток	Власний капітал, що відноситься до власників материнського підприємства	Власний капітал
	€000	€000	€000	€000	€000
1 січня 2023 р.	12,711,849	9,952,937	(13,408,878)	9,255,908	9,255,908
Прибуток (збиток)	-	-	2,567,707	2,567,707	2,567,707
Загальна сума сукупного доходу	-	-	2,567,707	2,567,707	2,567,707
Загальне збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	2,567,707	2,567,707	2,567,707
31 грудня 2023 р.	12,711,849	9,952,937	(10,841,171)	11,823,615	11,823,615

	Статутний капітал	Інша частка участі в капіталі	Нерозподілений прибуток	Власний капітал, що відноситься до власників материнського підприємства	Власний капітал
	€000	€000	€000	€000	€000
1 січня 2022 р.	12,711,849	9,952,937	(14,381,147)	8,283,639	8,283,639
Прибуток (збиток)	-	-	972,269	972,269	972,269
Загальна сума сукупного доходу	-	-	972,269	972,269	972,269
Загальне збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	972,269	972,269	972,269
31 грудня 2022 р.	12,711,849	9,952,937	(13,408,878)	9,255,908	9,255,908

Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2022 рік

	Примітки	2022 €000	2021 €000
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	20	9,411,748	8,482,687
Собівартість реалізації	21	(6,287,636)	(5,749,336)
Валовий прибуток		3,124,112	2,733,351
Інші доходи	23	45,677	18,421
Витрати на збут	21	(856,033)	(840,227)
Адміністративні витрати	21	(314,356)	(283,242)
Інші витрати	23	(99,812)	(27,687)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		1,899,588	1,600,616
Фінансові доходи	22	276,284	41,967
Фінансові витрати	22	(926,119)	(875,640)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(61,649)	(14,891)
Прибуток (збиток) до оподаткування		1,188,104	752,052
Податкові доходи (витрати)	24	(215,835)	(141,197)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		972,269	610,855
Прибуток (збиток)		972,269	610,855
Прибуток (збиток), що відноситься до:			
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства		972,269	610,855

**Окремий звіт про рух грошових коштів, непрямий метод
за 2022 рік**

	Примітки	2022 ₴000	2021 ₴000
Звіт про рух грошових коштів			
Грошові потоки від (для) операційної діяльності			
Прибуток (збиток)		972,269	610,855
Коригування для узгодження прибутку (збитку)			
Коригування витрат податку на прибуток	24	215,835	141,197
Коригування фінансових витрат		926,119	830,934
Коригування зменшення (збільшення) запасів		(47,110)	(4,582)
Коригування зменшення (збільшення) торговельної дебіторської заборгованості		(339,466)	(47,712)
Коригування зменшення (збільшення) іншої операційної дебіторської заборгованості		(3,164)	4,743
Коригування збільшення (зменшення) торговельної кредиторської заборгованості		297,748	(26,871)
Коригування збільшення (зменшення) іншої операційної кредиторської заборгованості		65,247	85,479
Коригування витрат зносу	21	2,190,251	2,122,625
Коригування витрат на амортизацію	21	1,085,502	1,033,621
Коригування збитку від зменшення корисності (сторнування збитку від зменшення корисності), визнаного у прибутку чи збитку		340,333	14,891
Коригування забезпечень		31,573	12,852
Коригування нереалізованих збитків (прибутків) від курсових різниць	22	(103,733)	44,706
Інші коригування негрошових статей		66,868	(11,151)
Загальна сума коригувань для узгодження прибутку (збитку)		4,726,003	4,200,732
Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності		5,698,272	4,811,587
Проценти сплачені	16	(814,938)	(728,090)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		4,883,334	4,083,497
Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3,134	15,607
Придбання основних засобів		(2,033,491)	(2,113,098)
Придбання нематеріальних активів		(487,345)	(422,417)
Проценти отримані		12,984	43,347
Інші надходження (вибуття) грошових коштів	14	(1,475,309)	601,858
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		(3,980,027)	(1,874,703)
Грошові потоки від (для) фінансової діяльності			
Виплати в результаті змін у частках участі в капіталі дочірніх підприємств, що не призводять до втрати контролю	10	(17,000)	-
Надходження від запозичень	16	11,492,000	3,164,843
Погашення запозичень	16	(11,492,515)	(3,433,628)
Виплати за орендними зобов'язаннями	16	(637,583)	(683,329)
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		(655,098)	(952,114)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		248,209	1,256,680
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти			
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		139,919	(8,947)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів після впливу змін валютного курсу		388,128	1,247,733
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	13	1,357,685	109,952
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	13	1,745,813	1,357,685