

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародних фінансів

Освітньо-професійна програма «Міжнародні фінансові відносини»

Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ
БІЗНЕСІ»**

Здобувача Божок Богдани Сергіївни

Науковий керівник: д.е.н., професор Мозговий О.М.

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

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Мозговий О.М.

Київ 2023

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародних фінансів

Освітньо-професійна програма «Міжнародні фінансові відносини»

Галузь знань: 29 «Міжнародні відносини»
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми

Т.О. Фролова

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.М. Мозговий

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Божок Богдані Сергіївні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему

Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Статей науковців та експертів у галузі міжнародного бізнесу та фінансів, досліджень відомих кейсів злиття та поглинання, статистичних даних, таких як дані про рівень безробіття та рівень інфляції, ВВП, розмір ринку злиттів та поглинань, баланс зовнішньої торгівлі.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти злиття та поглинання в міжнародному бізнесі
(назва розділу)	
Розділ 2	Практичні аспекти злиття та поглинання в міжнародному бізнесі
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процеси злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.
Предмет дослідження:	Особливості злиття та поглинання в міжнародному бізнесі, їх вплив на ринок та конкуренцію, фактори, які впливають на успішність злиття та поглинання, а також стратегії, що можуть бути використані для досягнення успіху в цих процесах.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розгляд процесів злиття та поглинання в міжнародному бізнесі як інструменту здійснення зовнішньоекономічних операцій в міжнародному бізнесі, вивчення факторів, які впливають на прийняття рішень про злиття та поглинання, аналіз переваг та недоліків кожної з них, аналіз позитивних та негативних наслідків цих операцій для компаній, які беруть участь у цих процесах.

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

У розділі 1	
Розглянути сутність злиття та поглинання, передумови, що спонукають компанії до цих стратегічних рішень, а також різновиди злиттів та поглинань.	
Визначити переваги і недоліки злиттів і поглинань.	
Дослідити роль злиття та поглинання в стратегії міжнародного бізнесу.	
У розділі 2	
Провести аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання.	
Розглянути вплив злиттів і поглинань на фінансові та економічні показники компаній.	
Проаналізувати вплив злиття та поглинання на економіку і суспільство.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінку, 1 таблицю, 16 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань.

«Злиття та поглинання в міжнародному бізнесі»

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є особливості злиття та поглинання в міжнародному бізнесі, їх вплив на ринок та конкуренцію, фактори, які впливають на успішність злиття та поглинання, а також стратегії, що можуть бути використані для досягнення успіху в цих процесах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розгляд процесів злиття та поглинання в міжнародному бізнесі як інструменту здійснення зовнішньоекономічних операцій в міжнародному бізнесі.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- вивчити фактори, які впливають на прийняття рішень про злиття та поглинання;
- проаналізувати переваги та недоліки злиттів і поглинань;
- проаналізувати позитивні та негативні наслідки злиттів та поглинань для компаній, які беруть участь у цих процесах;
- розглянути стратегії і технології злиття і поглинання;
- провести аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сутності, передумов та різновидів злиття та поглинання, а також вивченні теоретичних основ цих понять. Робота дозволить застосовувати знання про злиття та поглинання в практиці міжнародного бізнесу. Аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання дозволяє з'ясувати, які підходи до реалізації цих процесів є найбільш ефективними та використовуються в реальному бізнесі.

Ключові слова: злиття, поглинання, міжнародний бізнес, стратегія, конкуренція, аналіз, ефективність.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
освітньо-професійної програми «Міжнародні фінансові відносини»

Бонсак Б.С.

на тему Захистів та поглинання у міжнародному
бізнесі (прізвище, ініціали)
(назва теми)

1. Актуальність теми: визначається розвитком та поси-
ленням конкуренції на світовому ринку,
що спонукало значні кількості компаній
підняти на захистів та поглинання як ефективний
стратегічний вибір.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: структури
визначено сутність процесів захистів та
поглинання, розглянуто фактори що
впливають на прийняття рішень щодо М&А.
3. Наявність самостійних розробок автора в роботі проаналізовано
перевано та нерозкрито захистів та поглинань,
аналізовано економічний вплив такої
операції на конкурентоспроможність на міжнародних ринках.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: змістовність
та узагальнення та рекомендації автора щодо
необхідності проведення бізнесування на ринку
та його впливу на економіку. Використання такого
інструменту розвитку бізнесу як захистів
та поглинання.
5. Наявність недоліків: на жаль немає аналітичного впливу
процесів захистів та поглинання на економіку
та суспільство наприклад було
торкнуте цього процесу в українських
реаліях
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту
перед ЕК: В цілому робота відповідає вимогам,
заслужує високої оцінки і може бути
допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник

О.І.Н. проф.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“11” 05 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Сутність, передумови та різновиди злиття та поглинання.....	6
1.2. Переваги та недоліки злиття та поглинання.....	14
1.3. Роль злиття та поглинання в стратегії міжнародного бізнесу.....	25
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	27
2.1. Аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання.....	27
2.2. Оцінка впливу злиття та поглинання на фінансові та економічні показники компаній.....	33
2.3. Аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство.....	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Сьогодні злиття та поглинання у світі бізнесу є одним із найважливіших інструментів досягнення стратегічних цілей компанії. Злиття та поглинання можуть бути можливостями для створення нових лідерів ринку, надання компаніям доступу до нових ринків і технологій, підвищення ефективності виробництва та покращення фінансових і економічних показників компанії. Однак, крім переваг злиття та поглинання, існують також певні недоліки, такі як ризики фінансових втрат, кадрові проблеми, проблеми зі збереженням ідентичності компаній та інші.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою досліджень стали переважно праці зарубіжних учених таких як Kristina Martic [7], що висвітлює різницю між злиттями і поглинаннями, Donald DePamphilis [8], який досліджує передумови злиття і поглинання, Adam Hayes [11] та Gaganpreet Singh [12], що висвітлюють питання, пов'язані з перевагами і недоліками злиття і поглинання, Marsha Lewis [13], яка досліджує ризики при злиттях і поглинаннях, статті журналів Forbes "The Pros and Cons of Mergers and Acquisitions" [15] та Harvard Business Review "The Role of Culture in Mergers and Acquisitions" [16], у яких висвітлюється роль M&A в стратегії міжнародного бізнесу.

Також серед авторів слід відзначити роботи Alfred Rappaport [17], в якій описується аналіз стратегій злиття і поглинання, Vikram Shakti [21], в який досліджуються причини популярності стратегій M&A, Justin Shank [24], в якій автор проводить аналіз технологій злиття і поглинання, Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. O. [27] та Guijiayi He [29], які досліджують тему оцінки впливу злиття та поглинання на фінансові та економічні показники компаній. Nathan Goldschlag [50] і Ajay Agrawal [52] проводять аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство.

Із вітчизняних авторів слід відзначити роботи Кравчук В.О. [9], в яких автор виділяє дружнє і вороже злиття. Іванов А.В. [14] вивчає вплив злиттів і поглинань на конкурентне середовище, у роботі Natalya Chernenko, Tetiana Moiseienko, Olena Korohodova, Yaroslava Hlushchenko [30] проводиться оцінка впливу злиття та поглинання на фінансові та економічні показники компанії, зокрема аналіз

рентабельності. Хаустова В. Є. та Колодяжна Т. В. звертають увагу на те, що злиття та поглинання є одними з інструментів конкуренції, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на економіку та суспільство [49].

Метою роботи є розгляд процесів злиття та поглинання в міжнародному бізнесі як інструменту здійснення зовнішньоекономічних операцій в міжнародному бізнесі.

Виходячи з мети сформульовано такі **завдання**:

- вивчити фактори, які впливають на прийняття рішень про злиття та поглинання;
- проаналізувати переваги та недоліки злиттів і поглинань;
- проаналізувати позитивні та негативні наслідки злиттів та поглинань для компаній, які беруть участь у цих процесах;
- розглянути стратегії і технології злиття і поглинання;
- провести аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство.

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є особливості злиття та поглинання в міжнародному бізнесі, їх вплив на ринок та конкуренцію, фактори, які впливають на успішність злиття та поглинання, а також стратегії, що можуть бути використані для досягнення успіху в цих процесах.

Методи дослідження. Для досягнення мети, в ході дослідження було використано загальнонаукові методи дослідження, такі як: аналіз документів та літератури (для дослідження сутності, передумов та різновидів злиттів і поглинань та їх роль у стратегії міжнародного бізнесу), статистичний аналіз (для аналізу впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сутності, передумов та різновидів злиття та поглинання, а також вивченні теоретичних основ цих понять. Робота дозволить застосовувати знання про злиття та поглинання в практиці міжнародного бізнесу. Аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання дозволяє з'ясувати, які підходи

до реалізації цих процесів є найбільш ефективними та використовуються в реальному бізнесі.

Інформаційною базою дослідження є статті науковців та експертів у галузі міжнародного бізнесу та фінансів, дослідження відомих кейсів злиття та поглинання (злиття компаній Exxon та Mobil, або Microsoft та LinkedIn та ін.), статистичні дані, такі як дані про рівень безробіття та рівень інфляції, ВВП, розмір ринку злиттів та поглинань, баланс зовнішньої торгівлі.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, передумови та різновиди злиття та поглинання

Злиття та поглинання (M&A) можуть допомогти організаціям стати більш ефективними, прибутковими та сильними. У результаті злиття та поглинання стали відносно частим явищем у світі бізнесу. Компанії консолідуються частіше, ніж будь-коли, і всі ці дії мають одну мету: підвищити корпоративну ефективність.

Передумови для злиття та поглинання можуть бути різними. Наприклад, поглинання може стати необхідним для компанії, яка хоче вийти на новий ринок, на який буде важко, якщо не неможливо, вийти без консолідації. Злиття може принести користь компаніям, що працюють в одній галузі, оскільки воно зменшує конкуренцію та зменшує витрати на виробництво, дослідження та розробки.

У цьому розділі ми розглянемо сутність злиття та поглинання, передумови, що спонукають компанії до цих стратегічних рішень, а також різновиди.

У таблиці 1.1 показано варіанти визначення поняття «злиття та поглинання».

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення понять «злиття та поглинання»

"Злиття та поглинання - це процес об'єднання двох або більше компаній, який призводить до створення нової компанії з більшими ресурсами та більшим потенціалом, ніж окремі компанії"	Harvard Business Review
"Злиття та поглинання - це стратегічний крок для компаній, які прагнуть збільшити свою ринкову частку, розширити свої продукти та послуги, зменшити конкуренцію та збільшити свою прибутковість"	Forbes

Продовження таблиці 1.1

"Злиття та поглинання - це процес, в якому дві компанії з'єднуються з метою створення більшої, більш потужної компанії з метою забезпечення збільшення прибутку та покращення показників успішності"	Investopedia
"Злиття та поглинання - це комплексний процес, який включає в себе аналіз ринку, фінансову та юридичну діяльність, планування та реалізацію стратегічних цілей"	McKinsey & Company
"Злиття та поглинання - це процес, який може стати ключовим для розвитку компанії, який дозволяє створювати нові можливості та отримувати переваги на ринку"	Deloitte
"Злиття та поглинання - це процес, який вимагає великих зусиль та координації з боку обох компаній, щоб досягти спільних стратегічних цілей та забезпечити успіх"	PwC

Джерело: розроблено автором на основі [1-6].

Різниця між злиттями та поглинаннями

Хоча терміни «злиття» та «поглинання» часто використовуються як синоніми, вони мають дещо різні значення. Тоді як злиття відбувається, коли дві компанії об'єднуються, щоб створити єдину компанію, поглинання відбувається, коли одна компанія поглинається іншою. Прикладом злиття може бути злиття Disney і Pixar для полегшення співпраці. Прикладом поглинання є придбання компанією Google компанії Android за 50 мільйонів доларів у 2005 році.

Злиття — це подія, під час якої дві або більше компаній вирішують об'єднатися й мають однакову стратегічну мету. Найпоширенішими причинами злиття є спільне використання інформації, технологій чи інших ресурсів, що сприяє збільшенню загальної сили компанії. У багатьох випадках злиття також допомагають подолати недоліки, обмежити слабкі місця та отримати конкурентні переваги на ринку.

Компанії зі злиття часто ставляться одна до одної як до рівних і таким чином допомагають одна одній створювати синергію. Як наслідок, злиття здебільшого дружні, полегшуючи реструктуризацію як для керівництва, так і для працівників.

Поглинання - це подія, в якій одна компанія придбає іншу. У більшості випадків фінансово сильніша компанія викуповує більше 50% акцій, щоб поглинути іншу компанію. На відміну від злиття, поглинання не завжди є взаємним рішенням, що часто призводить до конфліктів і напруги.

Під час поглинання перехід не завжди відбувається гладко, оскільки компанія-покупець може контролювати всі рішення щодо людей, структур, процесів і ресурсів [7].

Передумови злиття та поглинання

Хоча злиття та поглинання не є рідкістю, багатьом організаціям досі важко впровадити ці зміни.

Злиття та поглинання – складні процеси, які вимагають ретельної підготовки та аналізу. Кілька передумов забезпечують успіх цих операцій.

По-перше, компанії, які збираються злитися, повинні мати спільні цілі та стратегії, які підтримують корпоративну цілісність. Це допомагає забезпечити взаємну вигоду та успішний обмін після злиття чи поглинання.

По-друге, злиття та поглинання повинні додавати стратегічні переваги, такі як доступ до нових ринків, технологій або ресурсів, які покращують ефективність бізнесу.

По-третє, підтримка акціонерів є важливою передумовою для успішного злиття або поглинання. Інвесторам компаній слід віддавати перевагу злиттям або поглинанням, оскільки ці процеси можуть вплинути на курс акцій компанії.

По-четверте, юридична згода та дотримання всіх нормативних вимог є необхідною передумовою для злиття або поглинання.

По-п'яте, оцінка ризиків є важливою передумовою для успішного злиття та поглинання. Компанії повинні проводити ретельний аналіз ризиків, пов'язаних зі злиттям або поглинанням, щоб забезпечити максимальний успіх угод і мінімізувати можливі втрати. [8, 142-145 с.]

Передумови успішного злиття або поглинання можуть відрізнятися і залежати від багатьох факторів, таких як економічний сектор, розмір діяльності, розмір компаній, фінансова ситуація, їх основні тощо.

Однак існує низка загальних передумов, які можуть мати вирішальне значення для успішного здійснення злиття чи поглинання.

1. Стратегічна відповідність: Однією з головних передумов для злиття та поглинання є те, що обидві компанії повинні мати спільну мету та відповідну стратегію. Компанії повинні мати подібне бачення, місію та цінності, а також схожі стратегічні цілі та завдання, щоб ефективно функціонувати після злиття чи поглинання [8, 37-45 с.].

2. Фінансова стійкість: Компанії повинні бути фінансово надійними, щоб забезпечити успіх злиття або поглинання. Перед початком діяльності необхідно оцінити фінансовий стан компаній, щоб переконатися, що вони можуть нести фінансові ризики та виконувати платіжні зобов'язання перед кредиторами та інвесторами [8, 88-94 с.].

3. Культурна відповідність: Компанії повинні мати подібну корпоративну культуру та стиль управління, щоб забезпечити безперебійну роботу після злиття чи поглинання. Корпоративна культура має стосуватися спільних цілей і вирішення проблем у партнерстві. [8, 211-213 с.].

Загалом, передумови злиття та поглинання є складними та багатограними, і включають в себе різні аспекти, такі як стратегія, фінансова стійкість, культура компаній, технологічна сумісність, менеджмент-команди та ринкові можливості. Перед проведенням операції злиття або поглинання, компанії повинні детально проаналізувати всі передумови та переконатися, що вони готові до такого кроку, щоб забезпечити успіх операції та ефективну співпрацю після злиття або поглинання.

4 Основні види злиттів і поглинань

Існує чотири основні типи M&A, і вони в основному базуються на загальній меті, для досягнення якої компанії працюють разом.

Давайте розглянемо ці 4 основні типи.

Горизонтальне злиття

Горизонтальні злиття та поглинання відбуваються, коли компанії, що пропонують подібні продукти чи послуги, об'єднуються з головною метою розширення своїх послуг або ринків.

Вертикальне злиття

Вертикальні злиття та поглинання відбуваються, коли компанії в одній галузі, але відіграють різні ролі в ланцюжку постачання, об'єднують зусилля. Дві компанії вертикально інтегровані, щоб покращити логістику, об'єднати працівників або скоротити час виходу свого продукту чи послуги на ринок. Хорошим прикладом вертикального злиття або поглинання є те, що роздрібний продавець одягу купує компанію з виробництва одягу.

Конгломератні (кругові) злиття компаній

Злиття та поглинання корпорацій відбуваються, коли компанії з різних галузей об'єднують зусилля. Основна причина, по якій компанії об'єднуються таким чином, полягає в тому, щоб розширити асортимент послуг і продуктів, зменшити витрати або знизити ризик, працюючи в різних галузях.

Родові (паралельні) злиття компаній — об'єднання підприємств, що виробляють товари, які є взаємозалежними. Наприклад, злиття компанії з виробництва комп'ютерів з компанією, що виробляє комп'ютерні компоненти. Переваги: концентрація технологічного процесу виробництва на одному підприємстві, можливість оптимізації витрат на виробництво, збільшення прибутку

нового підприємства (порівняно із загальним прибутком підприємств, що об'єднуються);

Можна виділити три різновиди конгломератних злиттів:

Злиття з розширенням продуктової лінії (product line extension mergers)- об'єднання неконкурентоспроможних продуктів, каналів збуту і подібних виробничих процесів. Одним із прикладів є придбання Clorox, виробника миючих засобів, компанією Procter & Gamble, виробником пральних порошків.

Злиття з розширенням ринку (market extension mergers) - придбання додаткових каналів збуту, таких як супермаркети, у географічних областях, які раніше були недостатньо охопленими.

Чисті конгломератні злиття, що не припускають ніякої спільності.

Залежно від національної приналежності поєднуваних компаній можна виділити два види злиття компаній:

1. **Внутрішнє злиття компаній (domestic merger)** - це злиття компаній, що належать до однієї національної економіки. У цьому випадку злиття здійснюється з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

2. **Міжнародне злиття компаній (cross-border merger)** - це злиття компаній, що належать до різних національних економік. У цьому випадку злиття здійснюється для розширення сфери діяльності та збільшення частки ринку на міжнародному ринку.

Різниця між цими двома типами злиттів полягає в тому, що міжнародні злиття часто супроводжуються складнішими процесами, пов'язаними з культурними та правовими відмінностями між країнами, а також залежністю від міжнародного права та міжнародної економіки. Водночас внутрішньокорпоративні

злиття, як правило, менш складні з точки зору процедур та оформлення документів, оскільки здійснюються в одній національній юрисдикції.

У залежності від відношення управлінського персоналу компаній до угоди по злиттю компаній можна виділити два види злиття:

1. **Дружнє злиття (*friendly merger*)** - це злиття, під час якого дві компанії домовляються та працюють разом для покращення результатів бізнесу. Керівництво обох компаній веде активні переговори та співпрацює для досягнення спільних цілей.

2. **Вороже злиття (*hostile merger*)** - це злиття, здійснене без згоди або проти волі однієї з компаній. Це може статися, коли одна компанія намагається придбати іншу компанію шляхом збільшення власного пакету акцій або запропонувати власні акції для обміну. Управління компанії-жертви зазвичай намагається захистити свої інтереси та уникнути злиття.

Відмінності між цими двома видами злиття полягають в тому, що дружнє злиття зазвичай забезпечує більшу стабільність та сприяє успішному інтегруванню компаній, тоді як вороже злиття може стати джерелом конфлікту та спричинити шкоду діловій репутації компаній [9].

У залежності від способу об'єднання потенціалу можна виділити наступні типи злиття:

- **Корпоративні альянси** – об'єднання декількох компаній, що забезпечує одержання синергетичного ефекту тільки в визначеному напрямку, в інших видах діяльності фірми діють самостійно. Компанії створювати спільні структури, наприклад, спільні підприємства;

- **Корпорації** – поєднуються активи фірм, що підписують угоду.

У залежності від того, який потенціал у ході злиття поєднується, можна виділити:

Виробничі злиття – поєднуються виробничі потужності декількох компаній з метою одержання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності;

Чисто фінансові злиття – об'єднані компанії не працюють як єдине ціле, економія виробництва не передбачається, відбувається централізація фінансової політики, що сприяє зміцненню світових позицій фондового ринку, фінансування інноваційних проектів.

Злиття можуть здійснюватися на паритетних умовах (“п'ятдесят на п'ятдесять”). Накопичений досвід свідчить про те, що “модель рівності” є важким варіантом інтеграції. Злиття в результаті може завершитися поглинанням.

У закордонній практиці можна виділити наступні види злиттів компаній:

- злиття компаній, функціонально зв'язаних по лінії виробництва або збуту продукції (product extension merger);
- злиття, у результаті якого виникає нова юридична особа (statutory merger);
- повне поглинання (full acquisition) або часткове поглинання (partial acquisition);
- пряме злиття (outright merger);
- злиття компаній, що супроводжується обміном акцій між учасниками (stock-swap merger);
- поглинання компанії з приєднанням активів по повній вартості (purchase acquisition).

Тип злиття залежить від ситуації на ринку, стратегії та ресурсів компанії.

Злиття та поглинання компаній мають свої особливості в різних країнах або регіонах світу. Наприклад, на відміну від США, де відбувається злиття або поглинання великих компаній, в Європі відбувається поглинання малих і середніх підприємств, сімейних підприємств і малих акціонерних товариств суміжної галузі [10].

1.2. Переваги та недоліки злиття та поглинання

Злиття та поглинання — це процеси, які зазвичай використовуються в бізнесі для збільшення розміру компанії, зростання та отримання конкурентної переваги на ринку. Ці процедури можуть бути дуже корисними, але водночас вони пов'язані з певними ризиками та недоліками.

У цьому розділі ми розглянемо плюси та мінуси злиття та поглинання з точки зору бізнесу. Ми дослідимо переваги, які компанії можуть отримати від злиття та поглинання, наприклад, збільшення ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Ми також розглянемо недоліки, такі як ризик втрати контролю та можливостей, втрата специфічної культури компанії та негативний вплив на працівників. Наша мета — поглянути на ці процеси з різних точок зору та допомогти зрозуміти плюси та мінуси, пов'язані зі злиттям і поглинанням, і те, як вони можуть вплинути на бізнес.

Переваги злиття:

1. Збільшення частки ринку: після злиття компанії стають більшими і можуть отримати більшу частку ринку.
2. Економія масштабу: злиття дає можливість скоротити витрати на сировину, виробництво, маркетинг і рекламу.
3. Розвиток нових ринків: злиття дає компанії доступ до нових ринків і споживачів [12].
4. Доступ до нових технологій: злиття з компанією, чия нова технологія дозволяє компанії мати доступ до цих технологій.
5. Зміцнення фінансової позиції: злиття може забезпечити компанії додаткові фінансові ресурси для розвитку та реалізації нових проектів [11].

Переваги поглинання:

1. Збільшення контролю: поглинання дозволяє компанії отримати контроль над активами, технологіями та іншими ресурсами поглинутої компанії.

2. Зменшення конкуренції: поглинання може знизити рівень конкуренції на ринку.

3. Використання позитивної ділової репутації: якщо у поглинутої компанії позитивна ділова репутація, поглинаюча компанія може скористатися цією репутацією для підвищення свого авторитету та рівня довіри серед клієнтів та партнерів.

4. Зміцнення позиції на ринку: поглинання може забезпечити компанії додаткові ресурси для розвитку, що дозволяє їй зміцнити свою позицію на ринку та розширити свої можливості [12].

5. Отримання технологій та знань: поглинення компанії дозволяє отримати доступ до нових технологій, процесів та знань, які можуть сприяти розвитку компанії.

6. Зниження витрат: поглинання може зменшити витрати на розробку нових продуктів, маркетинг, логістику та інші сфери бізнесу.

7. Отримання нових клієнтів: поглинення може забезпечити компанії нові можливості для залучення нових клієнтів, які раніше користувалися продукцією поглинутої компанії [11].

В цілому обидва методи мають переваги і недоліки, вибір яких залежить від конкретної ситуації, цілей і стратегії компанії. Важливо ретельно дослідити всі можливі наслідки злиття чи поглинання, оцінити потенційні ризики та вигоди та прийняти рішення, які найкраще відповідають вашим потребам, інтересам та цілям компанії.

Незважаючи на переваги злиття та поглинання, є кілька недоліків, які також слід враховувати при розгляді цих підходів:

Недоліки злиття:

1. Ризик збитків: злиття може призвести до збитків через зниження ефективності бізнесу або втрати частки ринку.
2. Нестабільність: злиття може спричинити тимчасову невизначеність щодо майбутніх планів і цілей компанії.
3. Перехідний період: процес злиття може включати тривалий перехідний період, протягом якого компанії можуть відставати від своїх конкурентів [11].

Недоліки поглинання:

1. Підвищений ризик втрати контролю: при поглинанні компанії, які зникають з ринку, можуть втратити контроль над ресурсами та засобами виробництва.
2. Конфлікти з персоналом: процес поглинання може призвести до конфліктів із співробітниками компанії, що поглинається.
3. Юридичні труднощі: поглинання можуть призвести до складних юридичних труднощів, пов'язаних із зміною власності та контролю.
4. Витрати: поглинання можуть бути дуже дорогими, особливо якщо це велика компанія з великою кількістю активів і ресурсів [11].

9 найпоширеніших ризиків злиття та поглинання та шляхи їх пом'якшення

Деякі ризики важко виявити навіть за найкращої підготовки. Ви не можете все врахувати. Важливо вжити заходів, щоб зменшити ризик виникнення неприємних сюрпризів.

Ризик 1: Переплата за цільову компанію

За даними Forbes, надто велика сплата за компанію руйнує акціонерну вартість. Це особливо страшний факт, коли Forbes, а також інші подібні дослідження відзначають, що більшість «придбань не створюють цінності для акціонерів у 70-90% часу». Враховуючи цю приголомшливу статистику, переплата компанії, безсумнівно, є одним із найбільших факторів ризику М&А нашого часу.

Це підкреслює фундаментальну проблему поганої практики ціноутворення, оскільки останнім часом багато компаній переплачували, щоб купувати інші компанії.

Як уникнути переплати цільовій компанії:

По-перше, важливо зосередитися на вашій загальній торговій стратегії та загальних торгових цілях, щоб створити основу для уникнення переплат. Кілька ключових питань допоможуть скерувати ці зусилля.

Які у вас головні цілі? Чи є інші способи крім придбань, які дозволять досягти цих цілей?

Далі, створення комплексного звіту про оцінку, чи ваша компанія виконує свою власну оцінку або наймає когось іншого, щоб зробити її. У будь-якому випадку, збір ключової ділової інформації, пов'язаної з метою, дає більш реалістичну і відповідну ціну.

Більш конкретно, збір такої інформації, як податкові декларації, ключові фінансові показники за останні три-п'ять років, огляд організаційної структури та кількості працівників, а також акціонерні угоди, як правило, найбільш вигідні.

При розгляді вищевказаної інформації та/або звіту про оцінку важливо, як було запропоновано раніше, розглядати визначену відповідну ціну як ліміт, проти початкової точки; це створює потужний зсув у мисленні, що призводить до сплати відповідної суми за ціль.

Ризик 2: переоцінка синергії

Синергія існує. Просто вона не та срібна куля, якою вважають її багато менеджерів фірм-еквайєрів. Синергія сама по собі занадто часто виглядає як причина придбання, коли вона повинна бути лише одною з декількох факторів.

Опитування консалтингової фірми McKinsey показує, що чверть всіх менеджерів переоцінюють синергію після угоди більш ніж на 25%.

Ці менеджери, як правило, якщо угода закривається, бачать синергію, як те, що вони можуть отримати: масштаб і обсяг, найкращу практику, спільний розподіл, інтелектуальну власність і можливості, і навіть, «оптимізовану» робочу силу.

Проблема з недостатньою цілеспрямованістю полягає в тому, що якщо ви намагаєтеся об'єднати зусилля скрізь, ви ризикуєте взагалі не отримати гроші.

Як уникнути переоцінки синергії:

Бути консервативним при оцінці синергії є, мабуть, найважливішим кроком, який ви можете зробити, розглядаючи угоду щодо синергії. Зважаючи на це, платформи та інформаційні панелі управління проектами M&A є корисними інструментами для виявлення синергії.

Після того, як ви визначите, що ви вважаєте синергією, вам слід зменшити це число – звичайною практикою є зменшення його вдвічі – це дозволить вам зберегти консервативне уявлення про синтетичну угоду про владу.

Ризик 3: слабкі практики due diligence

Погана практика due diligence просто йде врозріз з характером і визначенням due diligence, але знову ж, на угоди негативно впливають команди, які не в змозі бути готовими до юридичної due diligence (процедура перевірки юристом або командою юристів правових аспектів того чи іншого питання) і яким не вистачає досвіду.

Насправді, слабка підготовка та практика due diligence може призвести до поганої оцінки, збільшення ризиків та загального прийняття рішень, спрямованих неправильно.

Як уникнути слабкої практики due diligence:

Починати due diligence рано (вчасно), і з правильною командою на місці, не можна недооцінювати due diligence, оскільки це є необхідною практикою, яка може зробити або розірвати угоди.

При складанні вашої старанної команди переконайтеся, що вона включає в себе широкий спектр знань і досвіду для угоди під рукою. Хоча загальні риси будуть спільними для всіх команд - досвід у ділових, юридичних та фінансових питаннях - найкращі зібрані команди з аудиту - це ті, які більш специфічні для угоди та галузі компанії.

Важливість складання команди з конкретними знаннями і досвідом відображається в зростаючій популярності експертних мереж в due diligence для великих угод. Залучення експерта може коштувати дорожче в короткостроковій перспективі, але незмінно закінчується генерацією вартості.

Наприклад, у багатьох випадках власна юридична команда компанії навряд чи буде володіти достатніми знаннями в галузі управління інтелектуальною власністю, щоб забезпечити інформовану оцінку інтелектуальної власності.

Команда diligence відіграє важливу роль як до, так і під час фази due diligence. Як вже згадувалося раніше, перш ніж робота в due diligence починається, роль команди due diligence полягає в створенні списку запитів due diligence. Саме тут команда diligence може використовувати свій досвід - знаючи правильні запитання; мало того, що це мінімізує ризик виникнення сюрпризів, це також швидше допомагає перейти до актуальних питань.

Ризик 4: ризик інтеграції M&A

Практики M&A, як правило, погоджуються, що інтеграція після злиття є найскладнішою частиною будь-якої транзакції.

Залучаючи все, від внутрішнього аудиту управління до інтеграції торгових сил, є безліч питань, які повинні бути вирішені, створюючи значні ризики, загрозу розчарування співробітників, нездатність захопити синергію, і в кінцевому рахунку, втрата вартості.

Крім того, масштаб різниці між кожним процесом інтеграції може бути величезним, помножуючи ризики. І що робить інтеграцію ще більш складною, так це те, що фактор, який найбільш важливий для інтеграції - культура - не обов'язково легко ідентифікувати відразу. Беручи всі ці моменти разом, неважко зрозуміти, чому процес інтеграції являє собою такий великий ризик.

Як уникнути загальних недоліків інтеграції M&A:

Першим логічним кроком до вдосконалення інтеграційних практик є те, щоб члени команди due diligence стали частиною команди інтеграції. Це створює

безперервність та впорядковує інформацію, зменшуючи надлишкову роботу та завдання.

На додаток до залучення членів старанної команди, ваша інтеграційна команда повинна включати в себе людей, які розуміють і мають сильний досвід у створенні цінності. Маючи досвідчену та вмілу інтеграційну команду на початку угоди, вона буде пильніше стежити за плануванням інтеграції під час дью ділідженс, оскільки відкривається нова інформація та краще розуміння цільової компанії.

Ризик 5: мало уваги до культури та управління змінами

Пов'язана з інтеграційними практиками є важливість врахування культури компанії та оснащення ваших нових співробітників навичками, щоб бути успішними та визнати їх життєво важливими та привітними членами нової компанії.

Як нагадує нам експерт з управління змінами Dawn White: «Що найбільш успішні набувачі усвідомлюють, так це те, що саме люди є їхніми найбільшими активами, тому що це люди допомагають компаніям досягати цілей, продавати продукти, захоплювати синергію та стимулювати інновації.».

Неврахування культури може бути катастрофічним для набувача. Це так само погано і для поганої практики управління змінами. Наприклад, ми всі бачили, як хороші співробітники виїжджають під час операцій M&A; насправді, рекрутери часто чекають в крилах, щоб вирвати нещасних, наляканих або невпевнених співробітників з нової компанії.

Культура та управління змінами також тісно пов'язані з моральним станом компанії, який може сприяти успіху, якщо він позитивний та підтримує цілі та стратегії компанії.

Як уникнути негативних культурних наслідків злиттів і поглинань:

Так само, як інтеграційне планування має початися раніше, сторона купівлі повинна зібрати інформацію про культуру цілі якомога швидше. Іноді, на ранніх стадіях угоди, коли покупець не прив'язаний до певної інформації, це можна

зробити за допомогою спостережень під час відвідувань на місці, або аналізу того, як мета говорить про стилі управління та робочі процеси, або через розмови один на один.

В ідеалі, бай-сторона матиме експерта з управління змінами або команду, щоб відповідати за збір цієї розвідки. Оскільки угода прогресує і більше інформації, пов'язаної з культурою, вивчається команда управління змінами може вивчити відмінності між стороною купівлі та стороною продажу, яка може послабити або навіть вбити угоду. З цією інформацією команда управління змінами може бути використана для боротьби з цими підводними каміннями. Нарешті, увага до культури та управління змінами допоможе вам у визначенні та роботі з стійкими працівниками.

Ризик 6: Загальна відсутність комунікації та прозорості

Наскільки нам відомо, жодна угода ніколи не була провальною через занадто багато спілкування. Зв'язок - це мастило в колесах більшості злиттів, як до, так і після того, як відбулася транзакція.

Ввічлива і відверта комунікація починається на стадії переговорів і повинна збільшуватися тільки після укладення угоди. Відсутність комунікації та прозорості слугуватиме перешкодою для угод усіх розмірів.

В опитуванні глобальних менеджерів, яке провело M&A AT Kearney, відсутність комунікації була названа найбільшою проблемою, виявленою менеджерами на етапі PMI. Ці висновки залишаються такими ж актуальними в 2023 році, як і майже два десятиліття тому, коли проводилося дослідження.

Як уникнути поганої комунікації та відсутності прозорості під час угоди:

Безсумнівно, технологія є одним з найбільших інструментів, які можна використовувати для забезпечення надійної комунікації та прозорості під час угод.

Зокрема, впровадження та популярність віртуальної кімнати даних для M&A зробили безпечний обмін інформацією простішим та ефективнішим. Платформи управління проектами, побудовані для M&A діяльності, такі як DealRoom, дозволяють в режимі реального часу спілкуватися і прозорість.

Ризик 7: загрози безпеці

Дані, звичайно, необхідні при роботі над угодою, але дані, які ви збираєте, не тільки цінні для вас - на жаль, хакери і злочинці також вважають їх цінними. Загрози безпеці шкодять як стороні купівлі, так і стороні продажу, і, отже, загальній вартості угоди.

Як уникнути загроз безпеці:

Використання віртуальних кімнат даних є одним із способів уникнути загроз безпеці під час обміну та перегляду конфіденційної інформації.

Крім того, вам потрібна віртуальна кімната даних, яка: відповідає ISO, має цифровий водяний знак, може похвалитися сильними методами шифрування, має різні параметри дозволу та обмеження документів, вимагає двофакторної аутентифікації.

Ризик 8: несподівані витрати, пов'язані з угодою

Хоча вартість угоди є специфічною для самого типу угоди, кілька видів зборів можуть легко завалити угоду, а іноді, здавалося б, невелике збільшення витрат може сильно вплинути на вартість угоди.

Радник, інвестиційний банкінг та юридичні збори часто очікуються та розраховуються, але обсяг того, що витрати на угоду сягають далеко до due diligence (наприклад, моделі ціноутворення на одну сторінку деякі практики все ще дотримуються) та практики інтеграції (наприклад, навчання працівників, ребрендинг та нові зарплати).

Як уникнути несподіваних витрат, пов'язаних з угодою:

Знову ж таки, раннє планування та оцінка для кожного виду плати є критичним.

Крім того, всі члени команди повинні прийняти мислення, що робота над мінімізацією витрат на кожному кроці угоди має вирішальне значення.

Які практичні способи зниження витрат?

Одним з простих способів є відхід від ціни на сторінці під час перевірки та перехід до моделі з плоскою ставкою; при такому підході дані та інформація не скомпрометовані і великі збори, пов'язані з належною обачністю, можуть бути легко сплановані.

Використання технології є одним із способів відійти від ціни на сторінку.

Аналогічно, використання платформ управління проектами M&A може допомогти командам бути більш ефективними та уникати витраченого часу та надмірної роботи - все це прирівнюється до заощаджених часу та грошей.

Правда, можливо, ніщо не дозволяє уникнути несподіваних витрат більше, ніж мати сильну команду на місці; зокрема, група досвідчених практиків, які можуть тримати угоду просувається вперед і може визначити та планувати інтеграцію та перехід.

Ризик 9: непередбачені збої ринку та/або «дії Бога»

Навчаючись на потенційних ризиках, пов'язаних зі злиттями та поглинаннями, навчання від експертів-практиків та вивчення сучасних тенденцій - все це цінні інструменти для пом'якшення ризиків злиття та поглинання.

Однак існують певні ризики, які неможливо передбачити - ці «діяння Божі» насправді практично неконтрольовані.

Наша нинішня пандемія доводить це - вона викликала значні і непередбачені зрушення і затримки в ландшафті M&A і, безсумнівно, матиме різкі ефекти на всьому ринку (і в цілому економіці) на довгі роки.

Постійне дослідження M&A, професійний розвиток та дискусії з іншими практиками можуть допомогти вам орієнтуватися в непередбачених переboях ринку та впливах, які вони можуть викликати, що, сподіваюся, пом'якшить їх загальний негативний вплив на ваш бізнес.

Крім того, аналіз наслідків минулих збоїв ринку (тобто економічного краху 2008 року) може дати цінну інформацію та уроки, отримані в нові складні часи. Хоча це не панацея, знання та професійне дослідження можуть поліпшити ваші шанси на прийняття обґрунтованих рішень у складні часи [13].

Що таке M&A управління ризиками і як боротися з ризиками в M&A

Придбання часто є найбільшою інвестицією, яку компанія робить протягом свого життя, і тільки це робить їх значним ризиком.

Основний ризик - фінансовий - злиття та поглинання можуть покласти величезне грошове навантаження на компанії, якщо вони не виконані належним чином. Багато злиттів, які закінчуються погано, - це ті, які беруть на себе занадто великий фінансовий тягар, прирікаючи угоду на провал з самого початку.

Але фінансові ризики - це лише один з багатьох, які доводиться пом'якшувати.

Наприклад, це операційні ризики (персонал недооцінюється через невизначеність щодо своїх позицій), комерційні ризики (основні клієнти банкрутують) і навіть політичні ризики (уряди в односторонньому порядку вирішують, що мета має «стратегічне національне значення»).

Таким чином, весь процес злиття та поглинання вимагає управління ризиками.

Для управління ризиками M&A читайте due diligence. Якщо будь-який з ризиків, зазначених у наведеному вище пункті, не входить до порядку денного due diligence, ймовірність того, що ви належним чином не провели управління ризиками M&A.

Існує тенденція розглядати due diligence як перевірку цільової компанії; це лише частина його ролі. У більш широкому контексті ваш процес належної обачності - це управління ризиками злиття та поглинання [13].

Отже, навіть досвідчені провідні компанії роблять помилки в угодах, які шкодять їх вартості. Список компаній, які переплатили, не змогли правильно інтегруватися, і не змогли захопити синергію, занадто довгий.

Як і багато інших речей в житті, усвідомлення потенційних ризиків, що мають на увазі в діяльності M&A, може допомогти вам уникнути їх, або, принаймні, може допомогти мінімізувати їх вплив на успіх вашого бізнесу.

1.3. Роль злиття та поглинання в стратегії міжнародного бізнесу

Злиття та поглинання (M&A) можуть бути важливою стратегією для компаній, що бажають розширити свою присутність на ринку та забезпечити більшу конкурентоспроможність. Це може бути особливо корисно в міжнародному бізнесі, де компанії зіткнуться з різноманітними викликами та перешкодами, такими як різні правові системи, культурні різноманітності та інші складнощі.

Однією з переваг M&A є можливість швидко отримати доступ до нових ринків та клієнтів. Крім того, M&A можуть дозволити компанії отримати доступ до нових технологій та інновацій, які можуть забезпечити значну конкурентну перевагу. Наприклад, компанія може придбати стартап з новим продуктом або технологією, що може допомогти збільшити її дохід та ринкову позицію [14].

Крім того, M&A можуть допомогти компаніям знизити витрати на виробництво, забезпечити більшу ефективність виробничих процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Наприклад, дві компанії можуть об'єднати свої виробничі потужності та забезпечити більшу ефективність виробництва, зниження витрат на закупівлю сировини та інші ресурси.

Недоліки M&A включають високі витрати на проведення операції, невдачі в інтеграції процесів та систем, а також можливість втрати фокусу на основних діяльностях компанії. Наприклад, компанія може витрачати значні ресурси на інтеграцію придбаної компанії, що може відволікти її від основної діяльності та призвести до зниження якості продукту або послуги [15].

Також M&A можуть стати причиною культурного конфлікту між компаніями, особливо у випадках, коли вони мають різні корпоративні культури. Це може призвести до зниження мотивації працівників та збитків у продуктивності.

У міжнародному бізнесі M&A можуть стати ще складнішими, оскільки вони можуть залежати від різних правових систем та вимагати додаткового дослідження та розуміння різних культур та ринків. Наприклад, у країнах зі складною

політичною ситуацією або високим рівнем корупції, M&A можуть стати ризиковими операціями, що можуть призвести до втрати інвестицій та зниження репутації компанії [16].

Усі ці чинники потребують від компаній ретельного аналізу та планування, щоб забезпечити успішну реалізацію M&A та досягнення позитивних результатів. У міжнародному бізнесі це ще важливіше, оскільки це може вимагати розуміння різних культур, ринків та правових систем.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання

Злиття та поглинання - це стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям збільшувати свої масштаби, отримувати доступ до нових ринків та ресурсів, а також знижувати конкуренцію. Але при цьому такі процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Тому важливо проводити аналіз стратегій та технологій злиття та поглинання, щоб зрозуміти, які переваги та недоліки можуть мати ці процеси для компанії та її споживачів. Аналіз може допомогти визначити найбільш ефективні стратегії та технології для досягнення мети компанії, а також зменшити ризики та підвищити ефективність процесів злиття та поглинання.

У цьому розділі будуть розглянуті різні стратегії та технології злиття та поглинання, їх переваги та недоліки, а також інструменти, які можуть допомогти проводити ці процеси більш ефективно та зменшувати ризики. Цей аналіз може бути корисним для компаній, які планують злиття та поглинання, а також для професіоналів, які планують і реалізують ці процеси.

Менш ніж через десять років після шаленого злиття наприкінці 1960-х років ми опинилися в центрі хвилі масових корпоративних поглинань. На відміну від 1960-х років, коли покупцями були здебільшого незалежні корпорації, рух за злиття 1970-х років включав такі гіганти американської промисловості, як General Electric, Gulf Oil і Kennecott Copper. Через падіння курсу долара та більшу політичну стабільність у Сполучених Штатах останнім часом іноземні компанії також стають дедалі активнішими покупцями американських компаній.

Сьогодні більшість придбань здійснюються готівкою, а не пакетами цінних паперів, як це було прийнято в 1960-х роках. Нарешті, поточний процес злиття передбачає часте використання тендерних пропозицій, які часто призводять до оскаржуваних заявок і до виплати значних премій, що перевищують ринкову вартість цільової компанії до злиття. У 1978 році середня готівкова ціна пропозиції була на 70% вищою за ринкову вартість до злиття.

Популярним поясненням недавніх злиттів є те, що ринок «недооцінює» багато солідних компаній, тому купувати значно дешевше, ніж будувати. Поєднайте це переконання з тим фактом, що багато корпорацій мають відносно сильні грошові позиції, і широко поширеною думкою, що державне регулювання та підвищена невизначеність в економіці роблять внутрішні стратегії зростання відносно непривабливими, і ми зрозуміємо, чому злиття та поглинання стають дедалі важливішою частиною стратегії розвитку компанії.

Незважаючи на всі вищезазначені обґрунтування, багато з останніх придбань не зможуть створити цінність для акціонерів покупця.

Зрештою, акціонерна вартість залежить не від ринкової оцінки цільової компанії до злиття, а від фактичної ціни придбання, яку сплачує компанія-покупець, порівняно з внеском грошового потоку компанії-продавця в об'єднану компанію.

Лише обмежена кількість кандидатів на придбання доступна за ціною, яка дозволяє покупцеві отримати прийнятну віддачу від інвестицій. Добре продумана програма фінансової оцінки, яка мінімізує ризик придбання економічно непривабливої компанії або переплати за привабливу, особливо важлива на сучасному ринку продавців. Різке збільшення премій, які має сплатити компанія, яка успішно бере участь у торгах, вимагає від покупців більш ретельного аналізу, ніж будь-коли раніше.

Ринок придбання є висококонкурентним, що вимагає від компаній не лише розумності, але часто й швидких дій. Зростаюча незалежність правління корпорацій та їх бажання отримати кращу інформацію для підтримки прийняття стратегічних рішень, наприклад щодо придбання, підвищили загальну планку для

аналізу придбання. Нарешті, переконливий аналіз належної перевірки може забезпечити значну перевагу в переговорах з керівництвом цільової компанії та в пропозиціях про поглинання з акціонерами [17].

Аналіз стратегії злиття та поглинання є складним процесом, який вимагає ретельного вивчення та аналізу різних аспектів бізнесу.

Ось кілька дій, які можна виконати для аналізу:

Механізм навчання: по-перше, необхідно дослідити мотиви сторін об'єднання. Причина злиття або поглинання може вказувати на те, які цілі компанії та як вони можуть взаємодіяти після транзакції.

Проаналізуйте фінансові дані: необхідно детально вивчити фінансові показники обох компаній. Це допоможе визначити «здоров'я» компаній, їхню фінансову стабільність і ризики, пов'язані з їх діяльністю [18].

Дослідження ринку:

Важливо *вивчати ринкову ситуацію та конкурентний ландшафт*. Це допоможе визначити, наскільки злиття може підвищити конкурентоспроможність компанії та як відбуватиметься ринкова інтеграція [19].

Оцінка персоналу: дослідження людських ресурсів двох компаній може допомогти визначити, який персонал може стати ключовим у новій компанії та як їхні ролі можуть змінитися після злиття.

Аналіз юридичних питань: на цьому етапі слід вивчити юридичні аспекти злиття або поглинання, такі як судові процедури, відповідальність і ризики [20].

Оцінка інтеграції: необхідно детально продумати, як об'єднати дві компанії з урахуванням процесів їх бізнес-взаємодії. Наприклад, варто зрозуміти, які ресурси, процеси та системи можуть бути об'єднані, а також які аспекти бізнесу можуть залишитися окремими для кожної компанії.

Аналіз впливу на споживачів: слід вивчити, як злиття або поглинання може вплинути на споживачів компаній, їхні відносини з клієнтами та репутацію.

Оцінка ризиків: необхідно вивчити ризики, пов'язані зі злиттям або поглинанням, такі як фінансові ризики, ризики щодо управління та ризики, пов'язані зі зміною культури компанії.

Оцінка потенційного впливу на майбутнє: потрібно оцінити, як злиття або поглинання може вплинути на майбутні перспективи компанії, її стратегії та розвиток [18].

Розробка плану дій: останнім етапом аналізу є розробка детального плану дій, який враховує всі аспекти бізнесу та ризики, пов'язані зі злиттям або поглинанням. Цей план має бути чітким і реалістичним із відповідними заходами для забезпечення успіху злиття [20].

Загалом, аналіз стратегії злиття та поглинання є важливим кроком для будь-якої компанії, яка розглядає такі операції. Цей процес дозволить визначити переваги та недоліки злиття, а також розробити план дій для забезпечення успішного злиття компаній.

Причини популярності стратегії M&A

Вони популярні завдяки своїм перевагам, зокрема бізнес-ефективності та продуктивності обох компаній. Коли дві компанії об'єднуються, щоб керувати однією компанією, ідеї надходять від бізнесу обох компаній, і об'єднана компанія отримує багато економічних вигід у вигляді прибутку.

Оскільки обидві компанії ведуть той самий бізнес, витрати на оплату праці та інші витрати для обох компаній будуть зменшені, і ці витрати нестиме лише одна з утворених компаній.

Крім того, посилення переговорної спроможності підвищує купівельну спроможність компаній. Оскільки це складний бізнес, обсяг виробництва збільшиться, що призведе до зниження ціни одиниці продукції.

Як наслідок, компанії M&A мають кращі технології, кращих людей і кращі ресурси, що дає їм значну конкурентну перевагу над конкурентами.

Покращується мережа придбаної компанії, побудованої шляхом злиття та поглинання, а також відбувається сприяння виходу придбаної компанії на ринок.

В результаті компанія набуває нових акціонерів, нові можливості продажу, нові напрямки досліджень.

Тому, враховуючи вищезазначені переваги злиття та поглинання, ці стратегії дуже популярні. Ринкова вартість компанії, отримана шляхом злиття та поглинання, дає їй право отримати значно більшу частку ринку та вижити в складних ринкових умовах. Це також приносить компанії нові технічні переваги та оновлення [21].

Аналіз технологій злиття та поглинання - це процес вивчення технічних аспектів об'єднання двох або більше компаній, включаючи інформаційні системи, програмне забезпечення, апаратне забезпечення, комунікаційну інфраструктуру та інші технологічні компоненти.

Основні кроки аналізу технологій злиття та поглинання:

Огляд наявних технологій: необхідно оглянути технології, які використовуються в кожній з компаній. Це допоможе визначити переваги та недоліки кожної з технологій, а також зрозуміти, які технології можна застосувати для покращення бізнесу після об'єднання [22, розділ 2].

Оцінка сумісності технологій: варто оцінити, наскільки сумісні технології, що використовуються в обох компаніях. Це може включати аналіз технічних характеристик та стандартів, сумісності баз даних, а також інші технічні параметри [23].

Аналіз інформаційних систем: потрібно провести огляд інформаційних систем, включаючи програмне та апаратне забезпечення, які використовуються в кожній компанії. Це допоможе визначити можливості для оптимізації та інтеграції системи.

Оцінка комунікаційної інфраструктури: необхідно провести оцінку комунікаційної інфраструктури кожної компанії, включаючи підключення до мережі та Інтернету. Це допоможе визначити можливості для покращення інфраструктури та забезпечити швидкий зв'язок.

Оцінка технічних питань: слід визначити потенційні технічні проблеми, які можуть виникнути під час злиття або поглинання. Це може включати взаємодію різних технічних систем, конфлікти між програмним забезпеченням, розбіжності в апаратному забезпеченні та інші проблеми.

Визначення плану інтеграції: після визначення всіх технічних аспектів злиття або поглинання, необхідно скласти план інтеграції. Цей план має містити детальні кроки та стратегії для інтеграції технологій, систем та інфраструктури двох або більше компаній [22, розділ 4].

Оцінка фінансової ефективності: необхідно оцінити фінансову ефективність злиття або поглинання з точки зору технологічних аспектів. Це може включати визначення витрат на інтеграцію технологій, покращення інфраструктури та інших технічних витрат, а також прогнозування прибутків, які можуть бути отримані після інтеграції [24].

Оцінка ризику: важливо оцінити ризики, пов'язані з технічними аспектами злиття або поглинання. Це може включати виявлення потенційних проблем безпеки даних, проблем доступу до інформації, проблем сумісності технологій та інших технічних ризиків [23].

Відстеження результатів: протягом усього шляху злиття та поглинання компанії повинні документувати технологічні результати, зміни, цілі та очікування, щоб забезпечити ефективність інтеграції та впровадження для команд і підприємства в цілому. Відстежуючи результати, компанії мають вимірний спосіб оцінити зростання та досягти основних етапів [25].

Аналіз технології M&A може бути складним процесом, який вимагає глибокого розуміння технічних аспектів бізнесу. Для аналізу інтеграції технологій важливо найняти експертів з технологій. Також можна звернутися до зовнішніх технічних консультантів для отримання додаткової підтримки та досвіду.

Технічна належна перевірка важлива для компаній у технологічній галузі, але вона важлива для будь-якого бізнесу. Багато людей, у тому числі досвідчені

власники бізнесу, схильні думати, що технічна перевірка стосується лише компаній у технологічній галузі. Але насправді це необхідно для кожного бізнесу.

Ретельна технічна перевірка підготує компанію до майбутнього зростання та прибутків, гарантує захист від загроз кібербезпеці та налаштовує на успіх на довгі роки. Технологія є джерелом життя багатьох організацій. Якщо технології відстають, ваша організація може не виправдати очікувань. Коли ж навпаки, організації мають ідеальні можливості для досягнення своїх цілей [26].

Найбільш поширеними та відомими прикладами злиття та поглинання є Google і Android. Google — IT-гігант і пошукова система, але Android був стартапом, який намагався пробитися на ринок мобільних телефонів. Android також не був дуже популярним у телекомунікаційній та IT-індустрії. Google придбала Android за 50 мільйонів доларів. У той час Microsoft була лідером ринку завдяки продуктам Apple iPhone і Windows Mobile. Після придбання Google Android 54,5% користувачів смартфонів у США стали користувачами пристроїв Google Android. Цей звіт ґрунтується на даних за травень 2018 року [25].

У цьому прикладі невелика компанія Android була придбана гігантом Google, щоб зберегти конкурентну перевагу Windows, створену за допомогою таких продуктів, як iPhone і Windows Mobile [21].

2.2. Оцінка впливу злиття та поглинання на фінансові та економічні показники компаній

Оцінка впливу злиття та поглинання на фінансові та економічні показники компанії є складним процесом, який вимагає детального аналізу фінансових даних і збору інформації про фактори, які можуть вплинути на результат процесу злиття або поглинання.

Однак злиття та поглинання можуть мати різний вплив на фінансові та економічні показники компанії залежно від багатьох факторів, зокрема:

- Розмір компанії та ринки, на яких вона працює
- Стратегічні цілі, які переслідують компанії
- Спільність бізнес-моделей і можливостей
- Культурні та організаційні відмінності між компаніями
- Ризики, пов'язані з діяльністю зі злиття або поглинання;

Аналіз впливу злиттів і поглинань на фінансові показники компанії є важливим дослідженням, яке допомагає інвесторам, менеджерам та іншим учасникам ринку приймати рішення щодо інвестицій і розвитку бізнесу.

Ви можете проаналізувати вплив злиттів і поглинань на фінансові показники вашої компанії за допомогою таких методів:

Фінансовий аналіз. Цей метод передбачає оцінку фінансової стійкості, прибутковості та ризику компанії. Фінансовий аналіз дозволяє порівняти фінансові показники компаній до та після M&A [27].

Аналіз вартості компаній. Дані про фінансові показники компанії можна використовувати для визначення її вартості. Порівняння вартості компанії до і після злиття та поглинання може показати зміни у фінансовій стабільності та прибутковості [27].

Аналіз ринку. Аналіз ринку дозволяє досліджувати зміни розміру ринку та рейтингу компаній після злиття та поглинання. Цей метод допомагає визначити потенційну конкуренцію та ризики для компанії [28].

Аналіз фінансової звітності. Для проведення аналізу можна використовувати фінансову звітність компанії, яка містить дані про фінансові показники. Ви можете використовувати цей метод для визначення змін у продажах компанії, прибутках, чистому прибутку та інших фінансових показниках [29].

Аналіз рентабельності. Аналіз прибутковості компанії може допомогти визначити зміни в прибутковості після злиття та поглинання. Цей метод допомагає

визначити ефективність злиттів і поглинань і їх вплив на фінансову стійкість компанії [30].

Аналіз ризиків. Аналіз ризиків допомагає визначити потенційні ризики, які можуть виникнути під час корпоративних злиттів і поглинань. Втрата партнерів, низька прибутковість тощо. Цей метод допомагає керівникам підприємств приймати рішення про злиття та поглинання [31].

Вивчення *впливу злиття та поглинання на економічні показники компанії* допомагає визначити ефективність таких операцій та їх вплив на економіку в цілому. Нижче наведено деякі методи та підходи, які використовуються для вивчення впливу злиття та поглинання на економічні показники компанії.

Аналіз активів. Аналіз корпоративних активів допомагає визначити, як змінюється кількість і якість корпоративних активів після злиття або поглинання. Цей метод можна використовувати для порівняння активів компанії до і після злиття або поглинання.

Аналіз споживчих витрат. Аналіз споживчих витрат допомагає визначити, як споживчі витрати змінюються після злиття або поглинання. Цей метод дозволяє компаніям порівнювати споживчі витрати до та після злиття та поглинання [29].

Аналіз трудових ресурсів. Аналіз людських ресурсів допомагає визначити, як зміниться кількість і якість робочої сили після злиття або поглинання. Цей метод дозволяє порівняти робочу силу компанії до та після M&A.

Метод різниць у різницях. Диференціальний метод порівнює зміни в показниках для компаній, які зазнали злиття або поглинання, зі змінами в показниках для компаній, які не зазнали таких транзакцій. Цей метод допомагає визначити, які зміни в діяльності компанії можуть бути пов'язані із завершенням злиття або поглинання [28].

Метод порівняння. Метод порівняння полягає в порівнянні показників компанії з аналогічними показниками інших компаній у тій же галузі. Цей метод

допомагає визначити, наскільки успішною буде компанія після злиття або поглинання [26].

Для вивчення впливу злиттів і поглинань на фінансово-економічні показники компанії рекомендується використовувати кілька методів і підходів для отримання вичерпної інформації про вплив таких операцій на компанію.

Для порівняння економічних показників різних країн, де відбуваються злиття та поглинання, можна використовувати різноманітні економічні показники. Ось декілька з них:

Розмір ринку злиттів і поглинань: цей показник відображає обсяг злиттів і поглинань, що відбуваються в країні. Чим більший ринок M&A, тим більше можливостей для компаній на ринку, що також може свідчити про високу концентрацію ринку, яка може мати негативний вплив на споживачів і конкурентів.

Рівень безробіття: даний показник відображає кількість безробітних у країні по відношенню до загальної робочої сили. Високий рівень безробіття може свідчити про нестабільну економіку та недостатню підтримку малого бізнесу, тоді як низький рівень безробіття може свідчити про стабільність та економічний розвиток.

Рівень інфляції: цей показник відображає динаміку цін на вітчизняні товари та послуги. Висока інфляція може свідчити про економічну нестабільність і невідповідну економічну політику, тоді як низька інфляція може свідчити про стабільність і економічний розвиток.

Торговельний баланс - показник, який відображає рівень імпорту та експорту товарів і послуг країни. Для країн, які здійснюють злиття та поглинання, баланс зовнішньої торгівлі може вплинути на прибутковість і конкурентоспроможність, а також на економічну стабільність країни в цілому.

Загалом, порівнюючи ці економічні показники для різних країн, де відбуваються M&A, ми можемо зрозуміти, як ці процеси впливають не лише на національні економіки, а й на світову економіку в цілому.

Для прикладу наведу економічні показники Китаю, Німеччини, Японії та США.



Рисунок 2.1 - Розмір ринку злиттів та поглинань в Китаї протягом з 2016 - 2021 рр. [32].

Згідно рисунком 2.1 за 2016 рік, Китай мав найбільший розмір ринку М&А. У 2018 році загальна вартість злиттів і поглинань у Китаї перевищила 401 мільярдів доларів США. З

У 2019 році ця сума впала до 342 мільярдів доларів через вплив пандемії COVID-19 і торговельну суперечку зі Сполученими Штатами. Проте китайський ринок М&А залишається одним із найбільших у світі. У 2020 році розмір ринку збільшився і вартість дорівнювала 411,35 мільярдів доларів, проте у 2021 році ринок знову зменшився і загальна вартість стала 291,12 мільярдів доларів США.



Рисунок 2.2 - Рівень безробіття в Китаї протягом 2016 - 2021 рр. [33].

Рівень безробіття в Китаї впав з 2016 по 2021 рік. За даними Statista, рівень безробіття в Китаї впав з 4,02% у 2016 році до 3,9% у 2017 році та досяг десятирічного мінімуму в 3,8% у 2018 році.

У 2019 році рівень безробіття в Китаї сягав 3,62%, у 2020 році він підвищився до 4,24%, але досягнув рівня 3,96% у 2021 році, що свідчить про відновлення економіки та зменшення впливу пандемії.

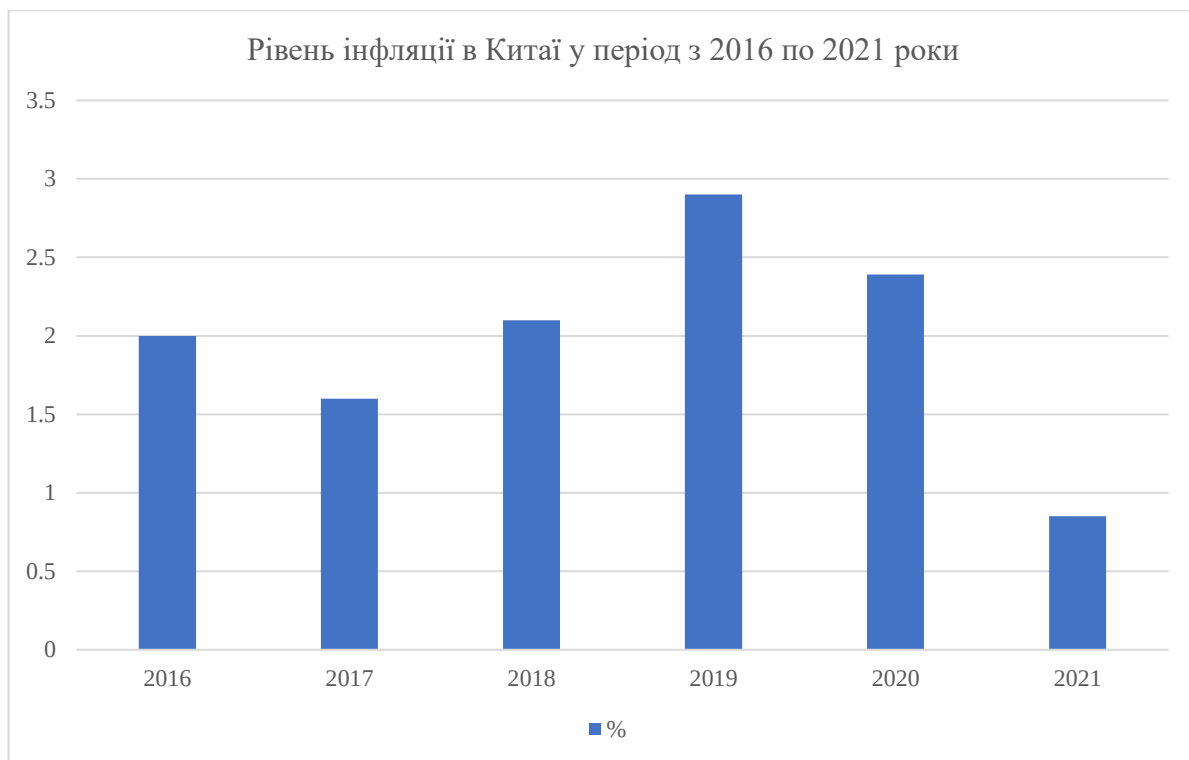


Рисунок 2.3 - Рівень інфляції в Китаї протягом 2016 - 2021 рр. [34].

З 2016 по 2021 рік у Китаї спостерігалось помірне зростання інфляції. У 2016 році інфляція становила 2%, що значно нижче цільового показника Народного банку Китаю в 3%. Інфляція була 1,6% у 2017 році, і знову була нижчою від цілі банку.

Після цього у 2018-2019 роках інфляція становила 2,1% і 2,9% відповідно. У 2020 році інфляція впала до 2,5% через пандемію COVID-19 і зниження попиту. У 2021 році рівень дорівнював 0,85%.



Рисунок 2.4 - Баланс зовнішньої торгівлі Китаю протягом 2016 - 2021 рр. [35].

У період 2016-2021 років за даними Macrotrends, баланс зовнішньої торгівлі Китаю становив 255,48 мільярда доларів США у 2016 році, 215,7 мільярда доларів США у 2017 році, 91,49 мільярда доларів США у 2018 році, 132,8 мільярда доларів США у 2019 році, 355,15 мільярдів доларів США у 2020 році та 462,25 доларів США у 2021 році.

Це свідчить про те, що Китай продовжує займати лідируючі позиції серед світових експортерів. Проте, торгівля Китаю з деякими країнами скоротилася на тлі пандемії COVID-19 і геополітичної напруженості.

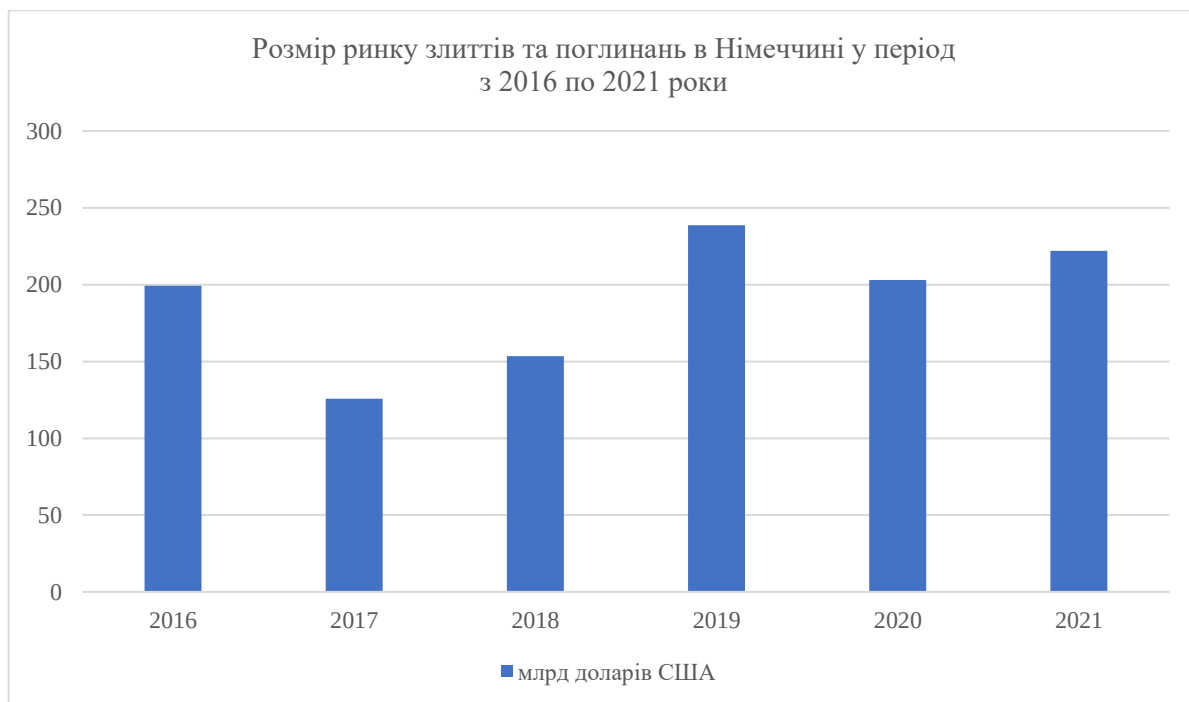


Рисунок 2.5 - Розмір ринку злиттів та поглинань в Німеччині протягом з 2016 - 2021 рр. [36].

За даними на рисунку 2.5, розмір німецького ринку M&A за період 2016-2021 років відображає мінливу динаміку. У 2016 році загальна сума транзакцій склала приблизно 199,4 мільярди доларів США.

Після значного падіння обсягів у 2017 році (125,79 мільярди доларів) він зріс у 2018 році до 153,37 мільярдів доларів. Наступні два роки були викликані ринком угод, який скоротився з 238,8 мільярдів доларів у 2019 році до 202,99 мільярдів доларів у 2020 році через пандемію COVID-19.

Однак у 2021 році ринок продемонстрував позитивну динаміку зростання, досягнувши 221,94 мільярдів доларів. Це доводить активність фінансового сектора Німеччини у сфері злиттів і поглинань і свідчить про його динамізм і потенціал.



Рисунок 2.6 - Рівень безробіття в Німеччині протягом 2016 - 2021 рр. [37].

Рівень безробіття в Німеччині поступово знижується з 2016 по 2021 рік. Рівень безробіття в 2016 року становив 6,1%. У 2019 році рівень безробіття залишався низьким і становив 4,9%. Рівень безробіття у 2020 року становив 4,4%. У 2021 році рівень безробіття підвищився і становив 5,6%.

Рівень безробіття в Німеччині коливався між 4,4% і 6,1% з 2016 по 2021 рік залежно від економічних умов, зокрема від наслідків впливу пандемії COVID-19.

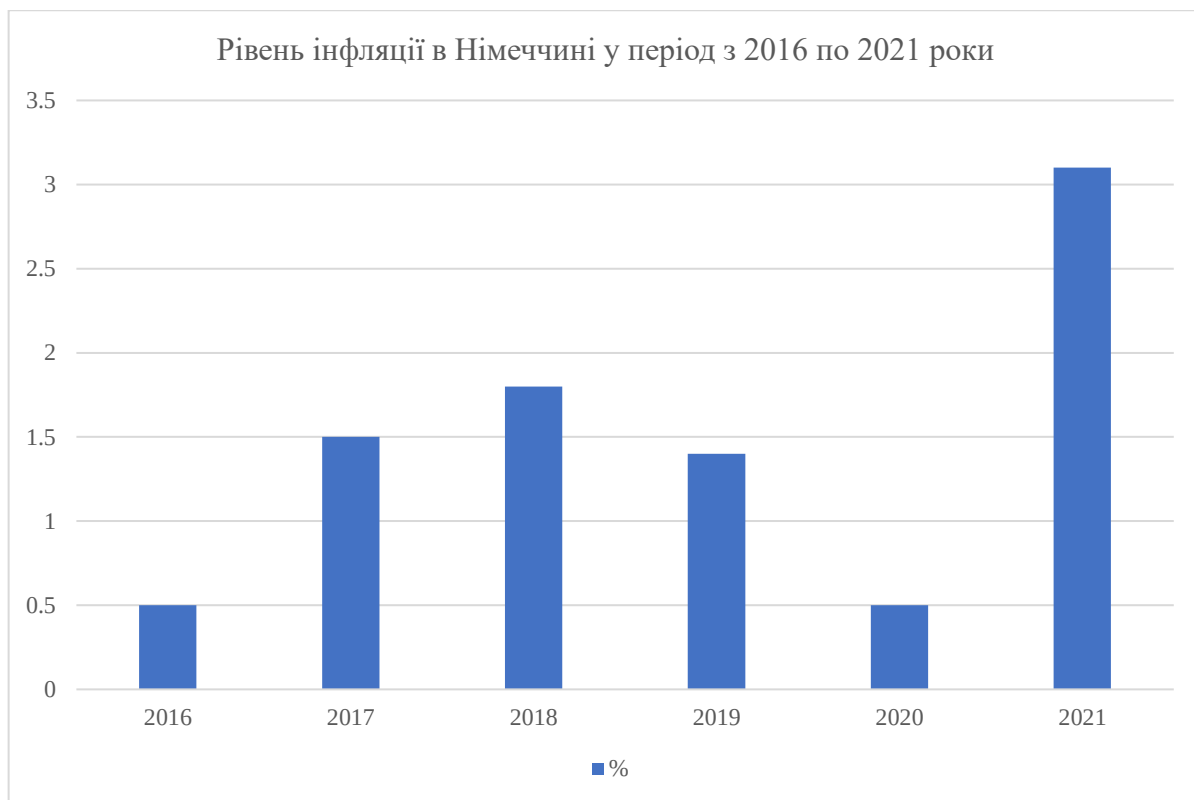


Рисунок 2.7 - Рівень інфляції в Німеччині протягом 2016 - 2021 рр. [38].

Ми бачимо, що інфляція в Німеччині була досить стабільною до 2018 року, але з 2019 року почала знижуватися, в основному через економічний вплив пандемії COVID-19.

Однак у 2021 році інфляція знову підскочила, в основному через зростання цін на енергоносії та продукти харчування.

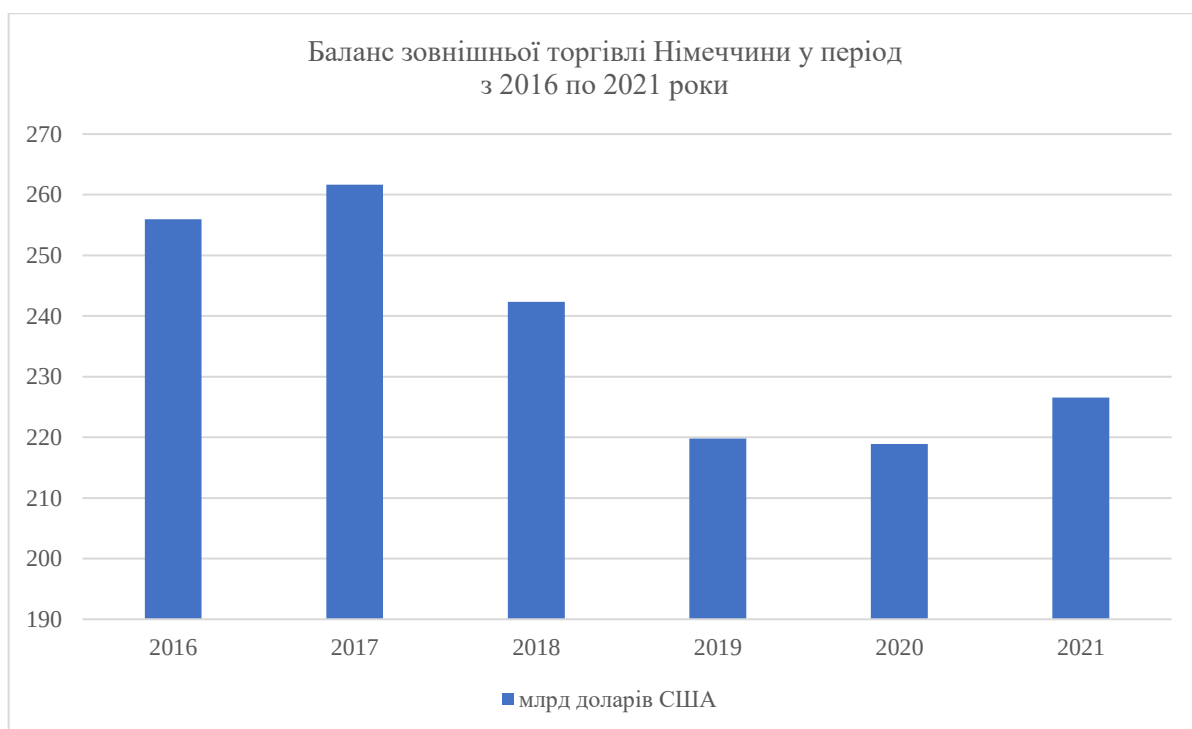


Рисунок 2.8 - Баланс зовнішньої торгівлі Німеччини протягом 2016 – 2021 рр. [39].

Протягом останніх п'яти років Німеччина була одним із провідних світових експортерів. За даними Macrotrends, баланс зовнішньої торгівлі Німеччини коливався протягом багатьох років, але в цілому залишався незмінним, оскільки експорт явно перевищував імпорт.

Профіцит експорту в 2016 році склав 255 мільярдів доларів США. 261 мільярди доларів США у 2017 році. У наступні роки профіцит зменшувався. 242 мільярдів доларів США у 2018 році, 219 мільярдів доларів США у 2019 році та 218 мільярди доларів США у 2020 році.

У 2021 році баланс зовнішньої торгівлі склав 226 мільярдів доларів США.

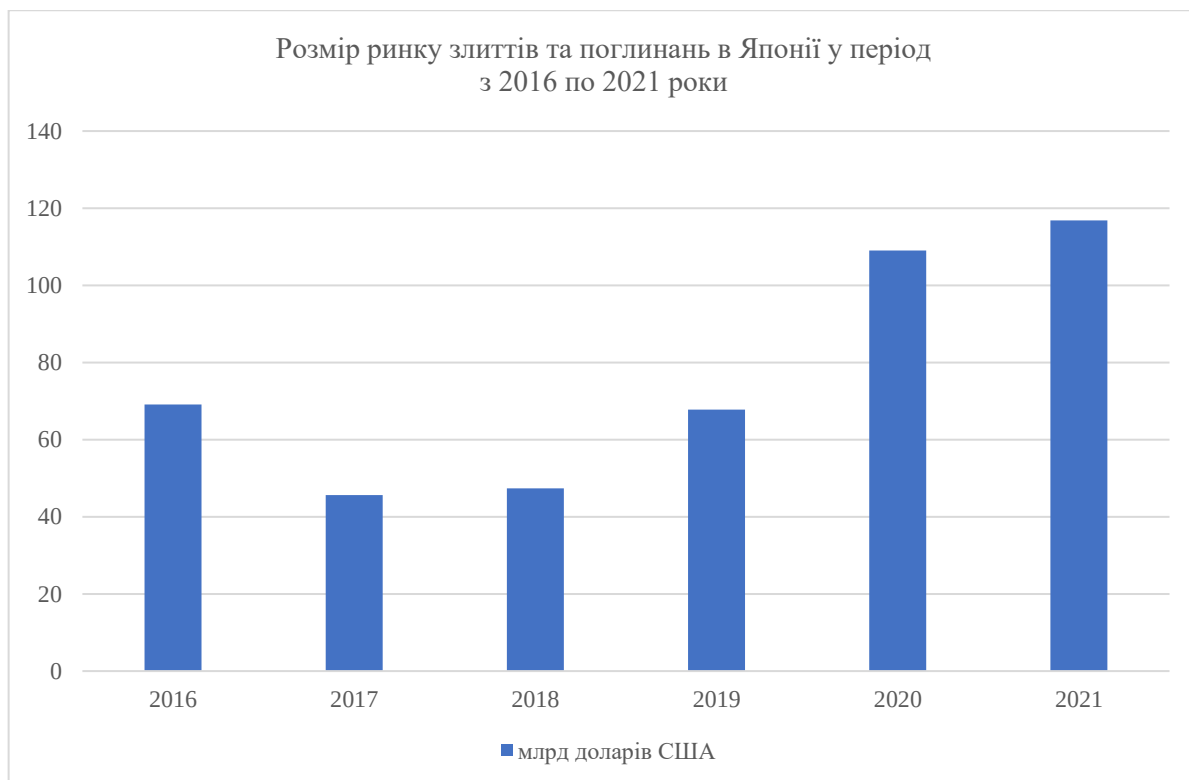


Рисунок 2.9 - Розмір ринку злиттів та поглинань в Японії протягом з 2016 - 2021 рр. [40].

Загалом розмір японського ринку M&A збільшився з 2016 по 2018 роки, але знизився в 2017 і 2018 роках.

Проте вже з 2019 року покращувався і в 2020 і 2021 році ринок повернувся до 116,8 мільярда доларів США.

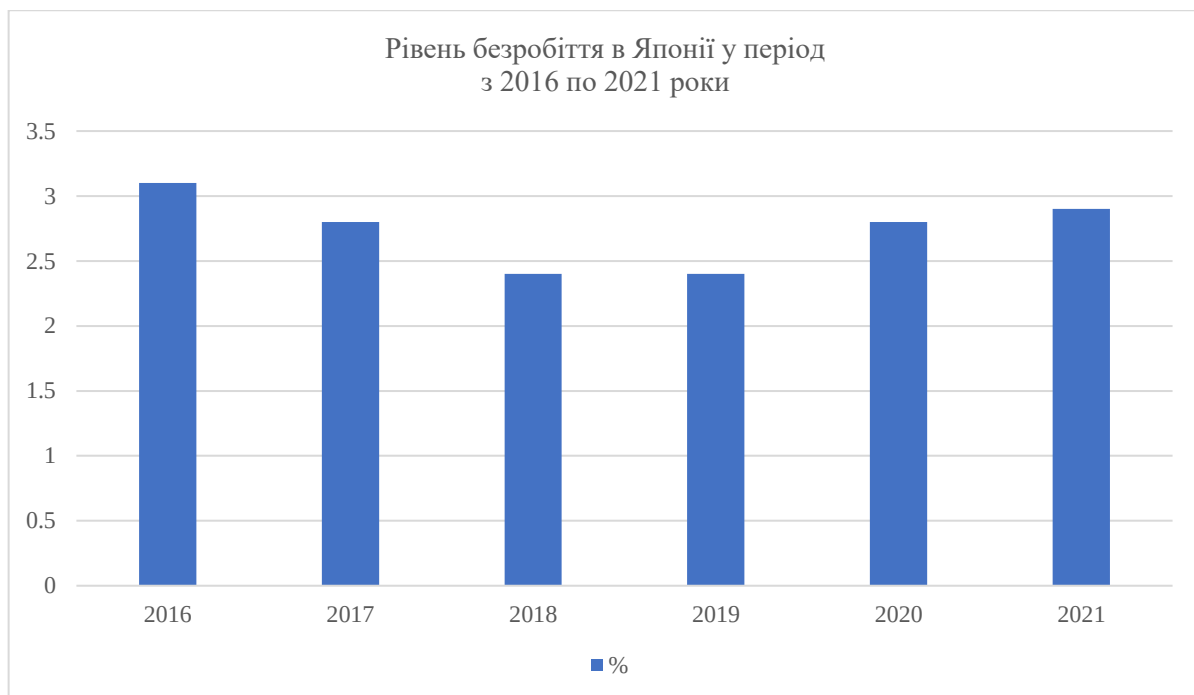


Рисунок 2.10 - Рівень безробіття в Японії протягом 2016 - 2021 рр. [41].

Рівень безробіття в Японії в період 2016-2021 років був відносно стабільним і на досить низькому рівні.

Однак, як і в багатьох інших країнах, у 2020 році через пандемію COVID-19 спостерігалось деяке зростання безробіття.

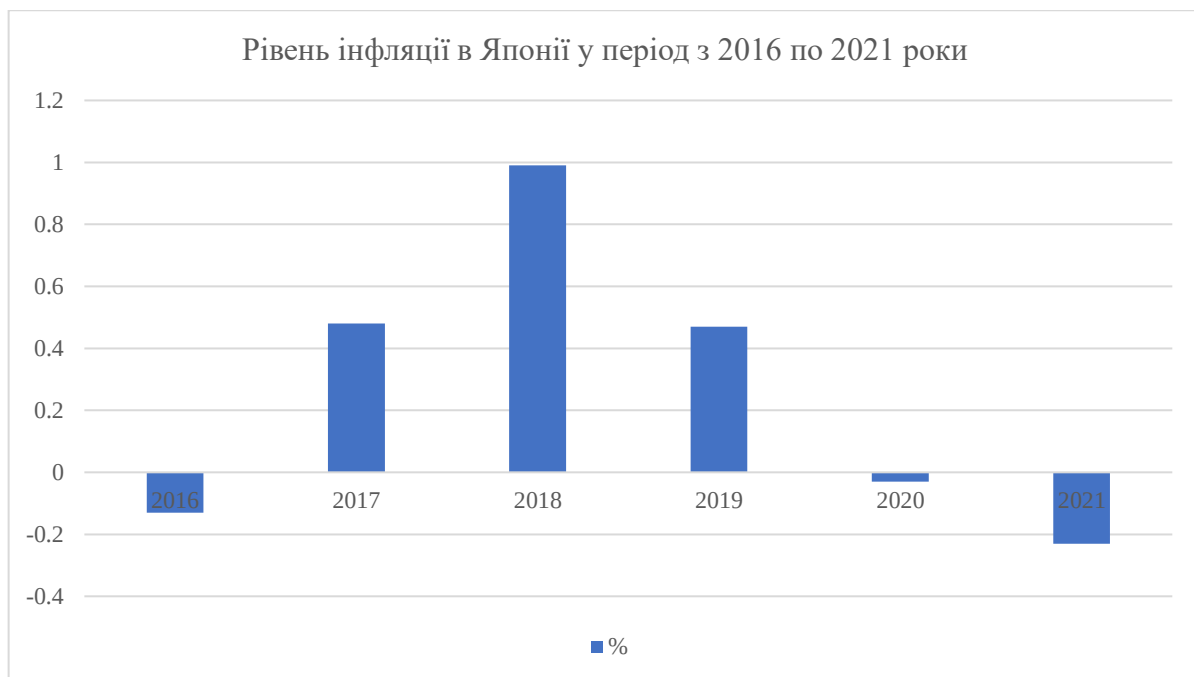


Рисунок 2.11 - Рівень інфляції в Японії протягом 2016 - 2021 рр. [42].

Рівень інфляції в Японії був низьким з 2016 по 2021 рік. Згідно з рисунком 2.11, рівень інфляції становив -0,13% у 2016 році, 0,48% у 2017 році, 0,99% у 2018 році, 0,47% у 2019 році, -0,03% у 2020 році та -0,23% у 2021 році.

Японія стикалася з дефляцією - падінням цін на товари та послуги - упродовж багатьох років, і тому японська влада прийняла рішення підтримувати інфляційний рівень на рівні не більше, ніж 2% протягом багатьох років, що допоможе підтримати економічне зростання та сприятливі умови для підприємств і споживачів.

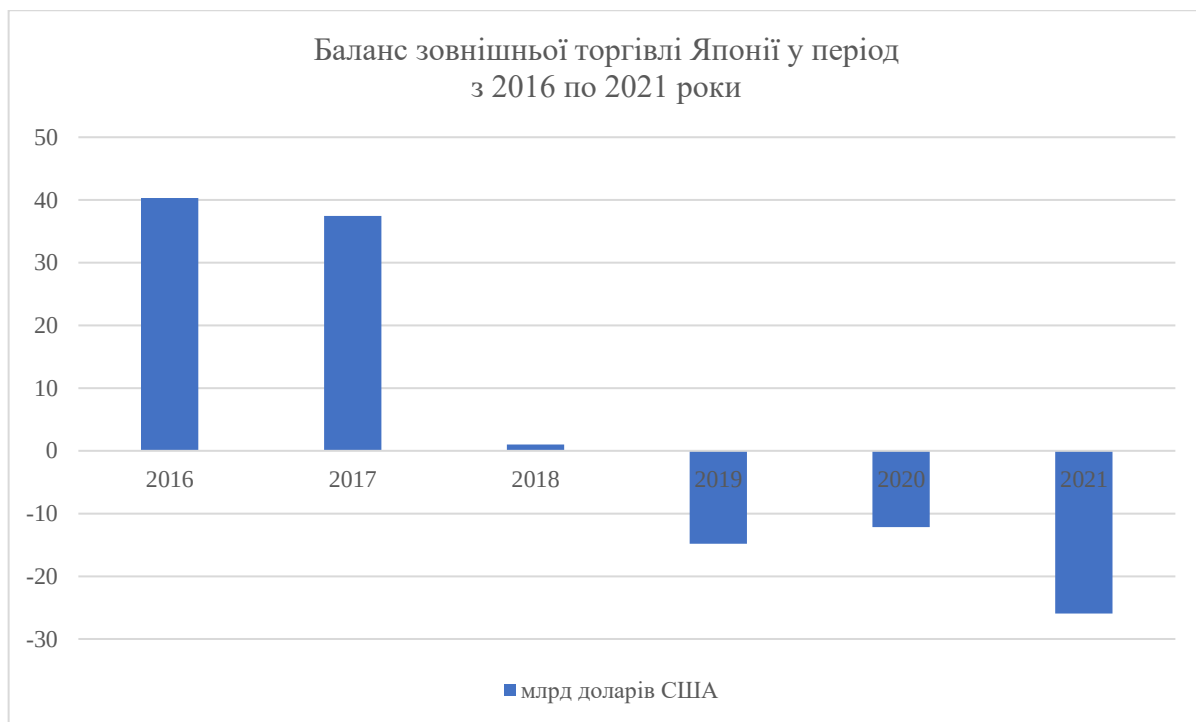


Рисунок 2.12 - Баланс зовнішньої торгівлі Японії протягом 2016 - 2021 рр. [43].

Дані на рисунку 2.12 показують, що з у 2016 році баланс складав 40,31 мільярдів доларів США, у 2017 році – 37,46 мільярдів доларів США, у 2018 році – 1,01 мільярдів доларів США.

З 2019 року сальдо стало від'ємним. У 2019 та 2020 роках баланс зовнішньої торгівлі дорівнював -14,81 і -12,18 мільярдів доларів США відповідно.

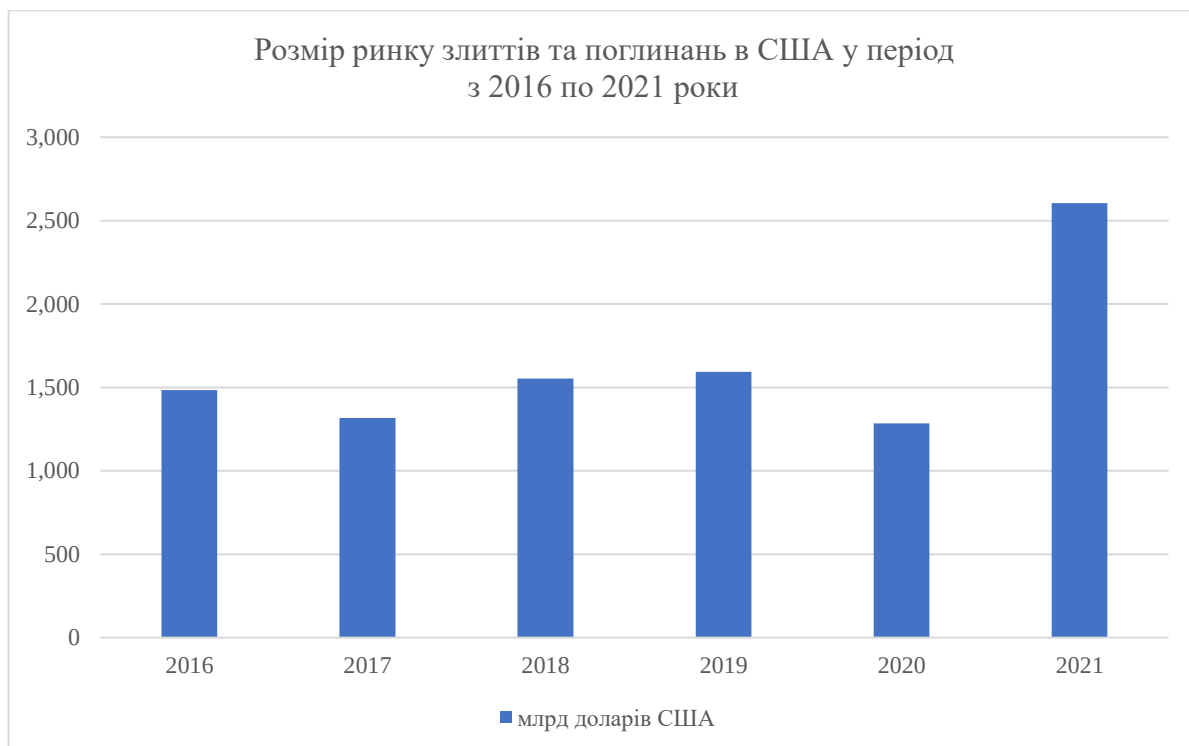


Рисунок 2.13 - Розмір ринку злиттів та поглинань в США протягом з 2016 - 2021 рр. [44].

З рисунку 2.13 ми бачимо, що розмір ринку M&A у США був відносно стабільним з 2016 по 2020 рік, у 2020 році був найменший результат, але у 2021 році відбулося покращення і розмір ринку становив 2 605 мільярдів доларів США.

На динаміку ринку злиттів і поглинань США можуть впливати різні фактори, такі як економічні умови, політика та технологічні зміни.

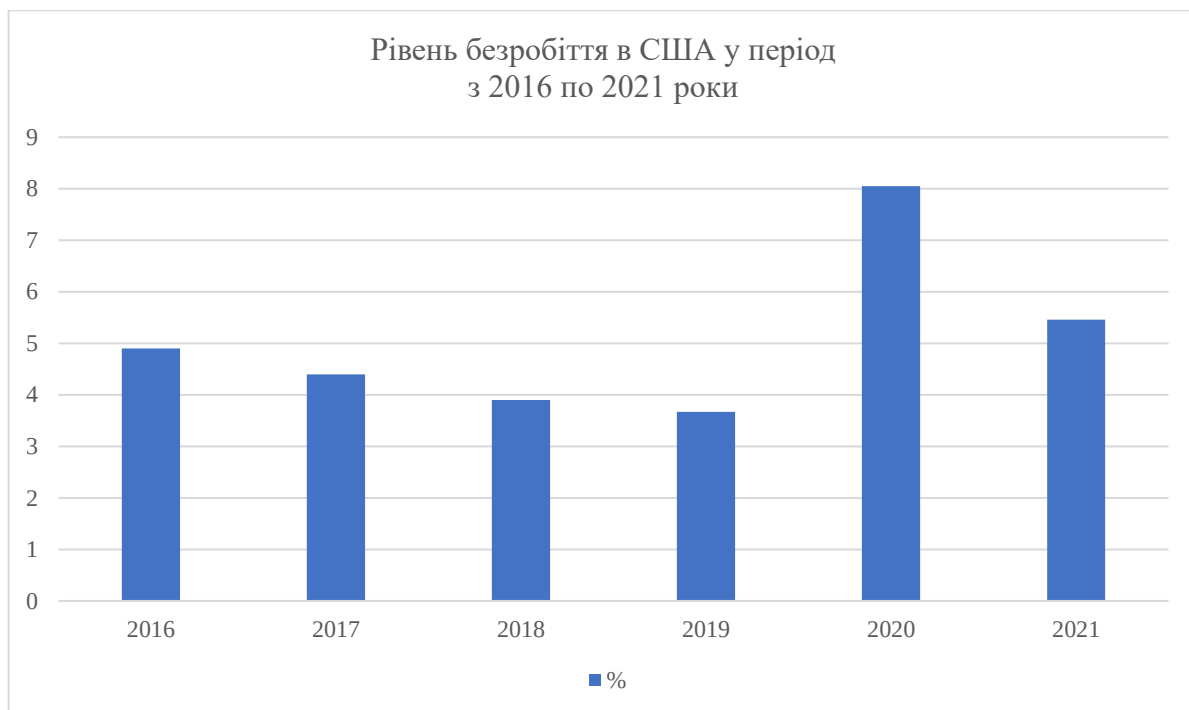


Рисунок 2.14 - Рівень безробіття в США протягом 2016 - 2021 рр. [45].

У 2016 році рівень безробіття в США становив 4,9%, що є досить низьким показником. Потім рівень безробіття продовжував знижуватися до 2020 року, досягнувши мінімуму в 3,67% у 2019 році.

Однак у 2020 році він зріс до 8,05% через економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19, і пов'язані з цим обмеження на роботу та мобільність людей.

У 2021 році рівень безробіття впав до 5,46%, що, хоч і є покращенням порівняно з 2020 роком, все ще вище, ніж перед пандемією.

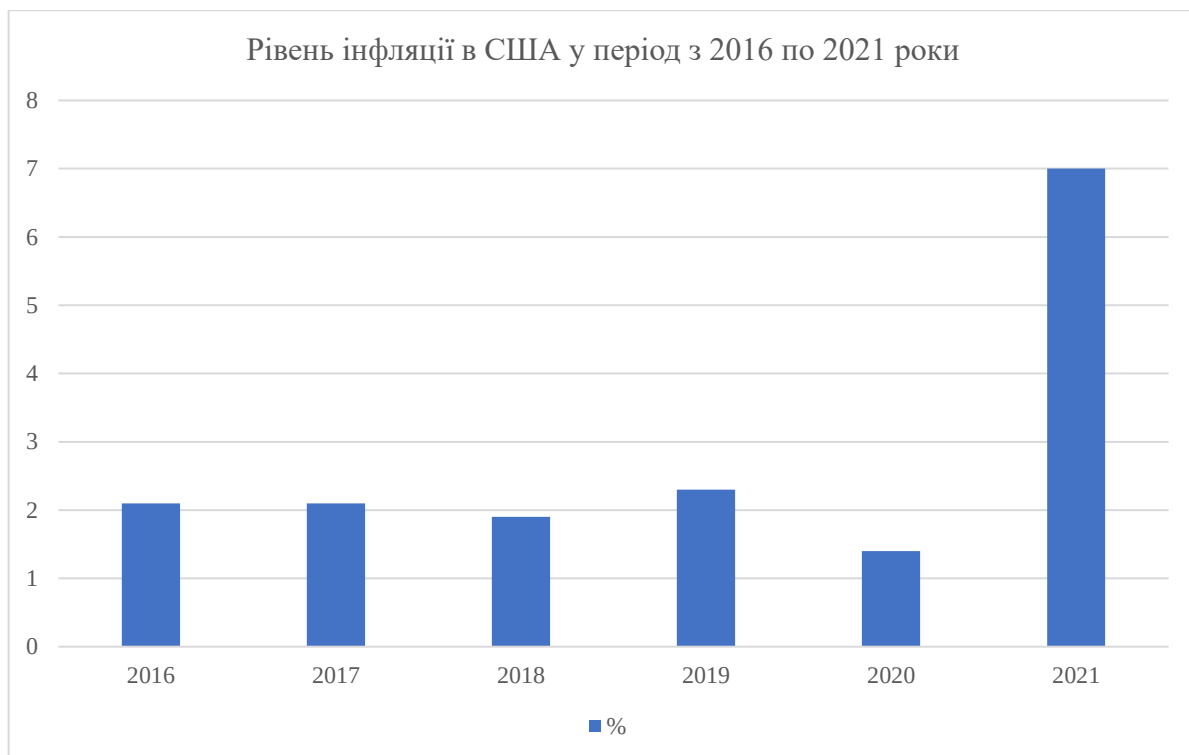


Рисунок 2.15 - Рівень інфляції в США протягом 2016 - 2021 рр. [46].

Згідно з рисунком 2.15, інфляція в США становила 2,1% у 2016 році, 2,1% у 2017 році, 1,9% у 2018 році, 2,3% у 2019 році та 1,4% у 2020 році, та у 2021 році - 7%.

У 2021 році рівень інфляції у США значно зріс і досяг свого найвищого рівня за більш ніж 30 років, що було спричинено, зокрема, підвищенням цін на продукти харчування, паливо, автомобілі та інші товари та послуги, а також недостатньою кількістю пропонованої продукції через проблеми з поставками та перервами в ланцюжку постачання через пандемію COVID-19.

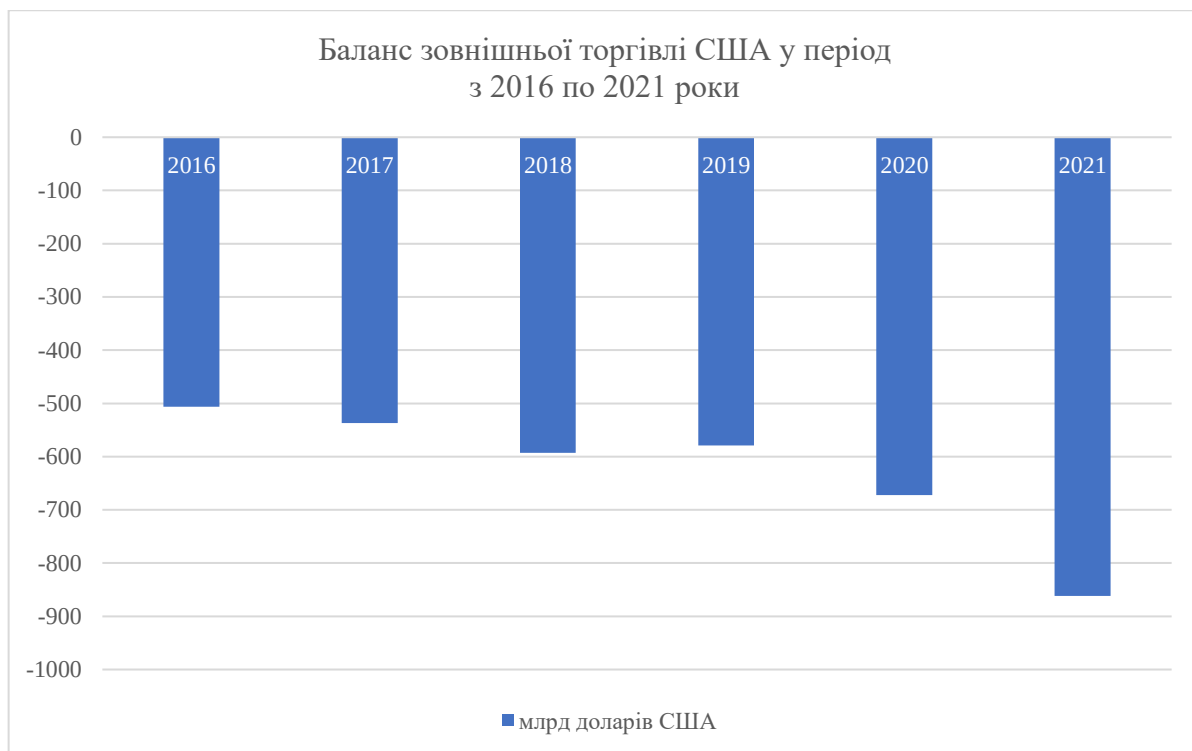


Рисунок 2.16 - Баланс зовнішньої торгівлі США протягом 2016 - 2021 рр. [47].

США мають річний дефіцит торгового балансу протягом більшої частини післявоєнного періоду. У 2016 році баланс зовнішньої торгівлі США складав - 506,25 мільярдів доларів США. У 2019 році світовий дефіцит торгівлі товарами і послугами в США становив 578,78 млрд доларів. А у 2021 році баланс склав – 861,71 мільярдів доларів США.

Простіше кажучи, світовий торговий дефіцит США відображає, що США споживають більше, ніж виробляють, і імпортують більше, ніж експортують. Більшість економістів стверджують, що дефіцит торгового балансу багато в чому обумовлений макроекономічною політикою США, в першу чергу дисбалансом між внутрішніми заощадженнями і сумарними інвестиціями в економіку. Найважливішою причиною дефіциту торгового балансу є низький рівень внутрішніх заощаджень США домогосподарствами, фірмами та урядом щодо його інвестиційних потреб. Щоб компенсувати цей дефіцит, американці повинні позичати в країнах за кордоном (таких як Китай) з надлишковими заощадженнями [48].

Отже, провівши порівняльний аналіз окремих показників для Китаю, Німеччини, Японії та США за період 2016-2021 рр. можна підвести підсумки:

Розмір ринку злиттів і поглинань: США і Китай лідирували на ринку злиттів і поглинань, але Німеччина і Японія також спостерігали активну активність у злиттях і поглинаннях. У 2020 році, незважаючи на пандемію COVID-19, Китай зберіг лідируючі позиції за масштабами M&A, що свідчить про те, що він залишається привабливим для іноземного капіталу.

Рівень безробіття: у США була найнижча динаміка рівня безробіття, але пандемія COVID-19 зробила зростання рівня безробіття дуже відчутним у 2020 році. У той же час рівень безробіття в Японії та Німеччині був стабільним, хоча в цей період і спостерігалось деяке зниження. На рівень безробіття в Китаї COVID-19 також мав великий вплив у 2020 році.

З точки зору інфляції, Китай мав найвищу динаміку рівня інфляції серед інших країн протягом 2016-2020 років, але цей рівень знизився у 2021 році. У Німеччині навпаки, за 2021 рік рівень значно підвищився. США також мають певний тиск на інфляцію, особливо за 2021 рік. Інфляція в Японії дуже низька, що може свідчити про дефляційну тенденцію.

Баланс зовнішньої торгівлі: Китай має найбільше додаткове сальдо з 2016 по 2021 рік, тоді як Німеччина має стабільне додаткове сальдо протягом періоду аналізу. Зовнішньоторговельний баланс США негативний, що може свідчити про дисбаланс між внутрішнім виробництвом і попитом на імпорتنі товари, і цей показник останніми роками тільки збільшується. У Японії з 2019 року сальдо стало від'ємним.

Загалом зрозуміло, що кожна країна має свої економічні переваги. Китай переживає значне економічне зростання з великим профіцитом торгівлі, але він також стикається з проблемами, пов'язаними з боргом і нерівністю. Німеччина має стабільну експортоорієнтовану економіку, але вона також стикається з демографічними проблемами. Японія страждає від дефляції та скорочення населення, але має висококваліфіковану робочу силу та потужний технологічний

сектор. Сполучені Штати мають велику та різноманітну економіку, але вони також стикаються з проблемами, пов'язаними з торговими дисбалансами та нерівністю доходів. Тенденції активності M&A, безробіття, інфляції та торгового балансу відображають цю основну економічну динаміку.

Тому оцінка впливу злиття та поглинання на фінансово-економічні показники компанії є важливим етапом у процесі завершення угоди. Таким чином можна оцінити синергію та ризики та розробити стратегію інтеграції. Також важливо пам'ятати про соціальну відповідальність і вплив на загальне бізнес-середовище.

2.3. Аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство

Злиття та поглинання можуть мати значний вплив *на економіку і суспільство*. Нижче наведено деякі з можливих впливів такого процесу на економіку та суспільство.

Збільшення концентрації ринку: злиття та поглинання можуть збільшити концентрацію ринку, оскільки кількість компаній, що пропонують товари та послуги, зменшується. Це може призвести до зменшення конкуренції на ринку та підвищення цін для споживачів [49].

Зміни в розподілі доходів: злиття та поглинання також можуть змінити розподіл доходів між різними групами. Наприклад, коли компанії об'єднуються, вони можуть скоротити зарплату або скоротити наймання, щоб зменшити витрати. Це може зменшити доходи працівників і збільшити прибутки власників бізнесу [50].

Зміни в R&D: злиття та поглинання також можуть вплинути на галузь досліджень і розробок. Компанії можуть збільшувати або зменшувати свої витрати на НДДКР залежно від своїх цілей і стратегій [51].

Вплив на зайнятість: злиття та поглинання також можуть вплинути на зайнятість. Коли компанії зливаються, вони можуть скоротити чисельність персоналу, щоб зменшити витрати, або збільшити чисельність персоналу, щоб розвивати новий бізнес. Залежно від корпоративної стратегії це може призвести до збільшення чи зменшення зайнятості [52].

Політичний вплив: злиття та поглинання можуть мати політичні наслідки, залежно від важливості та впливу компанії. Наприклад, корпоративний вплив на уряд може зрости, рівень лобіювання може зрости, а рівень регулювання може знизитися [53].

Ризики та невизначеність: злиття та поглинання можуть бути пов'язані з ризиками та невизначеністю, такими як непередбачувані зміни управління, технологій та процесів, конфлікти між компаніями та їх клієнтами, ризики фінансової стійкості та інші фактори, які можуть впливати на бізнес-процеси та фінансові результати компаній.

Одним із найвідоміших прикладів злиття, яке мало значний вплив на розподіл доходів, є злиття Amazon і Whole Foods у 2017 році. Amazon, з іншого боку, має репутацію низьких цін на широкий спектр продуктів.

Після злиття Amazon знизив ціни на свою продукцію в магазинах Whole Foods, що призвело до зниження цін на екологічно чисті продукти в країні. Однак, на думку деяких аналітиків, це падіння цін було частково компенсовано підвищенням цін на інші товари, не пов'язані з природоохоронною продукцією.

Тому злиття Amazon і Whole Foods мало значний вплив на розподіл доходів, оскільки прибуток Amazon зріс одночасно, хоча прибуток Whole Foods зменшився через падіння цін на органічні продукти. Це дозволяє прибутковим компаніям стати ще більш прибутковими в довгостроковій перспективі, тоді як менш прибуткові компанії втрачають частку ринку або навіть збанкрутують. Таким чином, злиття може змінити розподіл доходів між підприємствами та окремими споживачами [54].

Інший приклад можна знайти в індустрії зв'язку. У 2013 році компанія Verizon придбала підрозділ Verizon Wireless від Vodafone Group за 130 мільярдів доларів США. Це придбання дозволило Verizon зайняти лідируючу позицію на ринку мобільного зв'язку в США та зробити більш широкий та доступніший спектр послуг своїм клієнтам. Однак, це також мало вплив на конкурентів Verizon, які не мали можливості придбати таку велику компанію, та призвело до зростання цін на послуги зв'язку для споживачів [55].

Злиття та поглинання можуть мати значний вплив на суспільство, такі процеси можуть призвести до зниження рівня зайнятості та зростання безробіття, оскільки новий бізнес може зменшити кількість працівників у певних галузях. Крім того, вони можуть також призвести до консолідації ринку, що може знизити конкуренцію та підвищити ціни на продукти або послуги.

Злиття та поглинання також можуть мати вплив на соціальні питання, такі як працевлаштування, рівень оплати праці та умови праці. Наприклад, якщо нова компанія злиття/поглинання зменшує кількість робочих місць, то це може вплинути на стабільність та добробут спільноти, особливо у віддалених регіонах, де можуть бути обмежені можливості працевлаштування.

Прикладом може бути злиття компаній Walmart та Flipkart у Індії. Злиття призвело до закриття малих підприємств, втрати робочих місць у багатьох містах і зростання безробіття. Крім того, об'єднання мало значний вплив і на місцеві культурні традиції. Flipkart, зокрема, була заснована в Індії та спеціалізується на просуванні місцевих товарів і послуг [56].

Одним із найвідоміших прикладів злиття, яке мало великий вплив на суспільство, є злиття Exxon і Mobil у 1999 році. Після злиття нова компанія ExxonMobil стала найбільшим у світі виробником нафти і газу. Однак злиття призвело до ряду скорочень робочих місць, особливо в адміністративних відділах обох компаній, і до закриття кількох виробничих підрозділів. Тим часом злиття

Exxon-Mobil також може призвести до зменшення конкуренції на ринку нафти та газу, що призведе до підвищення цін на паливо для споживачів [57].

Інший приклад злиття, який має вплив на суспільство - злиття компаній Facebook та Instagram у 2012 році. Злиття дозволило Facebook збільшити свою базу користувачів на мільйони, отримати доступ до нових технологій та функцій, які були використані в Instagram, та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку соціальних медіа. Однак, злиття також призвело до збільшення контролю над даними користувачів, що може призвести до проблем з приватністю даних та використанням особистих даних користувачів з метою реклами та маніпулювання [58].

Прикладом злиття, яке вплинуло на галузь досліджень і розробок, є злиття Pfizer і Allergan у 2015 році. Злиття цих компаній є найбільшим в історії фармацевтичної галузі, утворюючи найбільшу фармацевтичну компанію за виручкою.

Однією з головних причин злиття стало бажання Pfizer зменшити податковий тягар, перенісши штаб-квартиру зі США до Ірландії, де податкові ставки значно нижчі. Це призвело до значної критики злиттів і зростання вимог до законодавчих змін, які обмежують можливості компаній приймати такі стратегії.

Крім того, злиття Pfizer і Allergan вплинуло на фармацевтичні дослідження та розробки. У результаті злиття компанії змінили пріоритети, зосередилися на окремих напрямках досліджень і реорганізували деякі відділи. Це призвело до скорочення персоналу та відволікання від деяких науково-дослідних проектів. З іншого боку, однак, злиття дозволило компанії збільшити свої фінансові ресурси та більше інвестувати в дослідження та розробки в інших сферах [59].

Прикладом, коли злиття та поглинання компаній мало значний політичний вплив, стало злиття компаній Comcast та NBCUniversal в 2011 році. Comcast, яка є одним з найбільших провайдерів кабельного телебачення та інтернет-послуг в

США, придбала більшість акцій NBCUniversal, що охоплювала телебачення, кіно, парки розваг та медійні активи.

Злиття було піддане детальній перевірці Федеральної комісії зв'язку США (FCC) та Комісії з торгівлі (FTC), оскільки воно створювало потенційний конфлікт інтересів між провайдером послуг і медіа-компанією. У результаті було встановлено обмеження на спільне власництво телеканалів та обмеження щодо впливу Comcast на вміст, який він надаватиме своїм абонентам.

Злиття Comcast та NBCUniversal мало значний політичний вплив, оскільки Comcast є одним з найбільших донорів політичних кампаній в США. Comcast використала свій вплив, щоб змінити закони, що регулюють телекомунікації та Інтернет-послуги, створивши більш сприятливе нормативне середовище для свого бізнесу. Це призвело до звинувачень у тому, що Comcast використовувала свій вплив, щоб отримати перевагу над своїми конкурентами та обмежити вибір споживачів [60].

Злиття та поглинання можуть мати вплив на *довкілля та екологічну стійкість*.

Основні проблеми, пов'язані з цим, включають наступне:

Збільшення виробничого обсягу: після злиття або поглинання компанії можуть збільшити виробничий обсяг, що може призвести до збільшення викидів токсичних речовин в атмосферу та забруднення водойм та ґрунтів.

Переміщення виробництва: після злиття або поглинання компанії можуть перемістити виробництво в країни з менш жорсткою екологічною політикою, де дозволяється викидати більше забруднюючих речовин в атмосферу.

Нераціональне використання ресурсів: злиття та поглинання можуть спричинити нераціональне використання природних ресурсів, таких як ліси та водні ресурси.

Підвищення цін на енергоресурси: злиття та поглинання компаній можуть призвести до домінування в ринку, що може призвести до підвищення цін на енергоресурси, такі як нафта, газ та вугілля. Погіршення здоров'я населення:

Збільшення викидів забруднюючих речовин може негативно вплинути на здоров'я населення, особливо призводячи до збільшення захворювань легенів і раку [61].

Тому важливо, щоб компанії M&A усвідомлювали свою екологічну відповідальність і вживали заходів для зменшення свого впливу на навколишнє середовище.

Прикладом злиття та поглинання, яке має вплив на навколишнє середовище, є злиття BP та Амосо у 1998 році.

У 1998 році BP об'єдналася з Амосо в угоді на суму 48,2 мільярда доларів. У той час це було названо найбільшим злиттям у нафтовій промисловості. Ця угода також стала найбільшим придбанням американської компанії іноземною компанією.

Після злиття з BP Амосо стала найбільшою британською компанією з ринковою капіталізацією понад 140 мільярдів доларів і однією з трьох провідних нафтових компаній світу. Угода про злиття була угодою про обмін, за якою акціонерам Амосо пропонувалося 3,97 акції BP за кожную звичайну акцію Амосо. Угода передбачала обмін американських депозитарних розписок, еквівалентних 3,97 акції на кожную акцію Амосо. Угода забезпечила численні операційні синергії в результаті наших взаємодоповнюючих сильних сторін.

Сила BP полягає в її розвідувальних можливостях, але компанія була слабкою в нафті, продуктах, хімічних операціях, маркетингу та продажах. Амосо мала потужну мережу маркетингу та продажів. Злиття консолідувало витрати об'єднаної компанії на розвідку, які перевищили витрати Exxon і Royal Dutch Shell. Об'єднана компанія стала лідером з видобутку нафти на Алясці, в Мексиканській затоці, Північному і Каспійському морях.

Злиття було стратегічним рішенням, оскільки діяльність BP і Амосо суто доповнює одна одну. Це зробило Амосо менш чутливим до природного газу та хімікатів, а BP – до сирої нафти. Угода була представлена як злиття, але насправді була дружнім придбанням, коли BP контролювала 60% нової об'єднаної компанії.

Сукупна прибутковість ВР за 253-денний період злиття (від -10 до +242) становила приблизно 39% [62].

Однак збільшення масштабів діяльності компаній також призвело до збільшення викидів шкідливих речовин в атмосферу та забруднення навколишнього середовища. Крім того, злиття цих компаній також призвело до зростання кількості викидів парникових газів, таких як вуглекислий газ, що сприяє зміні клімату.

Наприклад, у 2010 році ВР стало одним з головних винуватців катастрофи нафтової платформи Deepwater Horizon у Мексиканській затоці, яка призвела до найбільшого в історії витоку нафти. Ця подія спричинила серйозне забруднення навколишнього середовища, включаючи водні басейни, прибережні зони та прилеглі екосистеми. Внаслідок цього велика кількість тварин та рослин була пошкоджена або знищена, що призвело до значного зменшення біорізноманіття та вплинуло на економіку регіону.

Отже, злиття та поглинання компаній можуть мати значний вплив на екологію, особливо якщо компанії володіють великими нафтовими родовищами та іншими промисловими ресурсами, які можуть вести до забруднення довкілля та зміни клімату. Зазвичай такі злиття ведуть до концентрації влади та ресурсів у великих компаніях, що може призвести до зменшення конкуренції на ринку та збільшення нерівності.

Однак, також можливе й навпаки: злиття двох компаній може призвести до зменшення викидів шкідливих речовин та забруднення довкілля. Наприклад, в 2008 році компанії Dow Chemical та Rohm and Haas злилися в єдину компанію з метою покращення продуктивності та зменшення викидів шкідливих речовин. Це злиття дозволило компанії Dow Chemical зменшити свої викиди на 2 мільйони тон в рік та зекономити 800 мільйонів доларів на рік.

Про злиття Dow Chemical і Rohm and Haas було оголошено в липні 2008 року, коли Dow Chemical оголосила про придбання Rohm and Haas за 18,8 мільярда

доларів США. Це було одне з найбільших злиттів в історії хімічної промисловості [63].

Rohm and Haas є провідним виробником спеціальних хімічних матеріалів, які використовуються в широкому спектрі продуктів, включаючи побутову техніку, електроніку, будівництво та автомобілі. У цьому контексті злиття з Dow Chemical, однією з провідних хімічних компаній світу, дозволяє нам об'єднати сильні сторони двох провідних компаній у галузі хімії та матеріалознавства.

За умовами злиття Dow Chemical погодилася заплатити Rohm and Haas 78 доларів за акцію. Це було набагато вище ринкової вартості компанії на той час. Злиття дозволило Dow Chemical розширити свій портфель продуктів, включивши високовартісні продукти Rohm and Haas, такі як полімери, каучуки та спеціальні матеріали.

Однак злиття Dow Chemical і Rohm and Haas не було повним успіхом. На тлі фінансової кризи, що почалася в 2008 році, Dow Chemical зіткнулася з проблемами фінансування для завершення злиття. Це спонукало Dow Chemical звернутися за допомогою до уряду США, щоб залучити 9 мільярдів доларів фінансування для завершення злиття. Однак зрештою злиття було успішно завершено, а інтеграція ROHM і Haas у Dow Chemical дозволить компанії знизити виробничі витрати, підвищити ефективність і розширити свої можливості на ринку спеціальних хімікатів. Крім того, компанія змогла забезпечити більш високі позиції на ринку своїх конкурентів.

У результаті злиття компанія Dow Chemical змінила свою стратегію розвитку, зосередившись на розробці продуктів вищої якості та вартості, особливо тих, що використовуються в секторах енергетики та високих технологій.

Злиття Dow Chemical і Rohm and Haas є успішним прикладом інтеграції двох компаній для створення потужної платформи для прогресу та інновацій у хімії та матеріалознавстві. Злиття також стало важливим кроком у становленні Dow Chemical як однієї з провідних світових хімічних компаній [64].

Таким чином, екологічні наслідки злиттів і поглинань різноманітні і залежать від конкретних обставин і дій компаній. Проте врахування впливу таких

подій на навколишнє середовище має стати невід'ємною частиною рішень про злиття та поглинання.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження злиття та поглинання було з'ясовано, що це важливий інструмент розвитку міжнародного бізнесу. Суть злиття і поглинання полягає в злитті двох або більше компаній в одну компанію, або поглинанні однієї компанії іншою. При цьому можуть бути різні форми злиття та поглинання, такі як вертикальне, горизонтальне та конгломератне.

Дослідження аналізувало плюси і мінуси злиттів і поглинань. Перевагами є збільшення частки ринку, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, збільшення інновацій і доступ до нових ринків. Однак, є й недоліки, зокрема складність інтеграції компаній, можливість зменшення конкуренції та залежності від інших партнерів.

Злиття та поглинання важливі для стратегій міжнародного бізнесу. Це дозволяє компаніям розширити свої можливості на міжнародних ринках і забезпечувати стабільність у складних економічних умовах. Це також може бути важливим інструментом для виходу на нові ринки та отримання конкурентної переваги.

Дослідження також проаналізувало стратегії та технології злиття та поглинання, щоб оцінити їхній вплив на фінансові та економічні показники компаній. Досліджено також вплив цих процесів на економіку та суспільство в цілому.

Аналіз показав, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи бізнес-цілі, розмір і складність злиттів і поглинань. Застосування методів злиття та поглинання може зменшити витрати та підвищити ефективність процесу.

Оцінюючи вплив на фінансові та економічні показники компанії, було виявлено, що злиття та поглинання можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на прибутковість і ліквідність компанії. Вплив залежатиме від багатьох факторів, включаючи розмір компанії та галузь, у якій вона працює.

Аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство показав, що ці процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, злиття та поглинання сприяють створенню нових робочих місць і підвищенню ефективності виробництва. З іншого боку, ці процеси можуть призвести до зниження конкуренції та ринкових монополій, що може негативно вплинути на споживачів та економіку в цілому.

Отже, враховуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що злиття та поглинання є важливими інструментами для розвитку бізнесу, але їх використання має бути обґрунтованим та ретельно продуманим. Вибір стратегії та технології залежить від багатьох факторів, які необхідно проаналізувати перед початком процесу злиття та поглинання.

Оцінюючи вплив на фінансово-економічні показники компанії, необхідно враховувати всі можливі результати та прогнозувати вплив на довгострокову прибутковість і стабільність компанії.

Злиття і поглинання мають вирішальне значення для міжнародної бізнес-стратегії, але вони повинні здійснюватися з дотриманням усіх вимог і стандартів цих процесів і з урахуванням їх впливу на економіку і суспільство в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Harvard Business. Review Mergers and Acquisitions — Virtual. URL: <https://pll.harvard.edu/course/mergers-and-acquisitions—virtual?delta=0> (accessed: 15.03.2023).
2. Forbes. Marius Silvasan. Seven Tips For Successful Mergers And Acquisitions. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/23/seven-tips-for-successful-mergers-and-acquisitions/?sh=1b3e45e82fdf> (accessed: 15.03.2023).
3. Investopedia. Adam Hayes. Mergers and Acquisitions (M&A): types, structures, valuations. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp> (accessed: 15.03.2023).
4. McKinsey&Company. Sophie Clarke, Robert Uhlaner, and Liz Wol. A blueprint for M&A success. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-blueprint-for-m-and-a-success> (accessed: 15.03.2023).
5. Deloitte. Mergers and Acquisitions. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/financial-advisory/services/mergers-acquisitions.html> (accessed: 15.03.2023).
6. PWC. Mergers and Acquisitions. URL: <https://www.pwc.com/my/en/services/deals/mergers-acquisitions.html> (accessed: 15.03.2023).
7. Kristina Martic. Mergers and Acquisitions: the Importance of Internal Communications. URL: <https://haiilo.com/blog/mergers-acquisitions-the-importance-of-internal-communications/> (accessed: 20.03.2023).
8. Donald DePamphilis. Mergers, Acquisitions, and Other Restructurings. 2007. P. 37-45, 88-94, 142-145, 211-213.
9. Кравчук В.О. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Київський національний торговельно-економічний університет. *Young Scientist*. 2020. Вип. 10 (86). С. 40.

10. MSD.in.ua. Злиття та поглинання компаній, типи та особливості. URL: <https://msd.in.ua/zhittya-ta-poglinannya-kompanij-tipi-ta-osoblivosti/> (дата звернення: 21.03.2023)
11. Adam Hayes. The Advantages and Disadvantages of Mergers and Acquisitions. 2021. P. 58-60.
12. Gaganpreet Singh. Cross-border mergers and acquisitions: Opportunities and challenges. 2020. P. 36-37.
13. Marsha Lewis. 10 Most Common M&A Risks and Ways to Mitigate Them. URL: <https://dealroom.net/blog/mergers-and-acquisitions-transaction-risks-and-ways-to-mitigate-them> (accessed: 26.03.2023)
14. Іванов А.В. Вплив транскордонних злиттів і поглинань на конкурентне середовище. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 2 (26). С. 21-28.
15. Forbes. Richard D. Harroch, David A. Lipkin, and Richard V. Smith. The Pros and Cons of Mergers and Acquisitions. 2018.
16. Harvard Business Review. Michele Gelfand, Sarah Gordon. The Role of Culture in Mergers and Acquisitions. 2018.
17. Alfred Rappaport. Strategic Analysis for More Profitable Acquisitions. URL: <https://hbr.org/1979/07/strategic-analysis-for-more-profitable-acquisitions> (accessed: 09.04.2023)
18. Stanley Foster, David Tomson. The Art of M&A, Fourth Edition. 2007. P. 11-14.
19. Steven M. Bragg. Mergers and Acquisitions: A Condensed Practitioner's Guide. 2015. P. 50-53.
20. Hadi Shirouyehzad. An analysis of merger and acquisition strategies. 2015. P.46-48.
21. Vikram Shakti. Merger and Acquisition Strategy. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/merger-and-acquisition-strategy/> (accessed: 10.04.2023)
22. Jeffrey Ginsburg. Technology M&A: A Practical Guide to Due Diligence. 2019. Chap. 2,4.
23. Michael J. Kramer. Technology Due Diligence: Best Practices for Evaluating Technical Risk in Mergers, Acquisitions, and Investments. 2019. P. 34-36.

24. Justin Shank. The Importance of Technology Due Diligence in Mergers and Acquisitions. 2018. P. 22-23.
25. Teksetra. Mergers + Acquisitions: Top 5 Technology Considerations. URL: <https://teksetra.com/resources/mergers-technology/> (accessed: 10.04.2023)
26. Liberty Advisor Group. Why Technical Due Diligence is Crucial in Mergers and Acquisitions. URL: <https://libertyadvisorgroup.com/insight/why-technical-due-diligence-is-crucial-in-mergers-and-acquisitions/> (accessed: 10.04.2023)
27. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. O. The impact of mergers and acquisitions on the financial performance of companies: Evidence from the MENA region. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 2017. № 7(1). P. 28-43.
28. Shen, C. H., Chen, M. C., & Chen, Y. T. A comparison of financial performance and corporate governance between mergers and acquisitions and greenfield investments. *Journal of Business Research*. 2019. № 94. P. 1-11.
29. Guijiayi He. The Effects of Mergers and Acquisitions on Corporate Management and Financial Performance. 2022. P. 1-6.
30. Analysis of mergers and acquisitions between 2009 and 2020. Published / Natalya Chernenko, Tetiana Moiseienko, Olena Korohodova, Yaroslava Hlushchenko. Kyiv: National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”. 2021.
31. Surya Vardhan Mochi. Conceptual Frameworks of Merger and Acquisition. Chapter 2. 2013. P. 89-92.
32. IMAA. China – M&A Statistics. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/china-ma-statistics/#:~:text=In%202016%2C%20over%207%27860,value%20of%20over%20740%20bil> (accessed: 30.04.2023)
33. Statista. Unemployment rate in China from 2012 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/270320/unemployment-rate-in-china/> (accessed: 30.04.2023)

34. Statista. Inflation rate in China from 2011 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/270338/inflation-rate-in-china/> (accessed: 30.04.2023)
35. Macrotrends. China Trade Balance 1960-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/CHN/china/trade-balance-deficit> (accessed: 30.04.2023)
36. IMAA. Germany – M&A Statistics. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/germany-ma-statistics/> (accessed: 30.04.2023)
37. Destatis. Unemployment rate Germany. URL: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Short-Term-Indicators/Labour-Market/arb210a.html> (accessed: 30.04.2023)
38. Statista. Inflation rate in Germany from 1992 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/262859/inflation-rate-in-germany-changes-of-the-cpi-compared-to-the-previous-year/#:~:text=In%202021%2C%20the%20inflation%20rate,the%20German%20Federal%20Statistical%20Office> (accessed: 30.04.2023)
39. Macrotrends. Germany Trade Balance 1970-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/DEU/germany/trade-balance-deficit> (accessed: 30.04.2023)
40. Statista. Value of merger and acquisition (M&A) deals in Japan from 2007 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/387638/value-of-merger-and-acquisition-deals-japan/> (accessed: 30.04.2023)
41. Statista. Japan: Unemployment rate from 1999 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/263700/unemployment-rate-in-japan/> (accessed: 30.04.2023)
42. Macrotrends. Japan Inflation Rate 1960-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/inflation-rate-cpi> (accessed: 30.04.2023)

43. Macrotrends. Japan Trade Balance 1970-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/trade-balance-deficit> (accessed: 30.04.2023)
44. Statista. Value of merger and acquisition deals in the United States from 2006 to 3rd quarter 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/420990/value-of-merger-and-acquisition-deals-usa/> (accessed: 30.04.2023)
45. Macrotrends. U.S. Unemployment Rate 1991-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/USA/united-states/unemployment-rate> (accessed: 30.04.2023)
46. US INFLATION CALCULATOR. Current US Inflation Rates: 2000-2023. URL: <https://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/> (accessed: 30.04.2023)
47. Macrotrends. U.S. Trade Balance 1970-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/USA/united-states/trade-balance-deficit> (accessed: 30.04.2023)
48. Washington International Trade Association. The U.S. Trade Deficit. URL: <https://www.wita.org/ustrade/us-trade-trends/the-us-trade-deficit/> (accessed: 30.04.2023)
49. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації. Монографія. Харків. 2019. С. 30-32.
50. Nathan Goldschlag. The Long-Run Effects of Mergers on Employment and Wages. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/697586> (accessed: 22.04.2023)
51. Jianqing Chen, Qian Sun та Mingyu Zhang. Mergers and Acquisitions and Innovation Performance: Evidence from the Software Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2021.
52. Ajay Agrawal. The Impact of Mergers on Employment in the US Information Technology Industry. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2164> (accessed: 22.04.2023)

53. European Parliament. Mergers and acquisitions in the EU: Patterns, impact and regulation. 2016. P. 80-82. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578968/IPOL_STU\(2016\)578968_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578968/IPOL_STU(2016)578968_EN.pdf) (accessed: 22.04.2023)
54. Amazon. About Amazon. URL: <https://www.amazon.com/p/feature/z6o9g6sysxur57t> (accessed: 22.04.2023)
55. InVenture. 2013. URL: <https://inventure.com.ua/news/world/verizon-communications-sobiraet-130-mlrd-dlya-provedeniya-krupnejshej-s-2000-sdelki> (accessed: 22.04.2023)
56. Business Today. Walmart acquires Flipkart: Here's everything you need to know about the \$16 billion deal. 2018. URL: <https://www.businesstoday.in/current/corporate/walmart-acquires-flipkart-everything-you-need-to-know-about-the-16-billion-deal/story/277870.html> (accessed: 22.04.2023)
57. CNN Business. Exxon, Mobil in \$80B deal. 1998. URL: <https://money.cnn.com/1998/12/01/deals/exxon/> (accessed: 22.04.2023)
58. TechCrunch. Facebook Buys Instagram For \$1 Billion, Turns Budding Rival Into Its Standalone Photo App. 2012. URL: <https://techcrunch.com/2012/04/09/facebook-to-acquire-instagram-for-1-billion/> (accessed: 22.04.2023)
59. Allergan. Allergan and Pfizer Announce Proposed Merger Transaction. 2015. URL: <https://www.allergan.com/news/news/thomson-reuters/allergan-and-pfizer-announce-proposed-merger-tran> (accessed: 22.04.2023)
60. Comcast Corporation. Merger Comcast and NBCUniversal. URL: <https://corporate.comcast.com/> (accessed: 22.04.2023)
61. Conservation Biology. Ecological Consequences of Corporate Mergers and Acquisitions. URL: <https://conbio.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/cobi.12966> (accessed: 24.04.2023)
62. B. Rajesh Kumar. British Petroleum Merger with Amoco. URL: <https://ideas.repec.org/h/spr/mgmchp/978-3-030-02363->

[8_24.html#:~:text=During%201998%2C%20BP%20merged%20with,company%20by%20a%20foreign%20company">8_24.html#:~:text=During%201998%2C%20BP%20merged%20with,company%20by%20a%20foreign%20company](#) (accessed: 25.04.2023)

63. РБК-Україна. Dow Chemical придбає Rohm and Haas за 18,8 млрд дол. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/dow_chemical_priobretet_rohm_and_haas_za_18_8_mld_doll_100720080 (дата звернення: 25.04.2023)
64. Reuters. Dow Chem buys Rohm and Haas. URL: <https://www.reuters.com/article/us-rohmandhaas-idUKTRE53073720090402> (accessed: 25.04.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОГЛЯД СПЕЦІАЛЬНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Donald DePamphilis: Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring, 2007*

This book provides a comprehensive overview of the mergers and acquisitions (M&A) process, including related restructuring transactions. The book covers both domestic and cross-border M&A activities, and provides practical advice on the various stages of the transaction process.

The book is divided into five sections. The first section provides an overview of the M&A process and the types of transactions involved, including mergers, acquisitions, divestitures, spin-offs, and joint ventures. The second section covers the strategic and financial analysis involved in M&A transactions, including valuation techniques and deal structuring. The third section covers the legal aspects of M&A transactions, including the regulatory framework, contract drafting, and due diligence. The fourth section covers the integration process, including post-merger integration planning, cultural integration, and performance measurement. The final section covers special topics in M&A, including distressed M&A, international M&A, and the role of private equity in M&A transactions.

Overall, "Mergers, Acquisitions, and Other Restructurings" provides a comprehensive overview of the M&A process, and is a valuable resource for professionals and students interested in the field. The book includes numerous case studies, exhibits, and checklists, which provide practical insights and tools for navigating the complex M&A landscape. However, it should be noted that the book was published in 2007, and may not reflect the latest developments and trends in the field.

2. *Adam Hayes: The Advantages and Disadvantages of Mergers and Acquisitions, 2021*

This book is a comprehensive guide to understanding the various aspects of mergers and acquisitions (M&A) and the advantages and disadvantages associated with them.

The book covers various types of M&A including horizontal, vertical, conglomerate and hostile takeovers. It discusses the benefits of mergers and acquisitions, including economies of scale, increased market share, product and service diversification, and access to new markets and technologies. The book also highlights the potential drawbacks of M&A, such as integration challenges, cultural clashes, and increased debt and financial risk.

Hayes provides practical advice on how to approach M&A transactions, including due diligence, valuation, negotiation and post-merger integration. It also touches on the role of regulators in M&A transactions and discusses legal and ethical issues that may arise during the process.

3. Gaganpreet Singh: Cross-border mergers and acquisitions: Opportunities and challenges, 2020

"Cross-border mergers and acquisitions: Opportunities and challenges" by Gaganpreet Singh is a comprehensive guide that examines the opportunities and challenges associated with cross-border M&A transactions. It starts with an introduction. It is the different types of cross-border M&A deals, the legal and regulatory environment, and the factors that determine the success or failure of such deals.

The author provides real-life case studies of cross-border M&A transactions, showing the opportunities and challenges faced by the parties involved. The book also addresses cultural differences and other challenges that arise in cross-border M&A transactions and outlines strategies for overcoming them.

4. Stanley Foster, David Tomson: The Art of M&A, Fourth Edition, 2007

The book covers all stages of an M&A deal, from the initial strategic planning and target selection to post-merger integration. It provides a detailed overview of the key elements of due diligence, including legal, financial, and operational considerations.

One of the strengths of the book is its practical approach, with real-world examples and case studies illustrating the concepts and strategies discussed. The authors

provide insights into the challenges and pitfalls of M&A transactions, as well as tips on how to successfully navigate them.

All in all, "The Art of M&A" is a valuable resource for anyone involved in M&A, including executives, lawyers, accountants, and consultants. Its comprehensive coverage, practical approach, and wealth of case studies make it a must-read for those seeking to understand the intricacies of M&A transactions.

5. *Steven M. Bragg: Mergers and Acquisitions: A Condensed Practitioner's Guide, 2015*

The book covers a wide range of topics, including the strategic planning process, financial analysis and due diligence, valuation techniques, deal structuring and negotiation, post-merger integration, and more.

Bragg emphasizes the importance of careful planning and execution in M&A transactions, and provides tips and best practices to help readers avoid common pitfalls and achieve successful outcomes.

The book is well-organized and easy to navigate, making it a valuable reference for professionals at all levels of experience.

6. *Hadi Shirouyehzad: An analysis of merger and acquisition strategies, 2015*

The book "An analysis of merger and acquisition strategies" by Hadi Shirouyehzad provides a comprehensive overview of the various strategies and approaches used in mergers and acquisitions. The author presents a detailed analysis of different types of mergers and acquisitions, including horizontal, vertical, conglomerate, and reverse mergers.

The book also covers the key factors that companies need to consider before embarking on a merger or acquisition, such as the target company's financial and operational performance, market position, and strategic fit.

The author provides a framework for analyzing and evaluating different merger and acquisition strategies, including the advantages and disadvantages of each approach.

7. *Jeffrey Ginsburg: Technology M&A: A Practical Guide to Due Diligence, 2019*

The book covers various aspects of technology due diligence, including intellectual property, software, hardware, cybersecurity, data privacy, and more.

The author uses real-life case studies and examples to illustrate the key concepts and strategies, and provides practical tips and advice for conducting thorough due diligence in a timely and efficient manner. The book also covers post-merger integration and the challenges that come with it, including cultural differences and communication issues.

8. Michael J. Kramer: *Technology Due Diligence: Best Practices for Evaluating Technical Risk in Mergers, Acquisitions, and Investments*, 2019

The book provides insights into the due diligence process. Kramer provides real-world examples and case studies to illustrate the challenges and best practices for technology due diligence.

"Technology Due Diligence" is a valuable resource for investors, executives, lawyers, and other professionals involved in the M&A and investment process who need to evaluate technical risks and opportunities accurately. The book provides practical guidance on how to assess technical risks and opportunities, making it a must-read for anyone involved in M&A or investment transactions.

9. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. O.: *The impact of mergers and acquisitions on the financial performance of companies: Evidence from the MENA region*, 2017

The book focuses on the impact of mergers and acquisitions (M&A) on the financial performance of companies in the Middle East and North Africa (MENA) region. The authors analyze the financial performance of companies that have gone through M&A transactions and compare them with non-M&A firms. They also examine the impact of different factors such as size, age, industry, and financing on the performance of the firms after M&A.

The book provides valuable insights into the factors that contribute to the success or failure of M&A deals in the MENA region and highlights the importance of due diligence, careful planning, and effective post-merger integration strategies.

10. Shen, C. H., Chen, M. C., & Chen, Y. T.: A comparison of financial performance and corporate governance between mergers and acquisitions and greenfield investments, *Journal of Business Research*, 2019

The article "A comparison of financial performance and corporate governance between mergers and acquisitions and greenfield investments" compares the financial performance and corporate governance of mergers and acquisitions (M&As) and greenfield investments (GFIs) in emerging markets. The authors conducted a meta-analysis of 43 studies that reported empirical results on the financial performance and corporate governance of M&As and GFIs.

Overall, the article provides a useful overview of the factors that can influence the financial performance and corporate governance of M&As and GFIs, and highlights the importance of carefully considering these factors when making investment decisions in emerging markets.

11. Surya Vardhan Mochi: Conceptual Frameworks of Merger and Acquisition, Chapter 2, 2013

Surya Vardhan Mochi's book "Conceptual Frameworks of Merger and Acquisition" is a comprehensive analysis of the various aspects of mergers and acquisitions. In Chapter 2, the author provides an in-depth analysis of the various reasons for mergers and acquisitions. He explains how these reasons can vary depending on the nature of the business, the industry, and the economy.

The chapter includes an overview of the various reasons for mergers and acquisitions, including cost reduction, revenue enhancement, and risk reduction. He explains how companies can use these value-based reasons to improve their financial performance and achieve sustainable growth.

12. Jianqing Chen, Qian Sun ma Mingyu Zhang: Mergers and Acquisitions and Innovation Performance: Evidence from the Software Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2021

The article by Jianqing Chen, Qian Sun, and Mingyu Zhang, titled "Mergers and Acquisitions and Innovation Performance: Evidence from the Software Industry" examines the impact of mergers and acquisitions (M&A) on the innovation performance

of firms in the software industry. The authors use a sample of Chinese software firms that have undergone M&A activities between 2007 and 2016 and investigate the innovation performance of these firms.

SUMMARY

The diploma thesis "Mergers and Acquisitions in International Business" written Bohdana Bozhok provides an in-depth analysis of the essence, prerequisites, and types of mergers and acquisitions and consists of 2 parts. The first part describes theoretical aspects of mergers and acquisitions in international business and covers the advantages and disadvantages of mergers and acquisitions and their role in the international business strategy.

In the second part the study analyzes M&A strategies and technologies and assesses the impact of mergers and acquisitions on the financial and economic performance of companies.

Moreover, the thesis analyzes the impact of mergers and acquisitions on the economy and society, providing an in-depth understanding of how mergers and acquisitions affect various stakeholders. The second chapter also provides examples of mergers and acquisitions and how they have affected the economy and society. The study highlights the importance of conducting due diligence and risk management to mitigate potential challenges and risks associated with mergers and acquisitions.

Keywords: *merger, acquisition, international business, strategy, competition, analysis, efficiency.*

Имя пользователя:
Міжнародних фінансів Ананьев Микола

ID проверки:
1015065909

Дата проверки:
13.05.2023 21:50:26 EEST

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
13.05.2023 22:58:36 EEST

ID пользователя:
100005723

Название файла: Божок Богдана Сергіївна

Количество страниц: 69 Количество слов: 12442 Количество символов: 90229 Размер файла: 325.98 KB ID файла: 1014751909

6.12% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.99% с Интернет-источником (<https://msd.in.ua/zhittya-ta-poglinannya-kompanij-tipi-ta-osob..>)

4.22% Источники из Интернета

223

Страница 71

5.83% Источники из Библиотеки

670

Страница 73

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

ЗГОДА
на обробку персональних даних

Я, Божок Богдана Сергіївна (прізвище, ім'я, по батькові)
народився(лася) « 22 » жовтня 2001 року, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за освітньою програмою «міжнародні фінансові відносини»
кафедри міжнародних фінансів денної форми навчання

ННІ/факультету Міжнародної Економіки і Менеджменту
Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», відповідно до Закону України «Про захист
персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-УІ, шляхом підписання
цього тексту, даю згоду ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана» та Міністерству освіти і науки України на:

- обробку моїх персональних даних: прізвище, ім'я, по-батькові, дату народження, місце та форму навчання, з метою забезпечення реалізації адміністративно-правових відносин, відносин у сфері бухгалтерського і податкового обліку з метою здійснення заходів щодо виявлення та запобігання плагіату;
- зберігання кваліфікаційної роботи в електронному архіві Університету (iRKNEU), розміщення її в бібліотечних репозитаріях та в інформаційних базах даних, що використовуються для перевірки робіт на наявність академічного плагіату.

Мої персональні дані, на обробку яких я даю цю згоду, можуть бути передані третім особам тільки у випадках, передбачених законодавством України.

« 13 » червня 20 23 року

Божок Б.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Супровідна інформація до кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти для її передачі до Наукової
бібліотеки імені М. В. Довнар-Запольського**

Автор (Прізвище ім'я, по батькові (повністю)), (мовою оригіналу та англ. мовою)	Божок Богдана Сергіївна Bohdana Bozhok
Назва (мовою оригіналу та англ. мовою)	Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі Mergers and Acquisitions in International Business
Ключові слова (мовою оригіналу та англ. мовою)	Злиття, поглинання, міжнародний бізнес, стратегія, конкуренція, аналіз, ефективність. <i>Merger, acquisition, international business, strategy, competition, analysis, efficiency.</i>
Анотація / короткий огляд (мовою оригіналу та англ. мовою)	Визначено фактори, які впливають на прийняття рішень про злиття та поглинання. Проаналізовано переваги та недоліки злиттів і поглинань, позитивні та негативні наслідки злиттів та поглинань для компаній, які беруть участь у цих процесах. Розглянуто стратегії і технології злиття і поглинання. Проведено аналіз впливу злиття та поглинання на економіку та суспільство. This study examines the factors influencing decision-making processes regarding mergers and acquisitions (M&A). It provides an analysis of the advantages and disadvantages associated with mergers and acquisitions, as well as the positive and negative consequences for the participating companies. Additionally, the study explores the strategies and technologies employed in M&A. Furthermore, it conducts an assessment of the impact of mergers and acquisitions on the economy and society at large.
Науковий керівник (Прізвище, ім'я, по батькові (повністю)) (мовою оригіналу та англ. мовою)	Мозговий Олег Миколайович Oleg Mozgovyy
ННІ/Факультет, випускова кафедра (мовою оригіналу та англ. мовою)	Факультет Міжнародної Економіки і Менеджменту, кафедра міжнародних фінансів Faculty of International Economics and Management, International Finance Department
Освітня програма (мовою оригіналу та англ. мовою)	Міжнародні фінансові відносини International financial relations

Мова (основна мова матеріалу)	українська
Рівень вищої освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський))	перший (бакалаврський)
Дата захисту	19 червня 2023 рік