

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

Форма навчання: денна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Злиття і поглинання багатонаціональних підприємств як фактор їх міжнародної конкурентоспроможності»

здобувача **Довгоша Олега Олександровича** _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: **к.е.н., доцент Ковальчук Таміла Григорівна**
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2025

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми Міжнародна
економіка»

Завідувач кафедри міжнародної
економіки

(підпис)

(підпис)

«_____» 20__ р.

«_____» 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Довгошу Олегу Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Злиття і поглинання багатонаціональних підприємств як фактор їх міжнародної конкурентоспроможності»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «09» грудня 2024р. № 2032-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

результатів досліджень вітчизняних та закордонних науковців, даних мережі Інтернет, статистичних даних.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	<u>Теоретичні основи злиттів і поглинань багатонаціональних підприємств</u>
(назва розділу)	
Розділ 2	<u>Оцінка злиттів і поглинань багатонаціональних підприємств та напрямки підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності через M&A</u>
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процеси, що відбуваються на світовому ринку злиттів і поглинань.
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти здійснення злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів та механізми і заходи підвищення їх ефективності для забезпечення конкурентоспроможності.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	є оцінка злиттів і поглинань багатонаціональних підприємств та напрямки підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності через M&A.

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

У розділі 1 - описати сутність злиттів і поглинань;

- розкрити класифікацію злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів;

- дослідити вплив злиттів і поглинань на конкурентоспроможність.

У розділі 2 - здійснити оцінку тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливості у різних регіонах;

- проаналізувати успішні приклади злиттів і поглинань у різних секторах економіки;

- визначити ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження;

- запропонувати механізми та заходи підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)
« 10 » грудня 2024 р.

т.

Ковальчук Т.Г.
(ініціали, прізвище)

Завдання одержав здобувач

(підпис)
« 10 » грудня 2024 р.

Довгош О.О.
(ініціали, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 83 сторінки, 9 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 86 найменувань, 4 додатки.

«Злиття і поглинання багатонаціональних підприємств як фактор їх міжнародної конкурентоспроможності» (назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є процеси, що відбуваються на світовому ринку злиттів і поглинань.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти здійснення злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів та механізми і заходи підвищення їх ефективності для забезпечення конкурентоспроможності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінка злиттів і поглинань багатонаціональних підприємств та напрямки підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності через M&A.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність злиттів і поглинань;
- розкрити класифікацію та особливості злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів;
- дослідити вплив злиття і поглинання на конкурентоспроможність;
- здійснити оцінку тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливості у різних регіонах;
- проаналізувати успішні приклади злиттів і поглинань у різних секторах економіки;
- визначити ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження;
- запропонувати механізми та заходи підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів. На основі оцінки тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливостей у різних регіонах і поглибленого аналізу успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки, визначенні ризиків і помилок у процесі злиття та поглинання, визначено напрями їх зниження та обгрунтовано пропозиції щодо механізмів і заходів підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: транснаціональні злиття та поглинання, інтеграційні процеси, міжнародні угоди, світовий ринок, конкурентоспроможність, глобалізація, ефективність.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Довгоша О.О.

(прізвище, ініціали)

на тему «Злиття і поглинання багатонаціональних підприємств як фактор їх міжнародної конкурентоспроможності»

1. *Актуальність теми.* У сучасному глобалізованому світі процеси злиття і поглинання стали одним із ключових інструментів стратегічного розвитку багатонаціональних підприємств. Вони дозволяють компаніям швидко розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність, впроваджувати нові технології та зміцнювати позиції в умовах посиленої міжнародної конкуренції. Саме тому дана тема залишається вкрай актуальною й потребує нових досліджень в умовах турбулентності сучасного світу.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* В першому розділі роботи висвітлено сутність злиттів і поглинань, їх класифікацію та особливості в умовах нестабільності, досліджено вплив злиття і поглинання на конкурентоспроможність підприємств. В другому розділі оцінено тенденції злиттів і поглинань, проведено аналіз успішних прикладів М&А у різних секторах економіки, означено ризики та помилки у процесі злиття та поглинання, визначено механізми та заходи підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* На основі теоретичного дослідження злиттів і поглинань визначено їх вплив на конкурентоспроможність підприємств, оцінено тенденції М&А у світі, їх особливості у різних регіонах, проведено аналіз успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки, розглянуто ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження, запропоновано заходи підвищення ефективності процесів М&А багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* На основі оцінки тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливостей у різних регіонах і поглибленого аналізу успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки, визначенні ризиків і помилок у процесі злиття та поглинання, визначено напрями їх зниження та обґрунтовано пропозиції щодо механізмів і заходів підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.
5. *Наявність недоліків.* Варто було б проаналізувати вплив війни між Росією та Україною, конфлікт на Близькому Сході, крах режиму Асада в Сирії та інших

конфліктів на розвиток глобального ринку М&А. По тексту зустрічаються редакційні огріхи.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Робота відповідає всім поставленим вимогам, може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією і заслуговує на оцінку 42 бали

Науковий керівник: доцент кафедри міжнародної економіки, к.е.н., доцент
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Ковальчук Т.Г.

(прізвище, ініціали)

“ 12 ” червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність злиттів і поглинань	6
1.2. Класифікація та особливості злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів	15
1.3. Вплив злиття і поглинання на конкурентоспроможність підприємств	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ M&A	34
2.1. Оцінка тенденцій злиттів та поглинань у світі, їх особливості у різних регіонах	34
2.2. Аналіз успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки	43
2.3. Ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження	52
2.4. Механізми та заходи підвищення ефективності процесів M&A БНП для забезпечення їх конкурентоспроможності	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації інтенсифікація конкуренції на міжнародних ринках спонукає транснаціональні корпорації до активного пошуку інноваційних стратегій розвитку, освоєння передових технологій, залучення висококваліфікованих кадрів та розширення присутності на перспективних ринках. Це стає необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та досягнення максимізації прибутку, що має особливе значення для підвищення ефективності корпоративної діяльності. Серед найбільш ефективних інструментів для реалізації цих цілей виділяються злиття та поглинання, які виступають не лише засобом нейтралізації конкурентного тиску, але й дієвим механізмом модернізації підприємства. Злиття та поглинання забезпечують швидке зростання компаній, слугуючи альтернативою внутрішнім механізмам розвитку або додатковим чинником, що сприяє масштабним структурним змінам у корпорації.

Актуальність теми зумовлена потребою зміцнення конкурентних позицій транснаціональних корпорацій через злиття та поглинання, а також важливістю вирішення викликів і реалізації перспектив у процесі розширення діяльності на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до проблематики злиттів і поглинань, зокрема у контексті стратегічного управління, фінансової ефективності, інтеграційних ризиків та впливу на глобальну конкурентоспроможність. Значний внесок у дослідження цих процесів зробили такі зарубіжні вчені, як Брюс Вассерхайль, Стівен Г. Брегг, Патрік А. Гофі, а також Джозеф П. Монганді. Серед вітчизняних науковців, що досліджували питання процесів злиття та поглинання у світовій економіці слід відмітити: Акіменко Ю., Баюра Д., Ваганова Е.В., Вергелес В., Гордєєва Т.А., Євстаф'єв С.М., Єгорова Г.А., Кизим М.О., Кириченко О.А., Колесник М.А., Коржавих О.К., Ковальчук Т.Г., Курочкіна І.Г., Лук'яненко Д.Г., Максименко І.Я., Олейнікова Л.Г.,

Пригара О., Пучко І.В., Табахарнюк М.О., Форманюк В., Харитонов Р., Хаустова В.Є., Хваль Ю., Виданенко О.А., Шуба О.А., Ярош-Дмитренко Л., та інші.

Попри наявність значного теоретичного і практичного доробку, потребують подальшого дослідження особливості процесів злиттів і поглинань, зокрема у контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності його учасників у складних трансформаційних умовах розвитку світової економіки.

Метою роботи є оцінка злиттів і поглинань багатонаціональних підприємств та напрямки підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності через M&A.

Відповідно до мети було визначено наступні *завдання* дослідження:

- дослідити сутність злиттів і поглинань;
- розкрити класифікацію та особливості злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів;
- дослідити вплив злиття і поглинання на конкурентоспроможність;
- здійснити оцінку тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливості у різних регіонах;
- проаналізувати успішні приклади злиттів і поглинань у різних секторах економіки;
- визначити ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження;
- запропонувати механізми та заходи підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси, що відбуваються на світовому ринку злиттів і поглинань.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти здійснення злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів та механізми і заходи підвищення їх ефективності для забезпечення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Методологічна база дослідження ґрунтується на поєднанні сучасних підходів до вивчення стратегічних трансформацій у глобальній економіці з акцентом на процеси злиття і поглинання багатонаціональних

підприємств. У роботі використано низку взаємопов'язаних методів: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; системний та комплексного аналізу М&А як багатофакторного економічного явища); порівняльно-аналітичний (для виявлення регіональних та галузевих особливостей угод); узагальнення емпіричних даних (при аналізі статистики світового ринку злиттів і поглинань) та сценарний (для формування практичних рекомендацій).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

На основі оцінки тенденцій злиттів та поглинань у світі та їх особливостей у різних регіонах і поглибленого аналізу успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки, визначенні ризиків і помилок у процесі злиття та поглинання, визначено напрями їх зниження та обґрунтовано пропозиції щодо механізмів і заходів підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів, присвячені теоретичним і прикладним аспектам злиттів і поглинань, їх впливу на макроекономічні процеси, механізмам реалізації М&А-угод та підходам до оцінки їх масштабів. Також використано законодавчі та нормативні документи, що регламентують економічну діяльність, податкову політику та інші регуляторні аспекти у сфері злиттів і поглинань. Важливу роль відіграли аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, які містять огляди глобальних тенденцій і міжкраїнні порівняння. Доповненням до дослідження слугували статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України та відкриті джерела провідних міжнародних інституцій, що висвітлюють динаміку процесів М&А на світовому та національному рівнях.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність злиттів і поглинань

Транснаціональні корпорації (ТНК) виступають однією з найефективніших форм організації міжнародного бізнесу, оскільки здатні забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності як на національних, так і на зовнішніх ринках, отримуючи значні прибутки завдяки масштабному розширенню своєї діяльності. Завдяки гнучкому управлінню виробничими ресурсами та здатності швидко реагувати на зміну ринкових умов, ТНК ефективно враховують специфіку правового та економічного середовища різних країн. Як багатонаціональні структури, вони мають розгалужену мережу доступу до міжнародних ринків і виробничих майданчиків за кордоном, застосовуючи широкий спектр форм глобальної бізнес-діяльності. Незважаючи на міжнародний характер функціонування, більшість таких корпорацій зберігають національну модель власності, що дозволяє їм виступати як монополії у країні походження, володіючи водночас закордонними активами. Таким чином, ТНК залишаються національними за структурою капіталу і контролю, але діють у глобальному середовищі, формуючи мережу наднаціональних взаємозв'язків.

Розширення ТНК здійснюється шляхом реалізації внутрішніх і зовнішніх стратегій зростання, які є основними чинниками використання механізмів злиття та поглинання. Внутрішня стратегія передбачає активне освоєння наявних ринків, розвиток інновацій, вдосконалення товарних лінійок і оновлення продукції, що сприяє запуску нових циклів життєвого розвитку товарів. Основним недоліком такого підходу є довготривалість його реалізації та підвищена конкуренція, яка зростає в умовах одночасного посилення позицій інших учасників ринку. Зовнішня стратегія зростання базується на здійсненні придбань, злиттів, вертикальній інтеграції та диверсифікації, що дає змогу компаніям ефективніше

використовувати ресурси, отримувати доступ до менш насичених ринків, розширювати географію присутності та сприяти подальшій інтернаціоналізації бізнесу. [9]. Як відзначає М. Портер, «найважливіші джерела національної переваги необхідно активно відшукувати та використовувати, на відміну від факторних витрат, які досягаються просто самим веденням діяльності в країні» [10]. Також ці процеси виступають каталізаторами укрупнення бізнесу, посилення міжнародної конкурентоспроможності, диверсифікації активів, а також засобом антикризової реакції на економічні та геополітичні виклики.

Для транснаціональних корпорацій злиття та поглинання (M&A) виступають дієвим інструментом інвестування, що дозволяє посилювати конкурентні переваги на світовому ринку. Проведення таких операцій сприяє зміні географії ринків, активізує розвиток економік країн-реципієнтів і водночас трансформує систему міжнародних економічних відносин. Попри зовнішню подібність, злиття і поглинання відрізняються за своєю природою, мотиваційними чинниками та наслідками для учасників ринку.

Засвоєння теоретичних основ M&A дозволяє глибше усвідомити складність цих процесів, розкрити їх багатовимірний характер і систематизувати підходи до оцінки їх ефективності та впливу на динаміку розвитку як окремих компаній, так і цілих галузей. В економічній науці поняття «злиття та поглинання» має широке трактування, охоплюючи як стратегічне об'єднання капіталу, ресурсів і технологій, так і глибоку реструктуризацію бізнесу в умовах посилення глобальної конкуренції.

Різні наукові школи підходять до визначення сутності M&A по-своєму, акцентуючи увагу на фінансовій ефективності, створенні синергії, стратегічній доцільності, технологічному обміні, інтернаціоналізації діяльності тощо. У науковій літературі окреслено кілька концептуальних підходів до аналізу злиттів і поглинань, що сформувалися під впливом досліджень провідних фахівців у сфері корпоративних фінансів, стратегічного менеджменту та міжнародної економіки. У візуальних матеріалах (рисунках 1.1 та 1.2) представлено узагальнення цих підходів із виокремленням їх ключових характеристик та елементів, що дозволяє зіставити різні трактування й сформувати комплексне розуміння сутності M&A-процесів.

Автор	• Злиття
Кириченко О., Ваганова О. [5]	• Будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, у результаті якого утвориться єдина економічна одиниця з двох або більше раніше існуючих структур
Гордєєва Т [1]	• Особлива форма поглинання, при якій компанія, що продається, позбавляється юридичної самостійності
Табахарнюк М. [7]	• Процес купівлі компанії, усі активи та зобов'язання якої поглинаються покупцем
Тищенко А., Хаустова В. [4]	• Об'єднання двох або більше компаній, унаслідок договірної процедури між групами менеджерів компаній і здійснюється шляхом обміну акціями між компаніями-учасниками або їх взаємної купівлі-продажу
Волков В.[5]	• Комбінація двох або більшого числа підприємств в один бізнес на основі взаємної домовленості між керівництвом підприємств та схвалення акціонерами
Баюра Д.[8]	• Спосіб реорганізації, при якому два або декілька підприємств зливаються в одне, з подальшим припиненням самостійного існування як юридичних осіб
Ігнотюк А. [2]	• Поєднання двох або декількох підприємств, унаслідок чого виникає нове підприємство

Рис. 1.1 – Підходи до визначення поняття «злиття» [1-8]

Злиття (merger) — це процес інтеграції компаній, у результаті якого щонайменше одна з них припиняє своє юридичне існування, а нова структура створюється на засадах добровільної згоди сторін. Акціонери компаній, що беруть участь у злитті, об'єднують свої активи та ресурси, натомість отримуючи частки в новоствореній компанії та спільно розподіляючи ризики й потенційні вигоди. При цьому жодна зі сторін не виступає в ролі покупця. Поглинання, своєю чергою, передбачає встановлення контролю однієї компанії над іншою через придбання контрольного пакета акцій, нерідко без попереднього узгодження з керівництвом або акціонерами компанії-цілі. Унаслідок поглинання придбана компанія зазвичай припиняє своє існування як юридична особа, а компанія-інвестор отримує у власність її активи, зобов'язання та борги, що дає змогу розширити власні фінансові й ринкові можливості. Акціонери поглинутої компанії в такому разі можуть бути наділені правом продажу своїх акцій.

У міжнародній практиці поняття «злиття» також охоплює об'єднання компаній на основі бухгалтерського підходу до купівлі (purchase method) або методу об'єднання інтересів (pooling of interests). Натомість під терміном «поглинання» (acquisition) зазвичай розуміють процес переходу контролю над компанією до іншого суб'єкта. Загалом, у фінансово-економічній літературі поняття Mergers & Acquisitions (M&A) традиційно перекладається як «злиття і поглинання», хоча інколи трапляється також варіант «злиття та приєднання» [7].

Отже, злиття є формою об'єднання компаній, за якої одна з них добровільно інтегрується в іншу на основі взаємної згоди сторін, що супроводжується незначними змінами у складі акціонерів та помірною премією за злиття. Такий процес часто призводить до втрати юридичної чи брендової самостійності однієї або декількох компаній, що входять до складу новоутвореної структури.

Натомість поглинання передбачає встановлення однією компанією контролю над іншою шляхом придбання частки власності або управлінського впливу, іноді без урахування позиції або згоди зацікавлених сторін – акціонерів чи керівництва. Такий процес може здійснюватися як у формі організаційної реорганізації, так і без зміни правового статусу компанії-цілі [12].

Здійснення злиття та поглинання товариств може відбуватися кількома способами, зокрема [13]:

- 1) створенням дочірнього або залежного товариства на основі вже існуючої юридичної особи;
- 2) об'єднанням юридичних осіб у формі асоціацій або інших організаційних структур;
- 3) придбанням одного товариства активів іншого товариства;
- 4) купівлею акцій товариства, яка може бути здійснена як за грошові кошти, так і шляхом обміну на інші цінні папери.

Крім того, злиття та поглинання можуть класифікуватися за критерієм правомірності дій, що застосовуються сторонами об'єднань, поділяючись на дружні, недружні та протиправні, тобто такі, що не відповідають антимонопольному та корпоративному законодавству [14].

Автор	• Поглинання
Кириченко О., Ваганова О.[5]	• Об'єднання двох або декількох самостійних економічних одиниць, за якого поглинаюча структура зберігається і до неї переходять активи і зобов'язання юридичних осіб, що поглинаються
Гордєєва Т. [1]	• Придбання всього підприємства, окремих його частин, а також стратегічна участь у капіталі
Табахарнюк М.[7]	• Позначення процедури передачі власності. Термін використовується з метою підкреслити домінуючу роль компанії-ініціатора, яка володіє могутнішим економічним потенціалом
Тищенко А., Хаустова В. [4]	• Взяття однією компанією іншої під свій контроль, управління нею внаслідок придбання абсолютного або часткового права власності на неї
Волков В. [5]	• Придбання контрольного пакета акцій однієї компанії іншою
Баюра Д. [8]	• Спосіб реорганізації, коли одне підприємство приєднується до іншого і останньому переходять усі майнові права та обов'язки приєднаного підприємства
Ігнотюк А. [2]	• Купівля одним підприємством значної частини акцій другого підприємства

Рис. 1.2 – Підходи до визначення поняття «поглинання» [1-8]

Дружнє поглинання передбачає узгодженість дій між покупцем і керівництвом компанії-цілі, а також підтримку з боку акціонерів, що дозволяє забезпечити досягнення позитивного ефекту, зокрема підвищити ефективність корпоративного управління та оптимізувати структуру власності. Натомість недружнє (вороже) поглинання часто супроводжується конфліктами інтересів і напруженістю у відносинах між сторонами угоди, оскільки здійснюється без згоди мажоритарних акціонерів або менеджменту, що може порушувати права та інтереси власників і призводити до юридичних спорів. У таких випадках керівництво компанії-цілі зазвичай опирається захопленню, використовуючи судові механізми, публічні заяви, інформаційний тиск та інші інструменти протидії. Покупець, своєю чергою, може звертатися безпосередньо до акціонерів із пропозицією про придбання акцій, обходячи управлінську вертикаль.

У ситуації дружнього злиття погодження параметрів угоди відбувається за участі як акціонерів, так і топ менеджменту компанії, що сприяє гладкому інтеграційному процесу. Проте в Україні, на відміну від західних країн, функціонування ринку капіталу залишається обмеженим: низька ліквідність акцій, обмежена кількість публічних компаній і слабка інфраструктура торгів ускладнюють реалізацію недружніх поглинань. У той час як у США або Великій Британії до 100% акцій компаній може перебувати у вільному обігу, що значно спрощує реалізацію подібних операцій, в Україні інвестори змушені використовувати непрямі механізми, зокрема через скупку акцій працівників підприємств. Така практика активно використовувалась у період масової приватизації, коли навколо великих виробничих об'єктів діяли посередники, які акумулювали значні пакети акцій шляхом викупу приватизаційних сертифікатів.

Таким чином, злиття та поглинання виступають інструментами реалізації стратегії зростання компанії, орієнтованої на досягнення ефекту масштабу, розширення ринкової присутності, зміцнення конкурентних позицій, посилення фінансової стійкості, диверсифікацію діяльності та вихід у нові галузі або технологічні ніші. У науковій літературі ці процеси розглядаються як форма структурної трансформації бізнесу, що передбачає зміну власності та контролю над підприємством або об'єднання економічного потенціалу двох і більше компаній. У міжнародній практиці поняття M&A охоплює підготовку, узгодження та реалізацію комплексу дій, спрямованих на юридичну та операційну інтеграцію компаній, часто у міжнаціональному або трансгалузовому контексті.

Загалом аналіз економічної літератури свідчить що протягом останніх десятиліть у науковій літературі сформувалося кілька основоположних підходів до аналізу угод злиттів і поглинань. Ці підходи відображають різні сторони процесів — від неокласичних економічних моделей до поведінкових пояснень неефективних рішень менеджменту.

Нижче у таблиці 1.1 представлено основні наукові підходи до осмислення феномену злиттів і поглинань, які склалися завдяки внеску провідних вітчизняних та зарубіжних вчених.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до розуміння феномену «злиттів і поглинань» за авторами та ключовими елементами

№	Теорія / Концепція	Ключові положення	Автори / Представники	Практичне застосування	Обмеження теорії
1	Теорія синергії 1990-ті [15,16]	Об'єднання компаній створює додаткову вартість за рахунок економії на масштабах, синергії, оптимізації управління.	Майкл Сайровер ("M. Sirower"), Патрік Гофан ("P. Gaughan")	Оцінка синергії в угодах, due diligence, фінансова модель об'єднання	Не враховує ризики інтеграції та реальну складність постМ&А процесів
2	Агентська теорія 1976 [17]	Менеджери можуть діяти у власних інтересах, ініціюючи неефективні угоди для посилення контролю або винагород.	Майкл Дженсен ("M. Jensen"), Вільям Меклінг ("W. Meckling")	Управління ризиками М&А, контроль корпоративного управління	Інформація про мотиви менеджменту часто недоступна
3	Теорія ефективного ринку 1970 [18]	Ціна активів на ринку вже враховує всю доступну інформацію, тому можливість отримати додатковий прибуток обмежена.	Юджин Фама ("E. Fama")	Формування цінової політики, оцінка реакції ринку на М&А	Має обмеження в умовах інформаційної асиметрії
4	Теорія монополістичної влади 1950-ті [19,20]	М&А дозволяють знизити конкуренцію на ринку, досягти монополістичної або олігополістичної влади.	Джо Байн ("J. Bain"), Едвард Мейсон ("E. Mason")	Антимонопольна експертиза угод, обґрунтування обмежень	Може виправдовувати антиконкурентні практики
5	Поведінкова економіка 1980-ті–2000-ні [21,22]	Рішення про М&А часто приймаються під впливом емоцій, переоцінки переваг, менеджерського самозамилування.	Річард Ролл ("R. Roll"), Річард Талер ("R. Thaler")	Аналіз управлінських рішень, виявлення переоцінених угод	Складність кількісного виміру поведінкових факторів
6	Хвильова теорія злиттів 2008 [23]	Історичні дані показують циклічність угод: активізація М&А припадає на фази економічного зростання.	Мартина Мартинова, Люк Реннбуг ("Renneboog")	Стратегічне планування, оцінка циклів активності	Не враховує неекономічні чинники (політика, етика)
7	Інтерналізаційна теорія ТНК 1980-ті [24]	Компанії інтегрують виробництво через придбання активів замість контрактів — це знижує трансакційні витрати.	Джон Даннінг ("J. Dunning")	Розробка стратегій входу на ринок, інвестування у ТНК	Складно застосувати в умовах нестабільних ринків
8	Інституційно-регуляторна концепція 2000-ні	Злиття відбуваються в межах інституційної логіки, залежать від правових норм, контролю держави, конкурентної політики.	Дмитро Лук'яненко, Олег Швиданенко, та ін.	Оцінка законодавчого середовища, розробка політики регулювання	Потребує локальної адаптації й інституційного аналізу

Джерело: складено автором на основі [15-24]

Виходячі з аналізу економічної літератури слід відзначити, що однією з найвідоміших у сфері M&A є теорія синергії, яка стверджує, що об'єднання двох компаній може створити додаткову вартість, яка не досяжна при окремому функціонуванні цих суб'єктів. Ця додаткова вартість виникає внаслідок ефекту масштабу, економії на витратах, оптимізації структури управління, інтеграції виробничих і логістичних процесів. Представники цього підходу, зокрема Майкл Сайровер (Michael Sirower) та Патрік Гофан (Patrick Gaughan), вважають, що ключовим критерієм ефективності злиття є розмір очікуваної синергії та здатність компанії її реалізувати у постінтеграційний період [15,16].

Агентська теорія, розроблена Майклом Дженсеном (Michael Jensen) і Вільямом Меклінгом (William Meckling) у 1976 році, акцентує на конфлікті інтересів між акціонерами та менеджментом компаній [17]. У рамках цієї теорії M&A розглядаються не лише як економічно обґрунтовані, а як потенційно неефективні угоди, ініційовані з метою розширення влади менеджерів, підвищення особистої винагороди чи покращення власного статусу.

Теорія ефективного ринку, заснована Юджином Фамою (Eugene Fama) у 1970 році, припускає, що в умовах досконалої інформаційної симетрії ринкові ціни відображають всю наявну інформацію про компанію [18]. З цієї позиції злиття не можуть забезпечити надмірний прибуток, адже будь-яка інформація про потенційні вигоди від угоди вже врахована у вартості активів.

Теорія монополістичної переваги, яка базується на дослідженнях Джо Байна (Joe Bain) та Едварда Мейсона (Edward Mason), надає більш критичний погляд на мотивацію M&A [19,20]. Вона виходить з припущення, що об'єднання компаній дозволяє зменшити кількість конкурентів на ринку, встановити бар'єри входу для нових гравців і, як наслідок, підвищити ціни або контроль за ринком.

Поведінкова економіка, представлена працями Річарда Ролла (Richard Roll) та Річарда Талера (Richard Thaler), фокусується на психологічних факторах, що впливають на рішення керівництва компаній щодо M&A [21,22]. Відповідно до теорії "hubris" (самозамилування), керівники можуть переоцінювати свої

можливості щодо ефективної інтеграції компаній і вважати себе здатними отримати вигоди навіть від слабких активів.

Хвильова теорія злиттів, сформована на основі досліджень Мартини Мартинової та Люка Реннбуга (Luc Renneboog), стверджує, що активність на ринку M&A має циклічний характер [23]. Зростання кількості угод зазвичай співпадає з періодами економічного підйому, коли ринки є ліквідними, кредитні ресурси доступними, а очікування інвесторів — оптимістичними.

У контексті міжнародного бізнесу вагоме значення має інтерналізаційна теорія транснаціональних корпорацій (ТНК), яку розробив Джон Даннінг (John Dunning) у межах парадигми OLI (ownership, location, internalization) [24]. Теорія припускає, що злиття є інструментом оптимізації глобальної присутності фірми: замість контрактних форм компанії купують закордонні активи, знижуючи витрати на транзакції, захищаючи технології та отримуючи доступ до локальних переваг.

Окреме місце посідає інституційно-регуляторна концепція, актуальна для країн із перехідною економікою. Представниками цього підходу є українські науковці: Дмитро Лук'яненко, Таміла Ковальчук, Ірина Сергєєва, Олег Швиданенко та інші. Вони підкреслюють, що ефективність злиттів залежить від інституційної спроможності держави регулювати ринки, рівня захисту прав власності, ефективності судової системи та стабільності фінансових правил.

Підсумовуючи можна констатувати що кожна з теорій M&A має власну логіку пояснення процесів об'єднання компаній. Вони розкривають різні аспекти: економічну доцільність, ринкову ефективність, поведінкові чинники чи інституційну основу. Саме тому для повноцінного аналізу та оцінки угод доцільно комбінувати різні підходи відповідно до конкретного регіонального, галузевого чи правового контексту.

1.2. Класифікація та особливості злиттів і поглинань в умовах нестабільних глобалізаційних процесів

У ході розвитку підприємницької діяльності власники можуть зіштовхнутися з необхідністю здійснення реорганізації підприємства — складного процесу, що включає як часткові, так і повні зміни в структурі володіння корпоративними правами, зміну організаційно-правового статусу, припинення діяльності окремих підрозділів, створення нових або повну ліквідацію компанії. Реорганізація також передбачає передачу або отримання майнових і фінансових активів, а також пов'язаних з ними прав і обов'язків. Однією з основних форм такої трансформації виступає консолідація, що реалізується через процедури злиття, приєднання або поглинання.

Злиття підприємств передбачає інтеграцію двох або більше суб'єктів господарювання в єдину господарську структуру, внаслідок чого формується нова організаційна одиниця, здатна ефективніше функціонувати на ринку завдяки об'єднанню ресурсів, компетенцій і управлінських можливостей.

Виокремлюють три основні типи злиття (рис. 1.3):

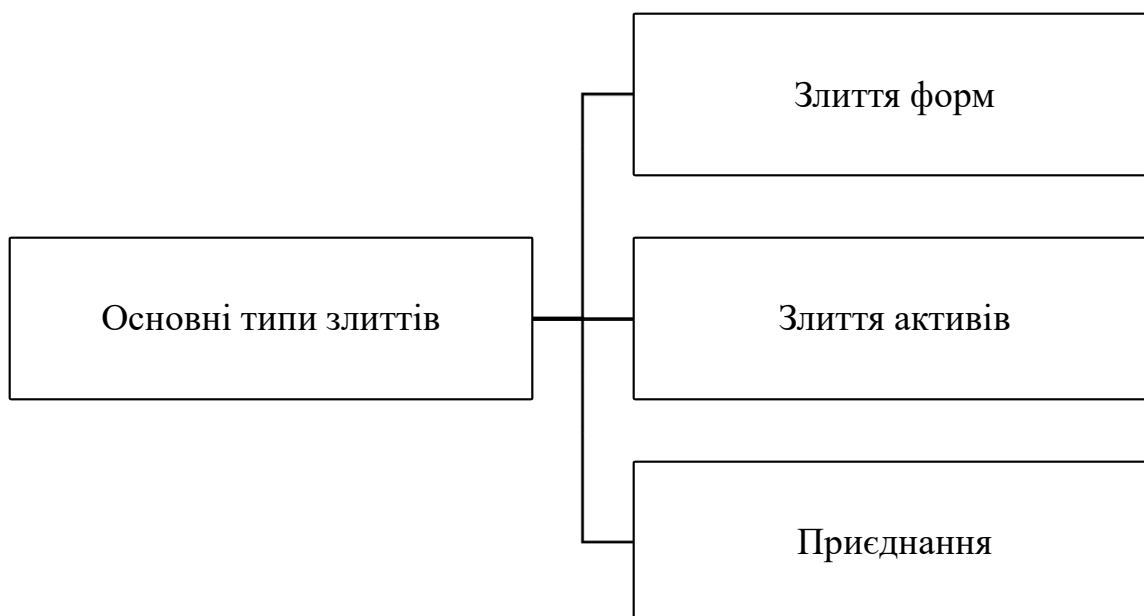


Рис. 1.3 – Основні типи злиттів [12]

1. Злиття форм - процес, у якому підприємства припиняють своє існування як окремі юридичні особи та платники податків, а новостворена компанія набуває всіх активів та зобов'язань перед клієнтами підприємств-учасників.

2. Злиття активів - об'єднання, при якому власники компаній передають права контролю над своїми підприємствами до статутного капіталу новоствореної компанії, зберігаючи їхню діяльність та організаційно-правову форму. У цьому випадку внеском виступають виключно права контролю над підприємством.

3. Приєднання - форма об'єднання, в результаті якої одне з підприємств продовжує свою діяльність, а інше втрачає свою самостійність та припиняє існування як окрема юридична особа [12, с. 44].

Автор Євстаф'єв С.М. наводить дещо іншу класифікацію [26] видів злиттів та поглинань (рис. 1.4).



Рис. 1.4 - Класифікація видів злиттів та поглинань [16]

На думку Євстаф'єва С.М., класифікація злиттів і поглинань охоплює чотири основні типи: горизонтальні, вертикальні, конгломеративні та взаємопов'язані, кожен з яких має характерні риси та стратегічні цілі. Горизонтальні злиття передбачають об'єднання компаній, що працюють у одній галузі або виробляють подібні продукти, з метою зменшення рівня конкуренції, досягнення ефекту масштабу та реалізації потенціалу торговельної синергії. Основною ціллю таких угод є зміцнення ринкових позицій і збільшення частки на цільовому ринку.

На відміну від горизонтальних, вертикальні злиття базуються на інтеграції компаній, які функціонують на різних етапах виробничого або постачального ланцюга. Така форма інтеграції дає змогу знизити витрати за рахунок внутрішньої координації процесів, забезпечити стабільність постачань і підвищити загальну ефективність операційної діяльності через створення вертикального синергізму.

Конгломеративні злиття передбачають об'єднання компаній, що діють у різних галузях або не мають спільних сфер діяльності. Головна мета таких трансакцій — диверсифікація бізнесу, розширення продуктового портфеля, підвищення прибутковості та посилення фінансової стабільності компанії. Водночас управлінський синергізм дає можливість застосовувати універсальні управлінські підходи в різних секторах економіки, підвищуючи адаптивність до змін ринкового середовища.

Окрему групу становлять взаємопов'язані злиття та поглинання, які орієнтовані на досягнення інвестиційного та ринкового синергізму шляхом покращення якості продукції, розширення клієнтської бази та вдосконалення ринкової стратегії. Такі угоди сприяють підвищенню інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності компаній та їх здатності оперативно реагувати на коливання попиту.

Усі зазначені типи злиттів і поглинань мають специфічні переваги, однак їх об'єднує спільна мета — досягнення синергії, яка дозволяє посилити ефективність функціонування компанії, оптимізувати використання ресурсів і створити передумови для стабільного довгострокового розвитку.

Розглянемо визначення, переваги, недоліки та реальні приклади кожної структури М&А.

1. Горизонтальне. Горизонтальне злиття та поглинання - це об'єднання двох або більше компаній, що працюють в одній галузі. Зазвичай компанії виробляють споріднені продукти чи надають аналогічні послуги, як прямі конкуренти.

Переваги: зазвичай метою як горизонтальних злиттів, так і горизонтальних поглинань є посилення ринкової влади, розширення клієнтської бази, досягнення економії за рахунок масштабу або зниження конкуренції.

Проблеми: чим більша компанія, тим менше у неї гнучкості та маневреності, і тим більшому контролю вона має піддаватися. На деяких ринках горизонтальне злиття може створити монополію, де кілька гравців домінують у галузі. Монополії можуть призвести до цінової змови, низької якості продукції та відсутності інновацій.

1.1. Горизонтальне злиття. При горизонтальному злитті дві чи більше фірм зливаються, щоб створити єдиний, більший та сильніший бізнес, і припиняють своє незалежне існування. Компанії об'єднуються, об'єднуючи свою частку ринку, скорочуючи безпосередню конкуренцію та ділячись навичками та ресурсами. В якості економії масштабу новостворена організація може скоротити свої витрати, поділяючи фіксовані накладні витрати та отримуючи доступ до нижчих витрат на одиницю продукції.

1.2. Горизонтальне поглинання. При горизонтальному поглинанні одна компанія купує іншу компанію, яка є прямим конкурентом на ринку або в галузі. Компанія, що поглинає, зберігає своє незалежне існування, у той час як придбана компанія поглинається компанією, що набуває. Наприклад, великий ритейлер може розширити свою частку ринку, придбавши дрібнішого, конкуруючого ритейлера. Поглинання може бути дружнім (узгодженим обома компаніями) або ворожим (проти волі керівництва цільової компанії).

Прикладом горизонтального злиття та поглинання може слугувати об'єднання Facebook, Whatsapp та Instagram. Три платформи соціальних мереж були об'єднані під керуванням Facebook (тепер Meta). Facebook придбав Instagram

у 2012 році за еквівалент 1 млрд. дол. США, використовуючи готівку та акції Facebook. Через два роки Facebook придбав Whatsapp за еквівалент 16 млрд. дол. США, використовуючи готівку, акції Facebook і обмежені акції для засновників і співробітників Whatsapp. В обох випадках Facebook був компанією, що набуває, а Instagram і WhatsApp були цільовими компаніями, які були поглинені Facebook, що зберегла своє незалежне існування. Хоча Instagram та WhatsApp продовжують працювати під своїми власними брендами, вони роблять це під власністю та контролем Facebook.

2. Вертикальне. Вертикальне злиття та поглинання - це об'єднання двох або більше компаній, що працюють на різних етапах виробничого процесу або ланцюжка поставок, наприклад, роздрібного продавця та оптовика.

Переваги: вертикальна інтеграція може допомогти компаніям покращити взаємодію та співпрацю, скоротити витрати та оптимізувати виробничий процес та канали збуту.

Проблеми: може бути невідповідність корпоративних культур між ритейлером та виробником або фабрикою. Також існують значні витрати, пов'язані з підтримкою фабрики та наймом її працівників відповідно до вимог. Вертикальні злиття та поглинання також можуть викликати побоювання щодо монополізації ринку.

2.1. У ході вертикального злиття обидві компанії погоджуються об'єднати свої операції для створення єдиної інтегрованої організації з метою отримання стратегічних переваг.

2.2. При вертикальному поглинанні компанія, що купує, бере під свій контроль цільову компанію. Наприклад, роздрібні торговці часто купують оптовиків чи виробничі фабрики, щоб відрізати конкурентів від певних постачальників чи галузевих знань. Вертикальне поглинання може бути дружнім чи ворожим. Придбана організація може продовжувати працювати під власним брендом, але під власністю та контролем набувача.

Прикладом вертикального злиття та поглинання може слугувати купівля в 2015 році ІКЕА 83 000 акрів лісових угідь у Румунії, щоб краще контролювати свої

лісові операції та забезпечити довгостроковий та доступний доступ до стійко керованої деревини. У 2021 році компанія Ingka Investments, власник більшості магазинів IKEA, оголосила про придбання 613 000 акрів лісових угідь США у Джорджії, Південній Кароліні, Алабамі, Техасі та Оклахомі. Ці покупки підтримують мету IKEA стати вуглецево-нейтральною до 2030 року та її відданість відповідальному управлінню лісами. Ingka Investments придбала понад 10 000 акрів у Джорджії The Conservation Fund. Компанія взяла на себе всі юридично зобов'язуючі угоди, включаючи зобов'язання щодо захисту земель від фрагментації, відновлення довгохвойного соснового лісу та охорони місць проживання пріоритетних видів.

3. Конгломерат. Конгломеративне злиття та поглинання визначається або як суто конгломератне злиття та поглинання, або як змішане конгломератне злиття та поглинання.

Переваги: компанії, які здійснюють конгломератні злиття та поглинання, часто демонструють зростання та диверсифікацію за межами своєї основної галузі або клієнтської бази.

Проблеми: у деяких випадках існує ризик конфлікту культур і, як наслідок, звільнення працівників; водночас нецілеспрямовані бізнес-операції можуть призвести до зниження ефективності та прибутковості.

3.1. Чистий конгломерат M&A. Чисте конгломератне злиття та поглинання - це об'єднання двох або більше компаній з різних галузей, наприклад, компанії-розробника програмного забезпечення та підприємства швидкого харчування. У організацій немає видів діяльності, інтересів, продуктів або послуг, що перетинаються, немає відносин покупця і продавця або загального ланцюжка поставок (на відміну від горизонтальних і вертикальних злиттів і поглинань). Основною метою зазвичай є диверсифікація та зниження ризиків.

3.2. Змішаний конгломерат M&A. Змішаний конгломерат M&A об'єднує дві або більше організацій, які працюють у різних галузях, але можуть перетинатися в таких галузях, як технології, канали збуту або клієнтська база. Наприклад, основні види діяльності технологічної компанії та розважальної компанії не пов'язані, але

вони можуть використовувати одні й самі інструменти для поширення цифрового контенту. Основними цілями змішаного конгломерату M&A є диверсифікація та використання потенційних синергетичних ефектів.

Amazon придбала Whole Foods Market за 13,7 млрд доларів у 2017 році, щоб розширитися у продуктовому секторі та увійти до традиційних магазинів. Після придбання повідомлялося про зіткнення культур, оскільки зміни Amazon, як стверджується, негативно вплинули на досвід співробітників та викликали невдоволення клієнтів через низький рівень запасів. Amazon продовжила розширювати присутність Whole Foods Market до більш ніж 530 магазинів у США, Канаді та Великій Британії станом на вересень 2024 року.

4. Концентричне. Концентричне злиття та поглинання також називають конгенеричним або продуктовим розширенням. Воно об'єднує дві або більше компаній, що працюють на одному ринку або в одному секторі, які мають технології, дослідження та розробки, процеси або інші фактори, що перетинаються. Компанії, що інтегруються, зазвичай розробляють схожі, взаємодоповнюючі продукти, які залучають одну і ту ж клієнтську базу для різних галузей.

4.1. Концентричні злиття. У концентричних злиттях компанії часто прагнуть досягти економії масштабу, збільшити свою частку ринку та використовувати синергію. Наприклад, дві компанії-розробники програмного забезпечення можуть об'єднатися, щоб створити більшу організацію з ширшим портфелем продуктів та більшою клієнтською базою.

4.2. Концентричні придбання. У концентричних поглинаннях компанія часто прагне розширити свою присутність на ринку, отримати нові технології або продукти і підвищити свою операційну ефективність. Наприклад, велика фармацевтична компанія може придбати невелику біотехнологічну фірму, щоб отримати доступ до інноваційних препаратів-кандидатів та розширити свої можливості у галузі досліджень та розробок.

Переваги: компанії отримують вигоду від скорочення витрат, оскільки вони діляться операційною ефективністю та ресурсами. Вони отримують доступ до

нових груп споживачів та збільшують свою частку ринку. Подібність між компаніями, що інтегруються, знижує ризики, пов'язані зі злиттям і поглинанням.

Недоліки: подібність між підприємствами зазвичай обмежує їхню диверсифікацію.

Злиття Heinz та Kraft у 2015 році з метою створення Kraft Heinz Company стало найбільшим концентричним злиттям в історії. На момент злиття Kraft Heinz Company оцінювалася приблизно 100 млрд. дол. США. Це була третя за величиною компанія з виробництва продуктів харчування та напоїв у Північній Америці та п'ята за величиною у світі. Метою злиття було збільшення доходу та прибутку за рахунок виведення продукції Kraft на нові зарубіжні ринки та скорочення витрат за рахунок скорочення людського капіталу. Злиття зазнало широкої критики в 2019 році, коли компанія оголосила про мільярдні збитки та розслідування SEC. Станом на вересень 2024 року компанія Kraft Heinz володіє вісьмома брендами вартістю понад 1 млрд. дол. США і повідомляє про глобальні продажі приблизно в 25 млрд. дол. США [27].

Отже, на основі аналізу класифікації видів злиттів і поглинань можна зробити висновок, що кожен тип злиття має власні стратегічні переваги, які сприяють зміцненню ринкових позицій та досягненню синергетичного ефекту. Горизонтальні злиття допомагають знизити рівень конкуренції та збільшити ринкову частку, вертикальні – забезпечують економію на масштабі та підвищення операційної ефективності, конгломеративні злиття дозволяють диверсифікувати асортимент продукції та підвищити стійкість до ринкових коливань, а взаємопов'язані злиття сприяють зростанню інвестиційної привабливості й задоволенню споживчого попиту. Усі ці види злиттів орієнтовані на досягнення стабільного довгострокового зростання через інтеграцію й оптимізацію діяльності компаній.

1.3. Вплив злиття і поглинання на конкурентоспроможність

Злиття та поглинання є стратегічним інструментом, який широко використовується багатонаціональними корпораціями для посилення власної міжнародної конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях ця тематика активно вивчається в межах економіки транснаціоналізації, стратегічного менеджменту та міжнародного бізнесу. Зокрема, значний внесок у теоретичне осмислення M&A як чинника конкурентоспроможності зробили такі науковці, як Майкл Портер, Джей Барні, Олівер Вільямсон, Девід Тіз, Гері Гемел, Роберт Грант, Пітер Баклі та Марк Кассон. У своїх працях вони неодноразово наголошували на те, що у сучасних умовах глобальної конкуренції компанії змушені постійно адаптуватися до технологічних, ринкових та інституційних змін [19, 28]. У цьому контексті M&A виступають не лише засобом укрупнення бізнесу, а й механізмом трансформації бізнес-моделі, посилення інноваційного потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг.

Можна погодитись із думкою переважної більшості вищезазначених вчених, що злиття та поглинання вже давно займають центральне місце у корпоративних стратегіях, дозволяючи компаніям розширювати свою діяльність, виходити на нові ринки та використовувати синергію для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності. Від гучного придбання Whole Foods компанією Amazon до знакового злиття фармацевтичних гігантів Pfizer та Wyeth – ці угоди часто відзначаються за їхній потенціал стимулювати зростання, створювати вартість та підвищувати конкурентоспроможність самих корпорацій.

Як вже було відзначено раніше, наукове осмислення впливу злиттів та поглинань на конкурентоспроможність було здійснене в рамках ряду концепцій. Так відомий американський дослідник Майкл Портер, розробляючи модель «діаманта конкурентних переваг», підкреслював важливість розширення географічної присутності компаній, адже доступ до нових ринків дозволяє ефективніше реалізовувати товарні та інтелектуальні потоки, що безпосередньо впливає на здатність компанії утримувати й нарощувати свою частку на світових

ринках [28]. Успішні M&A-угоди сприяють підвищенню ринкової сили, посиленню впливу на локальні ланцюги вартості, а також створюють можливості для доступу до нових клієнтів, інфраструктури та ресурсів.

Вивчаючи як позитивні, і негативні наслідки, здійснимо аналіз того, як ці корпоративні дії формують економічний ландшафт і впливають на повсякденний досвід споживачів та забезпечують конкурентоспроможність власного бізнесу.

Аналіз економічної літератури свідчить що злиття та поглинання впливають на ринкову конкуренцію та конкурентоспроможність за рахунок наступних аспектів:

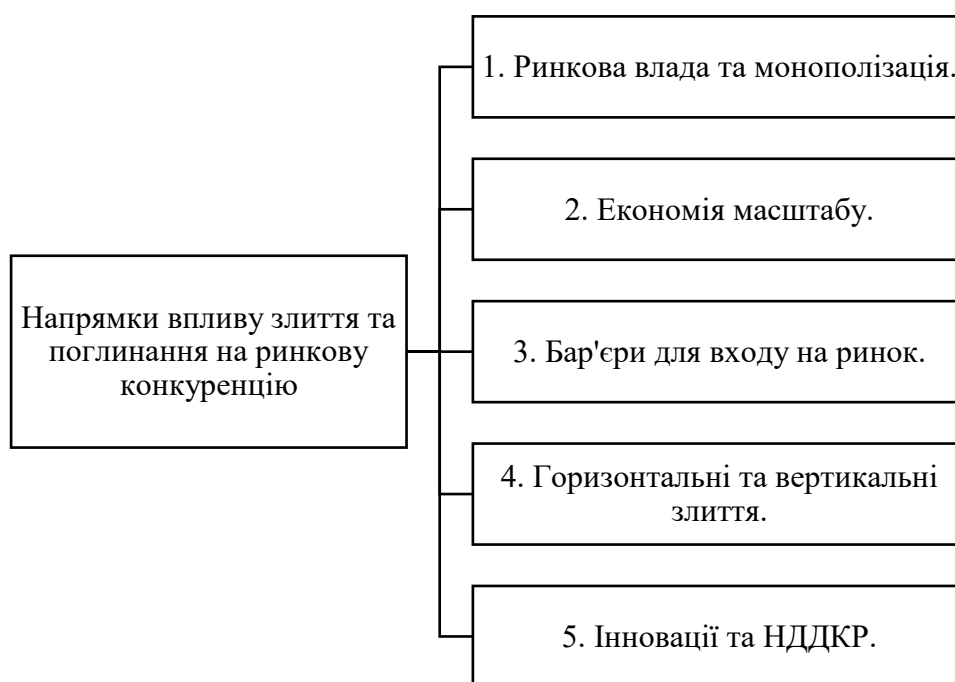


Рис. 1.5 - Напрямки впливу злиття та поглинання на ринкову конкуренцію та конкурентоспроможність [11]

1. Ринкова влада та монополізація. M&A можуть суттєво змінити конкурентне середовище за рахунок збільшення концентрації ринку. Коли великі компанії об'єднуються, вони часто посилюють свою ринкову владу, що іноді призводить до монополістичних чи олігополістичних умов. Це може придушувати конкуренцію, оскільки дрібнішим гравцям може бути складно конкурувати з об'єднаними ресурсами та ринковим охопленням об'єднаних компаній. Класичним прикладом є злиття AT&T та Time Warner, яке викликало побоювання з приводу

потенційної антиконкурентної поведінки та її впливу на ринки ЗМІ та телекомунікацій.

2. Економія масштабу. З позитивного боку, злиття та поглинання можуть призвести до економії масштабу. Об'єднана компанія може працювати більш ефективно, скорочуючи витрати та потенційно передаючи заощадження споживачам. Це також може стимулювати інновації, оскільки у більших компаній може бути більше ресурсів для інвестицій у дослідження та розробки. Наприклад, злиття Pfizer і Wyeth дозволило новій компанії розширити свої можливості у галузі фармацевтичних досліджень та швидше виводити на ринок інноваційні препарати.

3. Бар'єри для входу на ринок. Хоча злиття та поглинання можуть створювати ринкових гігантів, вони також можуть створювати значні бар'єри для виходу на ринок нових компаній. Високі бар'єри входу можуть відлякувати стартапи та невеликі компанії від виходу на ринок, знижуючи динамізм та інновації, які зазвичай спостерігаються у більш конкурентному середовищі. Регулюючі органи часто перевіряють злиття з цієї причини, гарантуючи, що вони не обмежують конкуренцію несправедливо.

4. Горизонтальні та вертикальні злиття. Тип злиття грає вирішальну роль його вплив на конкуренцію. Горизонтальні злиття, в яких беруть участь компанії в одній галузі, з більшою ймовірністю знижують конкуренцію та збільшують ринкову владу. Навпаки, вертикальні злиття, у яких беруть участь компанії різних етапах ланцюжка поставок, можуть підвищити ефективність, але й можуть створити антиконкурентні переваги. Як правило основна мета такого типу зліттів та поглинань - інтеграція ланцюгів постачання. Наприклад, придбання Amazon Whole Foods об'єднало гіганта онлайн-рітейлу з продуктовою мережею, що порушило питання про вплив на традиційних роздрібних продавців продуктів.

5. Інновації та НДДКР. Злиття та поглинання можуть стимулювати інновації, поєднуючи можливості двох компаній у галузі досліджень та розробок. Це може призвести до створення нових продуктів, послуг та технологій, які окремо були б неможливими. При цьому слід зауважити що такий підхід до підвищення конкурентоспроможності залежить від ефективної інтеграції та постійної уваги до

інновацій після злиття. Наприклад, придбання LinkedIn компанією Microsoft призвело до покращення професійних мережеских інструментів та послуг.

M&A часто є виваженим корпоративним кроком, що приносить користь акціонерам. Для обох фірм M&A має значні переваги [14]:

- усунення непотрібних витрат може призвести до збільшення доходів.
- подальше зростання частки ринку відбувається за межами міжнародних кордонів, або за рахунок лояльних клієнтів, готових розглядати нові товари, створені в результаті злиття або поглинання.
- збільшення прибутків та інновацій може бути результатом зниження конкуренції.
- підприємства отримують доступ до нових активів та людського капіталу, які раніше належали їх конкурентам.
- впізнаваність бренду може зрости.
- об'єднання активів та зниження витрат можуть призвести до зростання вартості акцій.
- перелічені вище переваги можуть спростити поступове розширення.

Незважаючи на притаманні їм переваги, злиття та поглинання можуть надавати стресовий вплив на персонал. Керівники бізнесу можуть зменшити деякі недоліки, керуючи впливом на продуктивність персоналу. Розглянемо деякі з наслідків злиття та поглинання для продуктивності праці, а також стратегії мотивації та утримання персоналу в умовах змін:

- співробітники можуть відчувати невпевненість, спостерігаючи, як їхні колеги втрачають роботу;
- замість співпраці співробітники двох організацій можуть конкурувати;
- поєднання двох бізнес-культур може призвести до зниження морального духу працівників;
- у міру того, як зростає розчарування у зв'язку з новою роботою, новими колегами чи новим керівництвом, мотивація працівників може знижуватися.

Злиття, утворення спільних підприємств і виробничих альянсів є законними стратегіями адаптації підприємств до умов зростаючої конкуренції, що становить

об'єктивну реальність сучасної економіки та враховується регулюючими органами, відповідальними за контроль конкурентної боротьби. Злиття сприяють зміцненню ринкових позицій компаній, сприяють передачі технічних інновацій, а також впровадженню новітніх технологій і стандартів. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання маркетингових та представницьких витрат, звільняючи ресурси для розробки нових технологій, удосконалення існуючих процесів і реструктуризації виробництва.

Горизонтальні угоди, навіть якщо вони обмежують конкуренцію, можуть мати позитивні наслідки для споживачів і тому визнаються прийнятними. Наприклад, коли виробник і дистриб'ютор діють незалежно, кожен з них враховує власну маржу під час продажу продукції. У разі їх об'єднання в корпорацію одна маржа може зрости, а інша – зникнути, що знижує кінцеву ціну для споживача. Крім того, ексклюзивне дистриб'юторство іноді є корисним, оскільки сприяє надійності поставок, ефективному обслуговуванню та забезпеченню якості товарів.

Існують також вертикальні угоди, які укладаються між компаніями, що працюють на різних етапах виробничо-збутового ланцюга. Прикладом антиконкурентної поведінки у цьому випадку може бути угода між компанією та її дистриб'юторами щодо фіксованих цін або ексклюзивного дилерства на певній території. Так, компанія Nintendo разом із сімома своїми дистриб'юторами була оштрафована на 168 млн євро за те, що в 1990-х роках створила розподіл єдиного ринку ЄС, штучно підвищивши ціни у тих його регіонах, де споживачі мали змогу платити більше. Учасники картелю підтримували значні цінові розбіжності на ігрові приставки та відеоігри, маніпулюючи природними мовними бар'єрами. Зокрема, обмежений випуск товарів німецькою мовою зумовив, що ціни у Німеччині були на 65% вищими, ніж у Великій Британії. Згладити ці цінові відмінності могли б незалежні дилери, закупаючи товари у Великій Британії та реалізуючи їх у Німеччині, проте картель Nintendo перешкоджав появі таких фірм [29].

Горизонтальні угоди, які можуть обмежувати конкуренцію, нерідко приносять користь споживачам, через що вважаються допустимими. Наприклад,

коли виробник та дистриб'ютор функціонують незалежно, кожен з них включає власну маржу в ціну товару. Однак, якщо ці суб'єкти об'єднуються в корпорацію, одна маржа може зрости, тоді як інша – зникнути, що потенційно знижує витрати для споживача. У деяких випадках ексклюзивне дистриб'юторство також приносить вигоди, адже воно забезпечує стабільність постачань, високу якість обслуговування та гарантії якості продукції. Це може бути єдиною можливим рішенням у ситуаціях, коли між виробником та дистриб'ютором необхідно встановити тривалі партнерські відносини. Наприклад, освоєння нових географічних ринків іноді потребує значних інвестицій з боку виробника, що робить необхідним підкріплення співпраці із дистриб'ютором угодою, яка зобов'язує останнього сприяти просуванню бренду. Зокрема, компанія McDonald's використовує угоди з ресторанами, які продають виключно її продукцію, забезпечуючи тим самим, що інвестиції в ці заклади не будуть спрямовані на співпрацю з іншими постачальниками.

Аналогічно, компанія Intel надавала субсидії виробникам комп'ютерів, що були достатніми для того, щоб вони відмовилися від використання технологій конкурентів. Хоча подібні практики мають схожу структуру, в одному випадку таке обмеження доступу до компонентів і ресурсів було визнано припустимим, а в іншому - зловмисним, що призвело до штрафу Intel у розмірі 1 млрд євро у 2009 році. Якщо б вертикальна угода сприяла захисту технологічної, інтелектуальної або комерційної власності, вона могла б бути дозволена.

Отже, оцінка вертикальних угод завжди включає ретельний аналіз їхнього впливу на конкуренцію та інтереси споживачів, що дозволяє зробити висновок про правомірність або, навпаки, недопустимість таких угод.

Таким чином, злиття та поглинання, що впливають на вибір споживачів за рахунок (рис. 1.6):

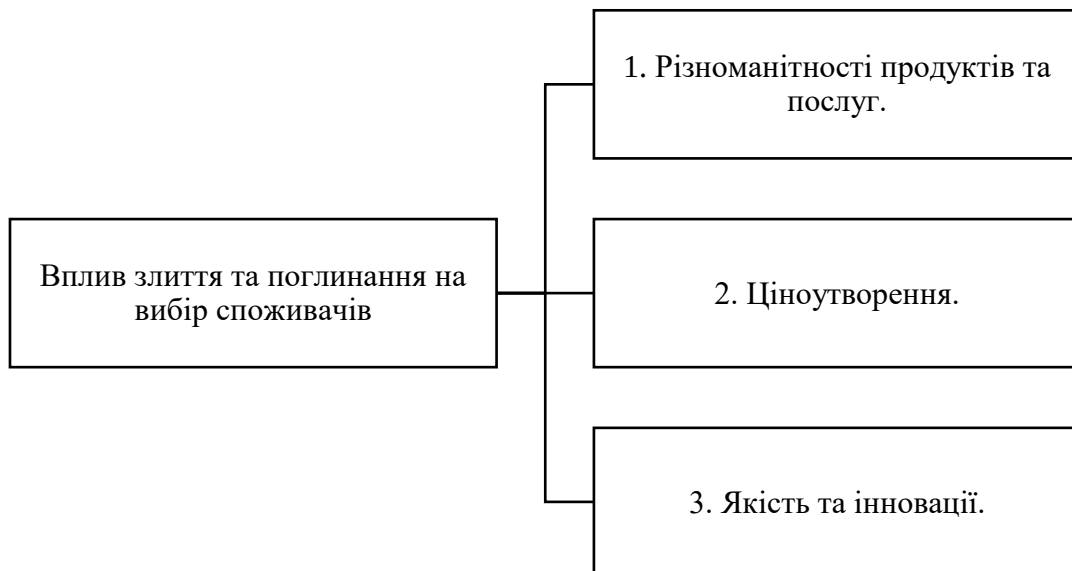


Рис. 1.6 - Вплив злиття та поглинання на вибір споживачів [14; 17]

1. Різноманітності продуктів та послуг: злиття можуть призвести до розширення портфеля продуктів та послуг, надаючи споживачам ширший вибір. Наприклад, коли Amazon придбала Whole Foods, вона об'єднала велику логістичну мережу Amazon із високоякісними продуктами Whole Foods, потенційно пропонуючи споживачам якісніші послуги та ширший асортимент продукції [30].

2. Ціноутворення: однак ринкова влада, що зростає, також може призвести до вищих цін. За меншої конкуренції об'єднані компанії можуть підвищити ціни, знаючи, що споживачі мають менше альтернатив. Це викликало занепокоєння, коли фармацевтичні гіганти, такі як Pfizer та Allergan, намагалися об'єднатися, оскільки це могло призвести до вищих цін на ліки через зниження конкуренції у певних терапевтичних галузях.

3. Якість та інновації: у деяких випадках злиття та поглинання можуть стимулювати інновації та підвищувати якість продукції. Інтеграція додаткових технологій та досвіду може призвести до покращення продуктів та послуг. Наприклад, злиття Disney і Pixar об'єднало майстерність оповідання Disney з передовими технологіями анімації Pixar, що призвело до виробництва високоякісних анімаційних фільмів, які захопили глядачів по всьому світу.

Компанія визнає, що злиття та поглинання є ефективними інструментами для досягнення стратегічних цілей у різних обставинах. Наприклад, певні ринкові

можливості можуть вимагати швидкої реакції та рішучих дій. Також конкурентні загрози можуть стимулювати реалізацію захисних заходів, спрямованих на збільшення масштабів діяльності та прискорення бізнес-процесів.

Проведене дослідження дало змогу систематизувати як основні впливи М&А на міжнародну конкурентоспроможність БНК так і визначити теоретичне підґрунтя даних процесів у світовій економіці (наведено у табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні впливи М&А на міжнародну конкурентоспроможність БНК

Теоретичне підґрунтя / Автори	Напрямок впливу	Ефекти для компанії	Приклад
М. Портер (теорія діаманта) [30]	Географічна експансія	Нові ринки, ширше охоплення	Walmart – Flipkart
Дж. Барні, Д. Тіз (динамічні здібності) [31]	Інноваційна синергія	Прискорення R&D, нові технології	Google – DeepMind
О. Вільямсон (трансакційні витрати) [32]	Операційна ефективність	Скорочення витрат, ефекти масштабу	Exxon – Mobil
Г. Хемел, К. Прахалад (ключові компетенції) [33]	Конкурентна позиція	Розширення частки ринку, усунення конкуренції	Disney – 21st Century Fox
Н. Срнічак (платформенний капіталізм) [34]	Бізнес-модель/платформенна інтеграція	Нові напрямки доходу, цифрові платформи	Microsoft – LinkedIn
Р. Грант, McKinsey, PwC [35,36]	Інвестиційна привабливість	Зростання капіталізації, доступ до фінансових ринків	AMD – Xilinx

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32, 33, 34, 35, 36]

Ключовим, на думку вчених, з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, є синергія. Синергія — один із найбільш часто згадуваних факторів при прийнятті рішень про М&А. Вона полягає в отриманні додаткового ефекту внаслідок об'єднання бізнесів, який перевищує суму ефектів від їх окремого функціонування. Синергія може бути:

- операційною (оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва),
- фінансовою (зниження вартості капіталу, податкова економія),
- комерційною (перехресний продаж продукції, посилення дистрибуції),
- організаційною (єдина управлінська структура, інтеграція компетенцій).

Тобто, саме на основі фактору синергії і реалізуються усі процеси з зліттів та поглинань що забезпечують у переважній більшості підвищення рівня конкурентоспроможності їх учасників а саме з наступними цілями:

1. Заповнення критичних прогалів у пропозиціях послуг або клієнтській базі. Зміни ринкових умов, зумовлені зовнішніми факторами чи новими законодавчими вимогами, можуть створити прогалини у критичних пропозиціях компанії. Це відкриває можливості для стратегічних зліттів. Наприклад, після подій 11 вересня у сферах національної безпеки та оборонної промисловості зросла потреба в спеціальних навичках для виконання нових вимог. Компанії з відповідним досвідом та клієнтською базою стали стратегічно привабливими об'єктами для злиття або придбання.

2. Набуття талантів і доступ до інтелектуальної власності. Багато секторів економіки стикаються з дефіцитом професійних кадрів і висококваліфікованих фахівців. В умовах конкуренції інтелектуальна власність стає цінним активом. У даному випадку провідну роль у формуванні технологічної конкурентоспроможності М&А виконують завдяки інтеграції інноваційних ресурсів. Джей Барні, представник ресурсно-орієнтованої теорії фірми, акцентує на тому, що володіння унікальними активами — зокрема патентами, технологіями, R&D-компетенціями — є запорукою стратегічної переваги [31]. Злиття дозволяють компаніям отримати доступ до таких активів і використовувати їх у межах ширшої системи. Девід Тіз, автор теорії динамічних здібностей, звертає увагу на здатність компаній переосмислювати свої стратегічні орієнтири, інтегруючи зовнішні компетенції, що є особливо важливим у контексті пост-М&А інтеграції [31]. Таким чином цілком справедливим є твердження професора Антонюк Л. що придбання компанії дозволяє швидко отримати нові знання та інноваційні рішення, що сприяють домінуванню на ринку або запобігають конкурентним загрозам.

3. Досягнення синергії. Окремим важливим ефектом угод М&А є підвищення операційної ефективності, що узгоджується з теорією транзакційних витрат Олівера Вільямсона. Він доводить, що раціоналізація витрат, зниження витрат на укладання контрактів і усунення інформаційної асиметрії є основними мотивами укрупнення [32]. Внаслідок консолідації бізнесів компанії отримують можливість досягнення ефекту масштабу, підвищення продуктивності праці, стандартизації управлінських практик, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Тобто стратегічні злиття можуть створити синергію, яка забезпечує вигоду як для компанії, що купує, так і для компанії, що приєднується. В рамках такої синергії можливе зниження витрат завдяки інтеграції операційних ресурсів, скороченню дублюючих функцій та підвищенню переговорної сили завдяки збільшенню масштабів закупівель. Також компанія може збільшити доходи шляхом розширення ринків, зменшення конкуренції, та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

4. М&А також сприяють формуванню нових бізнес-моделей. Гері Хемел та К. К. Прахалад у своїй концепції ключових компетенцій компанії стверджують, що синергія між різними структурами дає змогу створити такі види цінності, які неможливо отримати окремо [3]. У цьому контексті злиття традиційної промислової компанії з цифровою платформою, як у випадку Microsoft і LinkedIn, стає не лише бізнес-операцією, а прикладом нової гібридної моделі глобального домінування. Додатково, ідеї Ніка Срнічака щодо платформеного капіталізму підтверджують: у сучасну епоху переможцями стають ті компанії, які можуть інтегрувати свої активи в екосистеми цифрової взаємодії [34]. Можна погодитись із думкою професора Є. Панченка що придбання компанії, що використовує альтернативну бізнес-модель, дозволяє розширити портфель послуг і уникнути ризиків, пов'язаних із запуском нового напрямку діяльності. Злиття з компанією, яка вже успішно впровадила інноваційну бізнес-модель, забезпечує швидкий доступ до нових ринків і можливість подальшого масштабування.

5. Економія часу та ресурсів. Стратегічне злиття дозволяє компанії уникнути тривалих процесів розробки нових послуг та навчання персоналу. Наприклад, якщо

компанія прагне запропонувати нову послугу, але розробка з нуля потребує значних витрат, злиття стає більш ефективним підходом, забезпечуючи миттєвий доступ до необхідних ресурсів, експертизи та клієнтської бази.

6. Позитивним ефектом М&А є також зростання капіталізації компаній. Як зазначає Роберт Грант у своїх роботах, після успішних злиттів часто спостерігається поліпшення фінансових показників компаній, зростання довіри інвесторів, поліпшення індексів кредитного рейтингу [36]. Це забезпечує стабільність та розширює можливості компаній у залученні капіталу на вигідних умовах. Аналітичні центри, зокрема McKinsey, BCG, Deloitte, у своїх звітах за останні роки вказують на прямий зв'язок між вдалими інтеграційними стратегіями і стабільним зростанням інвестиційної привабливості компаній та її конкурентоспроможності.

Водночас, наукові дослідження також підкреслюють наявність ризиків. Єдит Пенроуз та Ф. Вернон, серед інших, вказували на складність постінтеграційного управління, культурну несумісність та надмірну централізацію, що часто призводить до втрати гнучкості. Дослідження Harvard Business Review також підтверджують: близько 60% угод М&А не досягають своїх стратегічних цілей. Як зазначає Д. Гілард, успіх М&А залежить не лише від стратегічного вибору цілі, а й від глибини планування процесів після завершення угоди — так званого post-M&A management [37].

Таким чином, злиття і поглинання можуть суттєво зміцнити конкурентоспроможність багатонаціональних корпорацій за умови стратегічної сумісності, ефективної інтеграції та гнучкої адаптації до змін середовища. Вони дозволяють компаніям не лише виживати в умовах конкуренції, а й формувати нові конкурентні конфігурації у глобальному економічному середовищі. У даному контексті, ефективна стратегія злиття та поглинання є важливим інструментом для досягнення сталого зростання компанії, забезпечуючи доступ до нових ринкових можливостей та зміцнюючи і посилюючи її власні конкурентні позиції на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ M&A

2.1. Оцінка тенденцій злиттів та поглинань у світі, їх особливості у різних регіонах

Останні десятиліття продемонстрували хвильову динаміку розвитку глобального ринку M&A, де періоди активізації змінюються фазами спадів, зумовлених економічними кризами, геополітичними ризиками, змінами регуляторного середовища. Зокрема, період 2020–2024 років охоплює як пандемічну трансформацію, так і «постковідне відновлення», що суттєво вплинуло на обсяги, структуру та мотиваційний профіль угод. Злиття і поглинання стали важливим засобом адаптації компаній до нових реалій — від цифровізації до перебудови глобальних ланцюгів поставок. Через них компанії адаптуються до нових ринкових умов, укріплюють конкурентоспроможність, отримують доступ до новітніх технологій, ресурсів та ринків. M&A-угоди стали невід’ємною частиною стратегії розвитку багатьох корпорацій у XXI столітті, особливо в умовах нестабільності, цифровізації та зростаючої глобальної конкуренції.

Проте особливу цінність для сучасної науки та практики становить вивчення регіональних особливостей угод зі злиття та поглинання, оскільки саме через призму регіонального аналізу можливо більш глибоко зрозуміти механізми прийняття рішень, мотиваційні установки інвесторів, бар’єри та драйвери інтеграційних процесів. Дослідження M&A у різних частинах світу дозволяє не лише виявити загальносвітові тренди, а й регулярності, зумовлені локальними чинниками — економічною структурою країн, рівнем розвитку фінансової інфраструктури, особливостями правового регулювання, доступністю капіталу, культурно-інституційним середовищем.

Проведений аналіз економічної літератури свідчить що упродовж останніх п’яти років глобальний ринок злиттів і поглинань проходив через складну

траєкторію змін, зумовлених пандемією, геополітичними зрушеннями, трансформаціями у фінансовій системі та технологічними проривами. Цей період відзначався як найглибшими кризами, так і рекордним сплеском активності. Загальна динаміка розвитку глобального ринку злиттів і поглинань за період п'ять років наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка розвитку глобального ринку злиттів і поглинань у 2020–2024 роках

Рік	Обсяг M&A, трлн дол. США	Основні характеристики року	Ключові галузі активності	Домінуючі типи угод
2020	3,6	COVID-19, різке скорочення угод, часткове відновлення в IT та фармацевтиці	IT, фармацевтика, логістика	Внутрішньогалузеві, кризові злиття
2021	5,9	Рекордний обсяг, бум SPAC, домінування IT-сектору, активізація крос-континентальних угод	IT, телеком, фінанси, охорона здоров'я	Мегаугоди, транснаціональні, SPAC
2022	4,2	Геополітична напруга, зростання ставок, фокус на стратегічних злиттях	Енергетика, телеком, фармацевтика	Горизонтальні, реструктуризаційні
2023	3,8	Стабілізація ринку, зростання ESG-угод, переоцінка ризиків	ESG, кібербезпека, хмарні сервіси	Приватні угоди, інтеграція платформ
2024*	4,5	Відновлення активності, цифровізація, активізація в Азії, посилення регіоналізації	III, зелена енергетика, фінтех, виробництво	Вертикальні злиття, регіональні альянси

Джерело: складено автором на основі [38, 39]

Як свідчить проведений аналіз статистичних даних у 2020 році, з початком пандемії COVID-19, ринок M&A зазнав різкого скорочення. Обмеження на міжнародні подорожі, порушення глобальних ланцюгів постачання, нестабільність вартості активів та загальна невизначеність призвели до скорочення обсягів угод майже на 50% у першому півріччі порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Проте вже у другому півріччі 2020 року спостерігалось часткове пожвавлення — насамперед у секторах технологій, фармацевтики та електронної комерції, які в умовах локдаунів отримали новий імпульс до розвитку. Загалом обсяг угод у 2020 році склав приблизно 3,6 трлн доларів США.

2021 рік став рекордним в історії глобального ринку M&A. Відкладений попит, накопичений капітал та сприятливі умови фінансування стимулювали

активність компаній у всіх регіонах. Значна частка угод припадала на сектор інформаційних технологій, що забезпечив понад 30% загального обсягу. Масово використовувалися механізми SPAC (спеціалізовані компанії для злиття), які дозволяли швидко виводити компанії на біржі. У рік було укладено понад 63 тис. угод, що стало абсолютним рекордом. Загальний обсяг злиттів і поглинань сягнув близько 5,9 трлн доларів США [40, 41].

У 2022 році ринок вступив у фазу корекції. Основними факторами спаду стали геополітична напруга, зокрема повномасштабна війна в Україні, яка спровокувала нестабільність на сировинних ринках і зниження інвестиційної активності у Європі. До цього додалося посилення монетарної політики з боку ФРС США та Європейського центрального банку, що зумовило дорожчання позикового капіталу. Угоди стали більш зваженими, із фокусом на стратегії синергії та економії витрат. Ринок частково змістився у бік внутрішньорегіональних операцій. Загальний обсяг M&A знизився до приблизно 4,2 трлн доларів США.

2023 рік ознаменувався подальшою адаптацією гравців ринку до нової макроекономічної реальності. В умовах високих відсоткових ставок і обмеженого доступу до капіталу зросла роль приватного капіталу та корпоративних угод, орієнтованих на реструктуризацію. Особливу увагу отримали угоди з ESG-профілем — пов'язані з переходом до зеленої енергетики, декарбонізацією, впровадженням циркулярних моделей. Частка інвестицій у хмарні рішення та кібербезпеку продовжувала зростати. Обсяг ринку залишився на рівні 3,8 трлн доларів США [42, 43].

2024 рік демонструє ознаки помірного відновлення. Зниження інфляційного тиску та очікування стабілізації ключових облікових ставок сприяють активізації угод, особливо в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Інтерес до високотехнологічних активів зберігається, а компанії дедалі частіше укладають угоди, спрямовані на посилення цифрової трансформації, екологічну модернізацію та перебудову міжнародних ланцюгів постачання. Зростає роль угод, спрямованих на імпортозаміщення, локалізацію виробництва та зміцнення економічного

суверенітету. Очікуваний обсяг M&A за підсумками 2024 року становить близько 4,5 трлн доларів США [38, 39].

Таким чином, період 2020–2024 років підтверджує високу волатильність ринку злиттів і поглинань, але водночас демонструє його стійкість та здатність адаптуватися до глобальних викликів.

Також у даний період світовий ринок злиттів і поглинань продемонстрував динамічну галузеву і регіональну структуризацію, яка відображає як глобальні економічні трансформації, так і зміну стратегій компаній. Тобто світовий ринок злиттів і поглинань демонстрував не лише активне зростання в окремих секторах, а й суттєві регіональні відмінності, які обумовлювались рівнем економічного розвитку, регуляторною політикою, геополітикою, а також технологічною базою країн і макрорегіонів.

Можна цілком об'єктивно стверджувати що на тлі цифровізації, зеленої трансформації та нових геополітичних реалій, певні галузі та регіони стали центрами тяжіння для міжнародного капіталу. Також спостерігаються певні особливості процесів M&A у різних регіонах світу. Тобто наявні відмінності не лише у структурі M&A за галузями, а й у механізмах та специфіці проведення самих угод. Ці відмінності зумовлені правовими системами, доступом до фінансування, роллю держави, культурними чинниками та регуляторною політикою.

Проведене дослідження дало змогу систематизувати та узагальнити основні особливості M&A у регіональному розрізі і представити їх у таблиці 2.2.

Проведений аналіз свідчить що саме регіон Північної Америки традиційно утримує першість за обсягами M&A ($\approx 40\%$). Головною особливістю є висока активність венчурного капіталу та приватних інвестиційних фондів, які скуповують перспективні стартапи. У США значний рівень технологічного розвитку сприяє масштабним угодам у сфері штучного інтелекту, медичних інновацій, фінтеху. Водночас посилюється антимонопольне регулювання, зокрема проти мегазлиттів (приклад: судовий розгляд щодо злиття JetBlue і Spirit Airlines).

Також важливо відмітити що зокрема в США, угоди M&A відбуваються у дуже динамічному середовищі.

Таблиця 2.2 – Особливості M&A у регіональному розрізі за 2020–2024 роки

Регіон	Частка у глобальному ринку M&A (%)	Ключові галузі	Особливості регіону	Особливості проведення угод M&A
Північна Америка	38–40%	ІТ, біотехнології, фінтех	Висока активність венчурного капіталу; жорстке антимонопольне регулювання	Швидкі процедури закриття угод; активне використання SPAC та LBO; великі трансакції з концентрацією капіталу
Європа	21–23%	Банківський сектор, енергетика	Фокус на енергетичну трансформацію та фінансову стабільність; суворе регулювання з боку ЄС	Переважно кросбордерні угоди; потреба погодження з європейськими регуляторами; вплив ESG-факторів
Азія (АРТ)	27–29%	Виробництво, ІТ, мікроелектроніка	Державна підтримка стратегічних злиттів; технологічне переоснащення	Державна участь у погодженні угод; акцент на технологічну автономію; активація внутрішніх ринків
Латинська Америка	5–7%	Сировинні ресурси, агросектор, логістика	Приватні інвестфонди активні в агросекторі; лібералізація законодавства	Угоди супроводжуються складними юридичними процедурами; залучення міжнародних радників; часто через фонди
Африка	1,5–2%	Гірничодобувна галузь, інфраструктура	Домінування зовнішніх інвесторів; проекти у сфері інфраструктури та сировини	Угоди здебільшого структуровані через іноземні компанії; складна інституційна база; залежність від донорів

Джерело: складено автором на основі [35, 38, 39, 42, 43]

Характерна висока швидкість укладання угод, перевага надається механізмам, таким як SPAC (Special Purpose Acquisition Companies), LBO (Leveraged Buyout), або ж стратегічні покупки великими холдингами. Антимонопольне регулювання при цьому надзвичайно активне — особливо в ІТ-секторі, де мегазлиття привертають увагу федеральної комісії з торгівлі.

В Європі основна специфіка — сильна регуляторна політика ЄС, що обмежує агресивні M&A. Основний фокус спрямований на консолідацію банківського сектору, а також трансформацію енергетичних компаній у відповідь на “зелений курс”. Європейські компанії також часто об’єднуються для спільної конкуренції з китайськими та американськими корпораціями. Також у країнах ЄС угоди потребують узгодження з європейськими регуляторами, що подовжує строки

завершення процесу. Часто ключову роль відіграють вимоги щодо екологічних та соціальних критеріїв (ESG). Наприклад, у Німеччині чи Франції антимонопольні відомства можуть блокувати угоди, якщо вважають, що вони несуть ризик надмірної концентрації на ринку.

Як свідчить статистичні дані азійський регіон активно нарощує присутність у світовому M&A, досягаючи $\approx 29\%$ частки у 2023–2024 рр. У Китаї угоди часто ініціюються державними корпораціями в рамках національних стратегій, таких як Made in China 2025 [44]. Індія фокусується на внутрішньому ринку — злиття банків, IT-компаній та виробничих підприємств. У Японії і Південній Кореї переважають інноваційні трансакції у high-tech секторах. Також важливо відмітити що у таких країнах як Китай, Індія, Південна Корея, Японія важливу роль відіграє державна участь у процесі злиттів, особливо коли йдеться про стратегічні галузі. У Китаї будь-яка M&A-угода, що стосується технологій чи природних ресурсів, проходить багаторівневу перевірку урядових інституцій. У Південній Кореї угоди в технологічному секторі відзначаються високим рівнем державного стимулювання, але й певним обмеженням на іноземний капітал.

У Латинській Америці ринок M&A менш розвинутий, проте зростає за рахунок інвестицій у сировинні галузі, агросектор та логістику. У Бразилії та Мексиці спостерігається підвищений інтерес іноземного капіталу до компаній з видобутку мінералів та сільського господарства. Уряди країн регіону намагаються лібералізувати законодавство для залучення більшої кількості стратегічних партнерів. Окремо слід відмітити, що у таких латиноамериканських країнах як Бразилія та Мексика, угоди злиття та поглинання часто пов'язані з агропромисловим комплексом або енергетикою. Хоча країни прагнуть лібералізувати ринок, бюрократичні процедури залишаються складними, а роль міжнародних юридичних та фінансових радників є визначальною. Угоди здебільшого структуруються за участі закордонних фондів або у вигляді квазі-партнерств.

Африканський регіон традиційно залишається з найменшою часткою угод ($\approx 2\%$), однак з потенціалом росту. Основні особливості — активна участь

китайських та арабських інвесторів у добувній галузі та інфраструктурних проектах. Багато угод реалізуються за схемами LBO (купівля за кредитні кошти) або спільними підприємствами з урядовими структурами. Також в африканських країнах злиття і поглинання мають специфіку, пов'язану з низьким рівнем розвитку місцевих ринків капіталу, відсутністю усталеної регуляторної практики, а також залежністю від міжнародних донорів і фондів. Більшість угод реалізуються за участі іноземних компаній через спільні підприємства або міжнародні структури, зареєстровані в третіх юрисдикціях.

Загалом структура M&A демонструє тенденцію до локалізації та регіональної адаптації, де кожен макрорегіон формує власну модель консолідаційного зростання, враховуючи внутрішню економічну ситуацію та пріоритетні галузі розвитку. Таким чином, проведення M&A у глобальному вимірі — це не лише фінансово-правова процедура, а стратегічний процес, що враховує регіональні інституційні, культурні та економічні особливості

Окрім вищезазначених відмінностей, що існують у методах укладання M&A-угод та ступені регуляторного впливу, важливо також враховувати розбіжності у профілі домінуючих галузей, які виступають як драйвери злиттів і поглинань у різних регіонах світу. Галузева специфіка відіграє ключову роль у формуванні мотивів, механізмів і очікуваних результатів таких угод. Наприклад, у високотехнологічному секторі злиття найчастіше обумовлені потребою в інноваціях, доступі до ноу-хау або укрупненні інтелектуальної власності, тоді як у банківському або енергетичному секторах переважають мотиви консолідації ринку, підвищення операційної ефективності чи зменшення конкуренції.

У фармацевтичній промисловості угоди M&A спрямовані на розширення портфелю патентів і вихід на нові регіональні ринки, тоді як у сфері телекомунікацій – на створення масштабних платформ для цифрової трансформації та зростання частки на ринку. У харчовій промисловості, навпаки, частіше відбувається поглинання дрібніших брендів транснаціональними корпораціями з метою укріплення споживчої лояльності та проникнення у нішеві сегменти.

Таким чином, характер злиттів і поглинань визначається не лише загальними економічними або стратегічними чинниками, але й специфікою галузі, рівнем її насичення, стадією життєвого циклу, технологічною інтенсивністю та ступенем глобалізації. Це вимагає врахування галузевих контекстів у процесі аналізу ефективності М&А-угод та розробки рекомендацій щодо їх реалізації.

Проведене дослідження дало змогу визначити ключові кейси М&А за сферами діяльності у регіонах світу та відобразити особливості даних угод у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові кейси М&А за сферами діяльності у регіонах світу

Регіон	Кейс	Сума угоди (млрд \$)	Сфера діяльності	Ключові особливості угоди
Північна Америка	Microsoft – Activision Blizzard (2022)	68,7	Відеоігри, цифрові розваги	Антимонопольне регулювання у США, ЄС та Британії; транснаціональна перевірка
Європа	Veolia – Suez (2021)	13,0	Екологічні послуги, водопостачання	Угода між державними гігантами; погодження з антимонопольними органами ЄС
Азія (АРТ)	Tencent – Sumo Group (2021)	1,27	Ігрова індустрія, технології	Поглинання британської компанії китайською корпорацією з техноорієнтацією
Латинська Америка	StoneCo – Linx (2020)	1,1	Фінансові технології (фінтех)	Юридичні труднощі; затяжне погодження з антимонопольним відомством Бразилії
Африка	Vodacom – Vodafone Egypt (2022)	2,74	Телекомунікації	Консолідація ринку телекомунікацій в Африці; стратегічне розширення Vodafone
Північна Америка	Amazon – MGM (2021)	8,45	Медіа, кіновиробництво	Amazon придбав кіностудію для розширення Prime Video; схвалення FTC у США
Європа	PSA Group – Fiat Chrysler (2021)	52,0	Автомобілебудування	Створення четвертого за обсягом автовиробника у світі — Stellantis; складне погодження регуляторами ЄС та США
Азія (АРТ)	Sony – Bungie (2022)	3,6	Відеоігри	Sony прагнула посилити позиції у геймдеві після угоди Microsoft; збереження незалежності Bungie
Латинська Америка	América Móvil – Claro Panamá (2022)	0,2	Телекомунікації	Панамериканська телеком-експансія; регуляторна перевірка у Панамі
Африка	MTN Group – Investcom (2006)	5,5	Мобільний зв'язок, інфраструктура	Одна з перших масштабних угод у регіоні; спрямована на ріст в Африці, Близькому Сході та Південній Азії

Джерело: складено на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54]

Проведене дослідження свідчить що у Північній Америці, зокрема в США, провідні позиції утримують галузі інформаційних технологій, біотехнологій, фінансових послуг та медіа. Угоди супроводжуються високим рівнем активності венчурного капіталу, домінуванням приватних інвестиційних фондів та широким використанням інструментів SPAC та LBO. Яскравим прикладом є злиття Microsoft і Activision Blizzard у 2022 році — угода обсягом \$68,7 млрд стала однією з найбільших у сфері цифрових розваг та зазнала серйозної перевірки з боку антимонопольних регуляторів США, ЄС та Великобританії [45].

У Європі зосереджено значну частину угод у банківському, фармацевтичному, енергетичному та аграрному секторах. Велику роль відіграють екологічні та соціальні стандарти (ESG), що зумовлює ретельні перевірки угод антимонопольними органами Європейського Союзу. Ілюстративним прикладом є злиття французьких компаній Veolia та Suez у 2021 році, яке стало результатом складних переговорів, включення державних органів та виконання умов Єврокомісії з недопущення монополізації ринку водопостачання [46].

В Азійсько-Тихоокеанському регіоні основна активність припадає на виробничу, електронну, ІТ-галузі. Державна політика багатьох країн, особливо Китаю та Південної Кореї, передбачає суворий контроль за угодами злиття, особливо коли йдеться про стратегічні технології. Так, у 2021 році китайська компанія Tencent придбала британську Sumo Group за \$1,27 млрд — угода ілюструє прагнення Китаю до глобального розширення, попри складнощі з регулюванням капіталів [48].

Дослідження показало що і найменші регіони з M&A такі як Латинська Америка має яскраво виражену галузеву спеціалізацію. Тут домінують агросектор, енергетика, гірничодобувна галузь. Проведення угод часто ускладнюється бюрократією та інституційною нестабільністю, тому основними інвесторами залишаються іноземні фонди. Показовим кейсом є поглинання фінтех-компанією StoneCo бразильської Linx у 2020 році. Складні переговори з антимонопольними органами продовжувалися понад рік, перш ніж угода на \$1,1 млрд була схвалена [47].

В Африці з точки зору M&A (як найменший учасник глобального ринку злиттів і поглинань) домінують такі сектори інфраструктури та природних ресурсів. Угоди часто здійснюються за участі донорів або іноземних інвесторів, які надають не лише капітал, а й управлінські ресурси. Прикладом є угода Vodacom (ПАР) з придбання 55% Vodafone Egypt у 2022 році. Мета — консолідація телекомунікаційного ринку в Африці, що є частиною довгострокової стратегії Vodafone Group щодо зміцнення позицій у регіоні [49].

Таким чином, структура угод M&A значною мірою визначається не лише секторальною спеціалізацією, а й локальними правилами гри, глибоко вкоріненими в регіональні нормативно-правові та фінансові інститути. Здатність адаптуватися до цих особливостей — ключовий фактор успішної реалізації трансакцій у глобальному вимірі.

2.2. Аналіз успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки

Історія розвитку глобального ринку злиттів і поглинань характеризується чітко вираженою хвильовою динамікою, де кожна наступна хвиля була зумовлена змінами в економічному, політичному, технологічному та регуляторному середовищі. Однак особливу увагу привертають не лише загальні риси цих хвиль, а й конкретні успішні приклади угод, що відбулися в різних секторах економіки. Саме вони дозволяють побачити, як через механізми M&A трансформувалися галузі, створювались нові лідери ринку, впроваджувались інновації та досягались синергетичні ефекти. Основні драйвери та хвилі M&A угод у різних секторах економіки та сторичних періодах представлено у таблиці 2.4.

Першою хвилею M&A вважається період 1897–1904 років, що сформувався під впливом індустріалізації у США. Основними мотивами виступали економія на масштабі виробництва та прагнення до монополізації ринків. Більшість угод мали горизонтальний характер, коли великі підприємства поглинали менших конкурентів для посилення ринкової влади. Символом цієї хвилі стало створення компанії U.S. Steel у 1901 році – найбільшого на той час сталеливарного

об'єднання, утвореного внаслідок злиття понад десяти виробників, зокрема Carnegie Steel [55].

Таблиця 2.4. – Основні драйвери та хвилі M&A угод у різних секторах економіки та сторичних періодах

Хвиля	Галузь	Угода, рік	Стратегічна мета	Основні драйвери	Географічний фокус	Переважаючий тип угод	Вплив на подальший розвиток
Перша (1897–1904)	Металургія	U.S. Steel 1901	Горизонтальна концентрація	Індустріалізація, слабке регулювання	США	Горизонтальні злиття	Монополізація; початок антимонопольного регулювання
Друга (1916–1929)	Автомобілебудування	GM – Fisher Body 1926	Вертикальна інтеграція	Післявоєнна стабільність, кредитна доступність	США	Вертикальні злиття	Зміцнення вертикальної інтеграції у промисловості
Третя (1955–1973)	Конгломерати	ITT – Sheraton, Hartford тощо 1960–1970	Диверсифікація ризиків	Податкові пільги, економічне зростання	США, Західна Європа	Диверсифіковані злиття (конгломерати)	Розвиток корпоративного управління
Четверта (1981–1989)	Споживчий сектор	KKR – RJR Nabisco 1988	LBO, приватний капітал	Дерегуляція, junk bonds, LBO	США	LBO (викуп з борговим навантаженням)	Популяризація LBO; ризики надмірної заборгованості
П'ята (1993–2000)	ІТ та медіа	AOL – Time Warner 2000	Цифрова синергія	Глобалізація, Інтернет, лібералізація	Глобальний	Міжнародні стратегічні злиття	Створення цифрових холдингів
Післякризовий період (2003–2007)	Банківський сектор	ABN Amro – RBS 2007	Фінансова консолідація	Дешева ліквідність, прагнення до масштабування	Глобальний	Фінансова консолідація	Реструктуризація активів; нове банківське регулювання
Сучасна (2014–2024)	Технології, медіа, ESG	Salesforce – Slack; Discovery – WarnerMedia 2020–2022	Інновації, стійкий розвиток	Цифровізація, ESG, геополітичні ризики	Глобальний	ESG-орієнтовані та цифрові M&A	Сприяння інноваціям, сталому розвитку та технологічному прогресу
Сучасна (2014–2024)	Охорона здоров'я	Pfizer – BioNTech (співпраця, 2020) 2020	Розробка інноваційної вакцини, біотехнологічна синергія	Пандемія COVID-19, потреба в інноваціях	Глобальний	Стратегічне партнерство	Створення першої мРНК-вакцини; революція в біотехнологіях
Сучасна (2014–2024)	Агробізнес	Bayer – Monsanto 2018	Вертикальна інтеграція, розширення контролю над агропромисловістю	Глобалізація агроринку, посилення конкуренції	США, ЄС	Вертикальне злиття	Підвищення концентрації в агросекторі; регуляторні дебати
Сучасна (2014–2024)	Телекомунікації	T-Mobile – Sprint 2020	Консолідація ринку, розвиток 5G	Потреба в інфраструктурі 5G, конкурентний тиск	США	Горизонтальне злиття	Посилення конкуренції на ринку мобільного зв'язку; прискорення розвитку 5G

Джерело: складено автором на основі [55-68]

Цей приклад став показовим для металургійного сектору, а також каталізатором подальшого розвитку антимонопольного законодавства.

Наступна хвиля, що охоплювала період 1916–1929 років, ознаменувалася розвитком вертикальної інтеграції. Компанії прагнули контролювати всі етапи виробничого ланцюга – від видобутку сировини до збуту кінцевої продукції. Сприятливі макроекономічні умови, післявоєнна стабільність і зростання фондових ринків сприяли реалізації амбітних стратегій поглинань. Яскравим прикладом є угода між General Motors і Fisher Body (1926), що дозволила GM повністю інтегрувати виробництво кузовів для автомобілів у власну структуру, істотно знизивши транзакційні витрати [56]. Цей кейс вважається еталоном вертикальної інтеграції в автомобілебудівній галузі.

Третя хвиля (1955–1973) характеризувалась підвищеною активністю у сфері конгломератного розширення. Угіддя цього періоду мали диверсифікований характер – компанії прагнули придбати підприємства з інших галузей для зменшення ризиків та стабілізації прибутків. Найбільш активним гравцем став американський конгломерат ІТТ Corporation, який здійснив понад 80 злиттів і поглинань у таких секторах, як телекомунікації, готельний бізнес, страхування, виробництво електроніки. Успішна реалізація цієї стратегії дозволила ІТТ стати символом багатогалузевої експансії [57]. Водночас накопичення надмірної складності управління з часом призвело до переосмислення ефективності конгломератів.

Четверта хвиля (1981–1989) стала епохою фінансових інновацій, зокрема угод із використанням кредитного важеля (LBO). Поява високо ризикових облігацій (junk bonds), дерегуляція фінансового сектору та зростання приватного капіталу дозволили компаніям фінансувати масштабні викупи бізнесів. Найвідомішим прикладом став викуп RJR Nabisco інвестиційним фондом KKR у 1988 році за \$25 млрд – на той момент рекордна сума для приватної угоди [58]. Угода стала іконою фінансової інженерії в секторі споживчих товарів і привернула увагу до потенційних ризиків надмірної заборгованості.

П'ята хвиля (1993–2000) позначилася новою хвилею глобалізації, а також технологічним бумом, пов'язаним із розвитком Інтернету. У цей період активно укладались транснаціональні угоди у телекомунікаційній, медіа та фінансовій сферах. Кульмінацією стала угода між AOL та Time Warner у 2000 році – приклад стратегічного злиття між ІТ-компанією та медіа-конгломератом з метою створення єдиної цифрової екосистеми [59]. Хоча згодом угода зазнала критики через не виправдані очікування, у момент її укладання вона вважалась новаторською для галузі цифрових технологій.

У післякризовий період 2003–2007 років спостерігалася нова хвиля M&A, пов'язана з надлишком ліквідності та бажанням фінансових установ зміцнити свої позиції. Найяскравішим прикладом стала угода з купівлі ABN Amro консорціумом на чолі з Royal Bank of Scotland у 2007 році, яка вартувала понад \$70 млрд [60]. Це стало кульмінацією хвилі глобальної банківської консолідації перед початком фінансової кризи 2008 року. Угода хоч і виявилась надмірно ризикованою, але засвідчила масштаби амбіцій у секторі фінансових послуг.

Сучасна хвиля злиттів і поглинань, яка триває з 2014 року до сьогодні, демонструє не лише збільшення обсягів угод, а й фундаментальні зміни у стратегічному змісті цих операцій. На відміну від попередніх хвиль, сучасна фаза M&A характеризується інтеграцією цифрових технологій, фокусом на ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори), посиленням технологічної автономії, а також адаптацією до глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, збройних конфліктів та перебоїв у ланцюгах постачання.

Як вже було зазначено раніше у підрозділі 2.1 за підсумками 2024 року, обсяг глобальних M&A-угод досяг приблизно 3,4 трильйона доларів США, що на 8% більше, ніж у 2023 році. Попри зростання загальної вартості, кількість угод скоротилася на 17–25% у порівнянні з попереднім роком [61]. Це вказує на тенденцію до укладання масштабних угод (megadeals), частка яких становила лише 1% за кількістю, але понад 20% у загальному грошовому вираженні — приблизно 660 млрд доларів. США залишаються домінуючим регіоном, формуючи понад 50%

світового ринку M&A, при цьому угоди за участі приватного капіталу стабільно складають 22–25% у структурі ринку.

Одним із ключових драйверів сучасної хвилі є цифровізація. Компанії активно використовують злиття як засіб швидкої інтеграції новітніх технологій. Яскравим прикладом є придбання компанією Salesforce комунікаційної платформи Slack за 27,7 млрд доларів у 2020 році, що дозволило Salesforce укріпити свої позиції на ринку корпоративного програмного забезпечення та CRM-сервісів [62]. Аналогічно, анонсована угода Nvidia з Arm, попри те що була зірвана через антимонопольні обмеження, демонструвала амбіції щодо вертикальної інтеграції в мікропроцесорній галузі.

Ще одним важливим вектором є зростання значущості ESG-факторів у прийнятті рішень про злиття та поглинання. Згідно з опитуваннями консалтингових агентств, понад 82% компаній включають ESG-аспекти до своєї M&A-стратегії, а 83% інвесторів готові платити премію до 3% за придбання активів із високим ESG-рейтингом. Водночас близько 70% угод або переглядаються, або скасовуються саме через ризики, пов'язані з екологічними чи соціальними показниками. Практика due diligence також демонструє зростання уваги до сталості — у 75% випадків виявляються матеріальні ESG-ризики, які впливають на фінальні умови угоди.

Геополітична нестабільність та пандемічні потрясіння також стали каталізаторами змін у структурі угод. Наприклад, стратегічне партнерство Pfizer і BioNTech у 2020 році призвело до створення першої схваленої мРНК-вакцини, що продемонструвало ефективність глибокої науково-промислової інтеграції у короткі терміни [63]. У сфері агропромисловості придбання Monsanto компанією Bayer в 2018 році (вартість понад 60 млрд доларів) суттєво змінило баланс сил на глобальному аграрному ринку [64]. Тим часом угода між T-Mobile і Sprint у США (2020 рік) дозволила об'єднаному оператору пришвидшити розгортання 5G-мереж, посиливши конкуренцію з лідерами ринку мобільного зв'язку [65].

Медіасектор також зазнав консолідації. Злиття Discovery і WarnerMedia у 2022 році створило одного з найбільших гравців на глобальному ринку потокового

відео, об'єднавши ресурси HBO, CNN, Discovery+ тощо. Це стало відповіддю на агресивне зростання Netflix і Disney+ та засвідчило важливість контентної синергії та масштабування у цифрову епоху.

Однак, попри масштабність та стратегічну доцільність багатьох угод, показники успішності M&A залишаються неоднозначними. За результатами досліджень, близько 75% покупців не змогли перевершити середню прибутковість своєї галузі, а середній рівень недоотриманої прибутковості склав –5–7 процентних пунктів щорічно. Особливо негативні результати зафіксовані в угодах у сфері охорони здоров'я та фінансів, тоді як енергетичний сектор показав деяку позитивну динаміку. Середня тривалість угод також зросла: якщо у 2021 році вона становила близько шести місяців, то у 2023–2024 роках — уже понад шість із половиною місяців, що свідчить про ускладнення процесів інтеграції та підвищені регуляторні вимоги.

У підсумку, сучасна хвиля M&A стала не просто фінансовим інструментом зростання, а потужним засобом стратегічної трансформації бізнесу. Злиття і поглинання дедалі більше перетворюються на відповідь на технологічні виклики, екологічні ризики, соціальні очікування та необхідність зміцнення конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Успішність угод визначається вже не лише розміром угоди чи швидкістю інтеграції, а здатністю досягти довгострокової синергії, зберігаючи гнучкість, відповідальність та інноваційність.

Отже, аналіз історичних хвиль розвитку ринку злиттів і поглинань крізь призму конкретних успішних кейсів у різних секторах – від металургії та автомобілебудування до хмарних технологій та медіа – дозволяє не лише відстежити еволюцію підходів до M&A, а й краще зрозуміти, як стратегічні угоди трансформують бізнес-моделі, зміцнюють конкурентні позиції компаній і виступають потужним каталізатором інновацій.

У сучасних умовах, де домінують цифровізація, ESG-фактори та геополітична нестабільність, M&A стали важливим інструментом адаптації до змін і розвитку компаній у всіх ключових секторах світової економіки. Також аналіз

історичних періодів розвитку ринку злиттів і поглинань дозволяє виокремити домінантні чинники, які формували кожну хвилю М&А. Ці драйвери трансформуються внаслідок зміни економічного середовища, але зберігають свою ключову функцію — бути каталізаторами реструктуризації бізнесу та забезпечення його стійкості в умовах змін.

Проведений аналіз успішних прикладів злиттів і поглинань у різних секторах економіки за 2015–2024 роки засвідчує, що стратегічна логіка, ефективне управління інтеграційними процесами, а також врахування галузевих і регіональних особливостей є ключовими чинниками результативності М&А. За твердженням фахівців М&А-угоди дедалі частіше виступають не просто інструментом розширення ринку, а засобом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній, прискорення інновацій та адаптації до структурних змін у світовій економіці.

У високотехнологічному секторі угоди спрямовані на інновації та захоплення нових технологічних ринків. Наприклад, придбання компанією AMD чіпмейкера Xilinx у 2022 році за \$49 млрд посилило позиції AMD у сфері обчислень нового покоління. Також основною мотивацією виступало здобуття технологічної переваги, доступ до інтелектуального капіталу й інтеграція інновацій у стратегічну екосистему компанії. Яскравим прикладом є придбання компанією Salesforce платформи Slack у 2021 році за \$27,7 млрд з метою інтеграції комунікаційних сервісів у свої CRM-рішення [66].

У фінансовому секторі одним із найбільш знакових прикладів стало злиття між UBS і Credit Suisse у 2023 році за підтримки швейцарського уряду. Ця угода дозволила стабілізувати банківський сектор Європи на тлі фінансової нестабільності [67]. Загалом фінансовий сектор характеризується прагненням до масштабування, цифровізації та дотримання складних регуляторних вимог. Зокрема, придбанням цифрового банку Simple у 2021 році, BBVA посилив свої позиції у сфері фінтеху.

У телекомунікаціях угода між компаніями Orange та MásMóvil (Іспанія) у 2022 році на суму понад €18,6 млрд дозволила створити другого за величиною

оператора мобільного зв'язку в країні. У цій галузі злиття є відповіддю на потребу в розвитку інфраструктури, покриття мереж і виведення нових сервісів, зокрема 5G. Угода між T-Mobile і Sprint на суму \$26 млрд у 2020 році дозволила створити сильного конкурента AT&T і Verizon на ринку США [65,68].

У медіасекторі значний резонанс мала угода WarnerMedia з Discovery, завершена у 2022 році, яка створила гіганта на ринку стрімінгового контенту Warner Bros. Discovery з капіталізацією понад \$100 млрд [69]. Загалом у данній сфері провідні гравці консолідуються задля контролю над контентом і каналами його розповсюдження. Злиття Disney і 21st Century Fox у 2019 році за \$71,3 млрд дозволило компанії вийти на новий рівень глобального контент-монополіста.

В агросекторі прикладом успішної інтеграції є угода між компанією Cargill та Sanderson Farms (2021), результатом якої стало посилення вертикальної інтеграції у секторі м'ясної продукції США. У цілому агропромисловий сектор світової економіки демонструє як вертикальні, так і горизонтальні інтеграції, що спрямовані на контроль за виробничими ланцюгами та міжнародну експансію. Наприклад, у 2018 році Bayer придбав Monsanto за \$63 млрд, зміцнивши свої позиції у біотехнологічному секторі.

У фармацевтичному секторі важливим прикладом є придбання Alexion Pharmaceuticals компанією AstraZeneca у 2021 році за \$39 млрд, що дозволило останній розширити портфель рідкісних захворювань. У данному секторі M&A мотивуються потребою у нових розробках, патентах і технологіях. У 2023 році Pfizer завершив поглинання Seagen за \$43 млрд, посиливши свою присутність у лікуванні онкологічних захворювань [63,70].

У сфері енергетики угода між ExxonMobil і Pioneer Natural Resources у 2023 році за \$59,5 млрд забезпечила посилення позицій ExxonMobil у Пермському басейні — одному з ключових нафтогазових регіонів США. Загалом у секторі енергетики все частіше пов'язують угоди із злиття та поглинання з переходом до низьковуглецевої економіки, масштабуванням відновлюваних джерел та ефективнішим використанням наявних ресурсів. Наприклад, у 2023 році Chevron придбав PDC Energy за \$6,3 млрд для зміцнення позицій у сланцевому видобутку.

ІТ-сектор також продовжує демонструвати активність: злиття Salesforce і Slack у 2021 році за \$27,7 млрд створило потужну платформу корпоративної комунікації. Інший приклад — придбання Figma компанією Adobe у 2022 році за \$20 млрд, що зміцнило позиції Adobe у сфері UX-дизайну. Також в ІТ-секторі угоди здебільшого орієнтовані на технологічне підсилення та створення екосистемних рішень [71]. Придбання компанією Microsoft стартапу Nuance у 2021 році за \$19,7 млрд стало частиною стратегії розвитку рішень на базі ШІ у сфері охорони здоров'я.

У роздрібній торгівлі показовою є угода Amazon із поглинання iRobot у 2022 році за \$1,7 млрд, що стала частиною стратегії розширення присутності Amazon у сфері розумного дому. Загалом практика показує що у роздрібній торгівлі М&А виступає ключовим інструментом трансформації в умовах цифрової поведінки споживача. Так, придбання Flipkart компанією Walmart у 2018 році за \$16 млрд дозволило американському гіганту зайняти стратегічні позиції на ринку Індії.

Проведене дослідження дозволило сформувану підсумкову таблицю що відображає ключові успішні угоди М&А в окремих секторах економіки та їх вплив на конкурентоспроможність корпорацій учасників наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Успішні угоди М&А в окремих секторах економіки та їх вплив на конкурентоспроможність корпорацій у період 2020–2024 років

Сектор	Ключова угода	Мета злиття	Результат	Конкурентоспроможність
Високі технології	AMD – Xilinx (2022)	Зміцнення позицій у сфері обчислень	Підвищення інноваційності AMD	Посилення позицій на ринку, доступ до нових технологій
Фінанси	UBS – Credit Suisse (2023)	Фінансова стабілізація сектору	Збереження довіри до фінсистеми	Посилення глобальної фінансової стабільності
Телеком	Orange – MásMóvil (2022)	Консолідація на ринку Іспанії	Створено другого за розміром оператора	Зростання частки ринку, економія на масштабі
Медіа	WarnerMedia – Discovery (2022)	Створення медіа-гіганта	Формування потужного стрімінг-холдингу	Посилення конкуренції з Netflix, Disney+ тощо
Агросектор	Cargill – Sanderson Farms (2021)	Інтеграція м'ясного виробництва	Розширення ланцюга поставок	Зміцнення вертикальної інтеграції та глобального впливу

Джерело: складено автором на основі [68, 69, 72, 73]

Таким чином, практичні кейси 2020–2024 років свідчать, що успішні угоди базуються на чітких стратегічних мотивах, фінансовій обґрунтованості та ефективній реалізації після злиття. Кожен сектор має власну логіку, але загальним знаменником успіху є здатність компаній адаптуватися до мінливого глобального середовища та використовувати можливості зростання шляхом стратегічної консолідації.

2.3. Ризики та помилки у процесі злиття та поглинання і напрямки їх зниження

Процеси злиття та поглинання, незважаючи на їх стратегічні переваги, супроводжується суттєвими рівнем складності, невизначеності та ризиками, які можуть негативно вплинути як на економічні результати компаній, так і на їхню конкурентоспроможність. Успішність таких угод багато в чому залежить від здатності компаній заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та запровадити превентивні заходи.

Одним із перших типів є стратегічні ризики, що виникають у випадках недостатньої відповідності стратегій компаній-учасників або недооцінки ринкових змін. Часто спостерігаються ситуації, коли злиття здійснюється лише з метою короткострокового нарощування ринкової частки без урахування довгострокових цілей розвитку. Наприклад, угода між AOL і Time Warner (2000) вважається класичним прикладом стратегічного провалу: компанії не змогли інтегрувати свої бізнес-моделі та реалізувати заявлений синергетичний ефект.

Фінансові ризики пов'язані з невірною оцінкою вартості компанії-мішені, недооцінкою боргового навантаження або помилками у виборі механізмів фінансування. Висока вартість угоди, профінансована за рахунок позикового капіталу, може призвести до зниження фінансової стійкості компанії. Наприклад, придбання ABN AMRO консорціумом банків на чолі з Royal Bank of Scotland у 2007 році за рекордні \$98 млрд призвело до значного фінансового навантаження, яке сприяло краху RBS під час фінансової кризи [74].

Правові та регуляторні ризики стосуються складності проходження антимонопольного контролю, вимог міжнародного законодавства та бар'єрів входу на нові ринки. Помилки на цьому етапі можуть призвести до блокування угоди або накладення штрафів. Відомим прикладом є угода між Qualcomm та NXP Semiconductors, яку заблокували китайські регулятори у 2018 році через геополітичні міркування, попри глобальний масштаб угоди.

Організаційні та управлінські ризики часто пов'язані з труднощами інтеграції бізнес-процесів, несумісністю ІТ-систем, дублюванням функцій і складністю змін корпоративної структури. Помилки в управлінні інтеграцією можуть спричинити втрату ключових кадрів або зрив операційної діяльності. Прикладом є злиття Daimler-Benz і Chrysler, де незлагодженість у стилях управління призвела до внутрішніх конфліктів і фінансових втрат.

Культурні ризики є однією з найменш помітних, але найбільш критичних загроз у транскордонних угодах. Відмінності у національних та корпоративних культурах можуть стати перешкодою ефективній співпраці, що знижує мотивацію персоналу та ускладнює досягнення синергії. Проблеми культурної адаптації також мали місце в угоді між британською Tesco та південно-кореїнською Homeplus, де недостатня локалізація бізнес-моделі призвела до виходу Tesco з ринку.

Репутаційні ризики пов'язані з негативним інформаційним фоном, протестами акціонерів чи громадськості, а також неетичними діями сторін під час М&А. Наприклад, спроба Bayer придбати Monsanto супроводжувалась значною хвилею критики через екологічні скандали, що негативно вплинуло на бренд Bayer.

Помилки у М&А-угодах можуть бути системними та точковими. Системні помилки виникають на етапі планування або стратегічного аналізу — наприклад, неправильне визначення ціни або недооцінка ринкової ситуації. Точкові помилки стосуються реалізації угоди, як-от неправильна оцінка ризиків персоналу, недостатній контроль інтеграції або затримки в юридичному оформленні. Наприклад, під час поглинання НР компанії Autonomy у 2011 році була допущена низка точкових помилок в аудиті, що згодом вилилося у фінансовий скандал.

Дослідження практичних прикладів М&А за 2020–2024 роки виявляє декілька типових груп ризиків: регуляторні, фінансові, інтеграційні, культурні, стратегічні та управлінські. Ці кейси ілюструють, як помилки на етапах підготовки чи реалізації угоди можуть спричинити серйозні втрати (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6. – Ризики та помилки у процесах М&А за 2020–2024 роки у секторальному розрізі

Сектор	Угода	Тип ризику / помилки	Наслідки
Медіа	TF1 – M6 Group (2021–2022, Франція)	Регуляторні бар'єри, антимонопольний контроль	Заборона угоди на рівні національного регулятора
Агросектор	COFCO – Nidera (2020–2021, Китай-Нідерланди)	Управлінські конфлікти, недооцінка ризиків	Реструктуризація, відтік кадрів, втрати репутації
Енергетика	Cenovus – Husky Energy (2020, Канада)	Недооцінка інтеграційних витрат, соціальна напруга	Злиття призвело до масових звільнень, громадського спротиву
Фармацевтика	Merck – Acceleron Pharma (2021, США)	Очікування наукових проривів, які не реалізувались	Невиправдані інвестиції, втрата довіри інвесторів
Фінансовий сектор	BBVA – Sabadell (2020, Іспанія)	Різниця корпоративних культур, суперечності щодо оцінки	Провал переговорів, офіційний вихід з угоди
Високі технології	Nvidia – Arm (2020–2022, США–Британія)	Глобальні антимонопольні обмеження, геополітичні ризики	Заблокована угода з боку FTC і ЄС, фінансові втрати
ІТ-сектор	Salesforce – Slack (2021, США)	Складна інтеграція платформ, надмірні витрати	Часткова втрата активної бази, критика з боку інвесторів
Телекомунікації	AT&T – WarnerMedia + Discovery (2022)	Перевантаження боргового навантаження, відсутність синергії	Падіння акцій AT&T, стратегічна нестабільність
Роздрібна торгівля	Amazon – iRobot (2022–2023, США)	Геополітичний тиск, регуляторна перевірка через приватність	Призупинення угоди, посилений нагляд з боку органів контролю

Джерело: складено автором на основі [75, 76, 77, 78]

Як показав проведений аналіз у секторі високих технологій яскравим прикладом недооцінених ризиків і як результат помилок у процесі М&А є спроба Nvidia поглинути компанію Arm у 2020–2022 роках. Незважаючи на очевидні стратегічні вигоди — об'єднання лідерів у сфері графічних та процесорних технологій — угода була заблокована регуляторами США, Великобританії та ЄС

через побоювання щодо домінування на ринку. Це свідчить про те, що геополітичні та антимонопольні чинники стають критично важливими у плануванні великих M&A-угод [75].

У фінансовому секторі показовим є кейс злиття BBVA і Sabadell (Іспанія, 2020), яке не відбулося через розбіжності щодо оцінки вартості банків, різні корпоративні культури і побоювання з боку наглядових органів. Провал угоди призвів до тимчасового падіння акцій обох банків та недовіри інвесторів. Подібна ситуація вказує на важливість попереднього узгодження стратегічних намірів сторін [76].

Сфера телекомунікацій також зазнала значного тиску при реалізації масштабних злиттів. Зокрема, угода AT&T–WarnerMedia з подальшим приєднанням до Discovery (2022) виявила серйозні недоліки в інтеграції — поєднання медіа- і телекомактивів не дало очікуваного синергійного ефекту, натомість призвело до надмірного боргового навантаження і зниження капіталізації компанії [77].

Медіасектор стикається з жорсткою конкуренцією та обмеженнями з боку антимонопольного регулювання. Французька угода між медіагігантами TF1 і M6 (2021–2022) була заблокована через побоювання щодо монополізації рекламного ринку. Це свідчить про необхідність попереднього діалогу з регуляторами та оцінки медіаекосистеми в умовах цифровізації.

В аграрному секторі прикладом невдалої інтеграції є придбання китайською державною корпорацією COFCO компанії Nidera (2020–2021). Конфлікти в управлінні, недооцінка культурних відмінностей і слабе розуміння логістичних ризиків призвели до втрати ключового персоналу та необхідності реструктуризації [78].

У фармацевтичній галузі угода Merck із Acceleron Pharma (2021) стала прикладом занадто оптимістичних очікувань від наукових розробок. Інвестиції не виправдали себе у заплановані строки, що викликало хвилю критики з боку інвесторів. Аналогічно — у випадках, коли компанії нехтують тривалими періодами окупності інновацій.

Енергетичний сектор, як показує кейс Cenovus–Husky Energy (2020, Канада), виявив ризики соціальної напруги. Хоча злиття мало економічне підґрунтя, воно викликало масові скорочення та суспільне невдоволення, що негативно вплинуло на публічний імідж компанії.

Роздрібна торгівля та ІТ-сектор також зазнали критики. Так, угода Amazon–iRobot (2022–2023) тимчасово призупинилася через розслідування щодо приватності користувачів — це підкреслює важливість врахування регуляторної політики щодо даних. Salesforce–Slack (2021), попри завершення угоди, продемонструвала складність технічної та культурної інтеграції, з втратами частини аудиторії.

Таким чином, аналіз практичних кейсів М&А за останні роки свідчить, що ризики можуть охоплювати як внутрішні управлінські та технічні аспекти, так і зовнішні — регуляторні, політичні та культурні.

Разом з тим, як показало дослідження, успішна реалізація угод злиття і поглинання потребує не лише стратегічного обґрунтування та фінансової спроможності, а й наявності цілісної системи управління ризиками. Такий системний підхід передбачає ідентифікацію потенційних загроз, превентивне планування, чітке розподілення відповідальностей та побудову інтеграційної «дорожньої карти» для післяугодового періоду. У таблиці 2.7 систематизовано основні типи ризику що пов’язані із процесами М&А та заходи з їх мінімізації.

На нашу думку найбільш ефективне та системне управління ризиками в М&А його суть полягає у послідовному врахуванні всіх можливих ризиків — фінансових, юридичних, культурних, ІТ-інфраструктурних, кадрових — на кожному етапі угоди: від передінтеграційного аналізу до повного завершення інтеграції бізнесів (див. додаток Б). Такий підхід не лише мінімізує ймовірність помилок, але й створює передумови для досягнення реальних синергій, що задекларовані під час обґрунтування угоди.

Таблиця 2.7. – Типи ризику що пов’язані із процесами М&А та заходи з їх мінімізації

Тип ризику	Опис проблеми	Заходи зниження ризику	Зв’язок із конкурентоспроможністю	Очікуваний результат
Культурний	Конфлікт цінностей, стилів управління	Попередній культурний аудит, обмін командами	Узгодженість корпоративної культури	Підвищення інтеграції та ефективності
Юридичний	Регуляторні перепони, антимонопольні заборони	Юридичний супровід, оцінка відповідності	Захист репутації та запобігання штрафам	Легітимність угоди, швидша реалізація
Фінансовий	Завищена оцінка компанії, нестача капіталу	Ретельна фінансова перевірка, аудит	Ефективне використання капіталу	Мінімізація втрат та перевитрат
Операційний	Інтеграційна неузгодженість систем	Стратегічне планування інтеграції	Узгоджена операційна платформа	Зменшення витрат, підвищення продуктивності
HR-ризик	Втрата ключових працівників	Стимулювання, програми утримання	Збереження людського капіталу	Безперервність управління, лояльність
Ризик недооцінки синергії	Завищені очікування економічного ефекту	Сценарне моделювання, оцінка синергії	Реалістичність очікувань	Успішна реалізація бізнес-плану

Джерело: складено автором на основі [74, 79, 80, 81]

Таким чином системне управління ризиками в М&А має охоплювати кілька ключових етапів:

- Попередній аналіз ризиків (Pre-deal risk assessment).
- Due diligence як інструмент виявлення прихованих загроз.
- Розробка інтеграційної дорожньої карти (Post-merger integration roadmap).
- Система контролю та управління ризиками після укладення угоди.

У підготовчий період ключовими діями є стратегічна оцінка доцільності угоди, ідентифікація ризиків у різних площинах, а також детальний план проведення процедури due diligence. Важливо, щоб оцінка охоплювала не лише фінансову та юридичну сфери, а й включала аудит ІТ-архітектури, кадрового

складу, корпоративної культури та екологічних аспектів (ESG-фактори). Саме на цьому етапі слід сформувати прогноз синергії — очікуваних вигод і витрат у коротко- та середньостроковій перспективі.

Під час структурування угоди доцільно обрати фінансову модель фінансування (оплата грошима, акціями або комбінацією), передбачити захисні механізми (escrow-рахунки, гарантії, зобов'язання колишніх власників), а також здійснити превентивні дії щодо погодження угоди з антимонопольними регуляторами. Це дозволяє уникнути правових затримок і репутаційних втрат.

Інтеграційний етап вимагає найбільшої уваги до управління ризиками. Розробляється інтеграційна дорожня карта, що включає конкретні етапи, строки, відповідальних осіб, KPI для вимірювання успішності. Створюється міжфункціональна інтеграційна команда, яка координує злиття бізнес-процесів, систем, структур управління. Комунікація з персоналом, зовнішніми партнерами, клієнтами має бути відкритою, послідовною й адаптованою до культурного контексту. На цьому ж етапі визначаються «швидкі перемоги» — проекти, що дають швидкий результат і позитивний сигнал колективу.

Завершальна фаза передбачає моніторинг результатів, регулярні аудитні перевірки реалізації плану, оцінку досягнення синергії. Результати аналізуються та документуються як частина бази знань для майбутніх угод. При виявленні відхилень коригується стратегія інтеграції, здійснюється донастройка управлінських рішень.

Для ефективного зниження ризиків важливо передбачити чіткі заходи: фінансові ризики знижуються завдяки якісному фінансовому due diligence; юридичні — через залучення фахових локальних юристів; ІТ-ризики — через попередню оцінку сумісності систем. Культурні та кадрові ризики зменшуються через тренінги, retention-програми для ключових співробітників, та планування адаптації. Водночас, комунікаційна стратегія має враховувати специфіку бренду, національного законодавства, регіональної практики та інституційної довіри.

На основі наведених висновків, доцільно рекомендувати наступні практичні заходи для ефективного ризик-менеджменту в M&A:

- Розробка єдиного корпоративного стандарту управління M&A-ризиками;
- Формування інтердисциплінарної команди злиття ще на етапі попередніх переговорів;
- Визначення чітких KPI для інтеграційного етапу;
- Проведення навчань для персоналу щодо зміни структури управління після угоди;
- Проведення стрес-тестів для моделювання критичних сценаріїв (втрата ключових клієнтів, невиконання фінансових зобов'язань, недотримання термінів інтеграції тощо);
- Залучення незалежних консультантів для оцінки ризиків на стадії due diligence (див. додаток А).

Таким чином, ефективна система управління ризиками у M&A – це не лише захист від невдач, а й інструмент для створення довгострокової цінності, зростання конкурентоспроможності й збереження стратегічної гнучкості компаній у глобальному середовищі.

2.4. Механізми та заходи підвищення ефективності процесів M&A БНП для забезпечення їх конкурентоспроможності

У сучасному глобалізованому економічному середовищі досягнення і підтримка високого рівня конкурентоспроможності стає ключовим завданням для багатонаціональних підприємств. З-поміж багатьох стратегічних інструментів, саме злиття та поглинання відіграють визначальну роль у зміцненні позицій компаній на світовому ринку, оскільки дозволяють швидко нарощувати масштаби діяльності, оптимізувати витрати, впроваджувати інновації та забезпечувати доступ до нових технологій, ринків і талантів. Конкуренція більше не обмежується локальними рамками — вона є глобальною, і лише ті компанії, які здатні ефективно інтегрувати ресурси, адаптуватися до динамічних умов і використовувати синергію злиттів, можуть зберегти лідерські позиції.

Однак успішна реалізація М&А-угод не гарантує автоматичного зростання конкурентоспроможності. Практика доводить, що велика частина таких угод не дає очікуваного ефекту через недосконале стратегічне планування, слабку постінтеграційну координацію, культурні бар'єри або недооцінку ризиків. Як показало дослідження саме питання створення вартості є ключовим у процесах злиття та поглинання багатонаціональних підприємств [82]. В основі кожної успішної М&А-угоди лежить очікування, що сукупна вартість об'єднаного бізнесу перевищить суму вартостей компаній, які зливаються. Ця додаткова вартість (value creation) досягається через реалізацію синергій, оптимізацію активів, доступ до нових ринків і знань [83].

Разом з тим, як показує практика, процеси злиття та поглинання багатонаціональних компаній, попри потенціал досягнення стратегічних, операційних і фінансових переваг, часто супроводжуються складнощами у реалізації очікуваної синергії. Причинами цього можуть бути як недосконала підготовка до угоди, так і недостатній післяопераційний супровід. У цьому контексті ключове значення має впровадження цілеспрямованих механізмів і управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу М&А. Багатонаціональні компанії потребують адаптивних підходів, що враховують галузеві та регіональні специфіки, ризики транснаціонального масштабу, а також стратегічну мету угоди. Як показує міжнародна практика, ефективність таких угод безпосередньо залежить від здатності інтегрувати не лише активи, а й корпоративні культури, управлінські моделі, системи мотивації та технологічні процеси.

Серед ключових управлінських інструментів, що забезпечують успіх М&А, можна виокремити:

- чітке стратегічне планування та обґрунтування угоди;
- побудову інтеграційної дорожньої карти;
- ефективну систему управління ризиками;
- прозору внутрішню комунікацію;
- та інше

І як було зазначено раніше ефективність вищезазначених заходів і «забезпечувальних» процесів безпосередньо залежить від якості стратегічного планування, пост-інтеграційного управління, ризик-менеджменту та здатності компаній реалізувати очікувану синергію.

З огляду на результати проведеного дослідження постає необхідність розробки чітких механізмів та інструментів для підвищення ефективності процесів злиття та поглинання. Серед основних на нашу думку є наступні:

- впровадження інституціолізованих механізмів підтримки M&A
- розробка дорожньої карти інтеграції,
- впровадження економіко-математичного моделювання, технології цифрової аналітики та системи прогнозування синергії
- інвестування у розвиток міжкультурної компетенції управлінського персоналу

На першому етапі, доцільним є впровадження інституціоналізованих механізмів підтримки M&A, які включають створення внутрішньої структури корпоративного контролю за реалізацією угоди (наприклад, інтеграційний комітет), формування системи звітності за ключовими індикаторами успіху (KPI) та запровадження регламенту моніторингу злиття. Це дозволить забезпечити прозорість процесів інтеграції, відстежувати динаміку виконання планів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

На другому етапі, важливим кроком є розробка дорожньої карти інтеграції, що виступає як операційний план і стратегічний документ одночасно (див. додаток В). Така карта має включати етапи інтеграції (фінансової, операційної, організаційної, IT, HR), терміни реалізації, відповідальних осіб, індикатори контролю та ризики [84].

Її головна мета – забезпечити поетапне, узгоджене та контрольоване впровадження змін, необхідних для досягнення синергії та довгострокової конкурентоспроможності новоутвореної структури.

Основні етапи дорожньої карти інтеграції можуть включати:

1. Підготовчий етап (Pre-Close Planning). Включає створення інтеграційного офісу або комітету, призначення відповідальних осіб за напрямками (фінанси, IT, HR, юридичні питання, клієнтські зв'язки). Проводиться аудит активів, аналіз ризиків і формування попередніх KPI для майбутнього контролю.

2. 100 перших днів (Day 1–100 Agenda). Один з найважливіших періодів. Визначаються пріоритети: кадрова інтеграція, узгодження бренду, злиття бухгалтерських систем, попередні комунікації з клієнтами, постачальниками та співробітниками. Проводиться перше вимірювання ефективності.

3. Інтеграційна фаза (Mid-Term Implementation). Тривалість — 6–12 місяців. Фокусується на уніфікації операцій, інтеграції інформаційних систем, гармонізації процесів і політик, реалізації очікуваної синергії (скорочення витрат, крос-продаж, оптимізація каналів поставок).

4. Оптимізаційна фаза (Long-Term Optimization). Здійснюється через 1–3 роки після завершення угоди. Передбачає удосконалення організаційної структури, перегляд стратегій, впровадження інновацій, оцінку довгострокової фінансової ефективності, HR-культури, клієнтської лояльності тощо.

Така карта має слугувати основним інструментом синхронізації дій сторін і бути основою комунікації з усіма стейкхолдерами. Як показує досвід таких компаній, як Siemens, Google, Unilever, наявність чіткої дорожньої карти дозволяє скоротити терміни адаптації, уникнути конфліктів між командами та досягти запланованої синергії. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії, які мали формалізовану карту інтеграції, на 35% частіше досягали своїх очікуваних фінансових результатів.

На першому і другому етапі, доцільним впровадження технології цифрової аналітики та системи прогнозування синергії (predictive synergy models), що базуються на використанні штучного інтелекту та великих даних. Це дозволяє не лише точніше оцінювати ефекти від об'єднання (економію на масштабі, зростання виручки, оптимізацію ланцюгів постачання), а й моделювати можливі сценарії розвитку угоди у постінтеграційний період. Інноваційним підходом останніх років є використання фінансової аналітики та моделей сценарного аналізу для

попередньої оцінки ефективності угоди. Такі моделі дозволяють оцінити вплив макроекономічних факторів (процентні ставки, інфляція, валютні коливання) на вартість компанії до і після злиття (компанії типу Accenture та Deloitte активно впроваджують такі підходи у свої M&A-практики).

Також важливим є інвестування у розвиток міжкультурної компетенції управлінського персоналу, адже неврахування культурних аспектів і несумісність корпоративних культур – один з ключових чинників невдачі угод. Тренінги, програми адаптації персоналу, коучинг та спільні стратегічні сесії дозволяють знизити напругу, підвищити рівень довіри та створити спільне бачення майбутнього розвитку компанії.

Крім того, варто наголосити на необхідності розбудови надійної структури внутрішнього управління. Оскільки саме корпоративне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності угод зі злиття та поглинання, формує основу для прийняття стратегічних рішень, контролю ризиків, дотримання інтересів усіх стейкхолдерів і забезпечення довгострокової вартості для компаній.

У даному контексті по-перше, важливою пропозицією є запровадження прозорих процедур прийняття рішень на всіх етапах M&A. Це передбачає документування кожного етапу узгодження, забезпечення участі незалежних членів ради директорів та консультації з ключовими зацікавленими сторонами. Така практика дозволяє уникнути конфлікту інтересів, зміцнює довіру до процесу й знижує й ймовірність стратегічних помилок, що можуть виникати через обмежений доступ до повної інформації або концентрацію повноважень у вузького кола осіб.

По-друге, слід удосконалити систему внутрішнього контролю та комплаєнсу, яка повинна охоплювати питання відповідності антимонопольному законодавству, фінансовим стандартам і принципам ESG (екологічного, соціального й управлінського розвитку). У сучасних умовах M&A дедалі частіше стають об'єктом перевірки з боку регуляторів, а також підлягають пильному нагляду з боку громадськості та інвесторів. Тому функції корпоративного

комплаєнсу мають бути розширені із залученням зовнішніх аудиторів, юристів і радників на стратегічних етапах інтеграції.

По-третє, доцільно вдосконалити модель корпоративної відповідальності шляхом створення спільного інтеграційного комітету, який складається з представників обох компаній. Такий орган повинен не тільки координувати виконання дорожньої карти інтеграції, а й оцінювати вплив управлінських рішень на інтереси працівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Наприклад, практика компаній Siemens та Alstom, що створили спільний наглядний механізм для узгодження технологічної синергії, може бути використана як зразок ефективної інтеграції в європейському корпоративному середовищі.

По-четверте, важливим кроком є впровадження гнучких механізмів лідерства і делегування повноважень. У М&А-процесах часто виникає проблема "подвійного управління", коли керівництво з обох сторін конфліктує щодо стратегічних рішень. Щоб уникнути управлінської фрагментації, слід створити інтегровану систему корпоративного лідерства, що передбачає прозоре призначення нових виконавчих керівників, визначення відповідальності за функціональні напрями та підтримку єдиної корпоративної культури.

По-п'яте, впровадження системи оцінювання ефективності інтеграції на постійній основі. Це передбачає регулярний моніторинг KPI (ключових показників ефективності), що відображають як фінансові, так і нефінансові результати злиття — рівень утримання клієнтів, показники лояльності персоналу, швидкість технологічної інтеграції, виконання синергійних цілей тощо. Наприклад, компанія Cisco успішно використовує механізм "Integration Scorecard" після кожної великої угоди для забезпечення своєчасного реагування на відхилення в реалізації інтеграційних цілей.

По-шосте, слід забезпечити належний рівень прозорості у процесі прийняття управлінських рішень та комунікації зі стейкхолдерами. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх учасників: працівників, акціонерів, клієнтів, постачальників, регуляторів. Наявність зрозумілої корпоративної політики, регулярних комунікацій через фінансову звітність, інтеграційні брифінги та

відкриті засідання правління підвищує рівень довіри до нової об'єднаної структури та зменшує ймовірність конфліктів.

По-сьоме, важливою складовою модернізації корпоративного управління є цифрова трансформація управлінських процесів. У складних багатонаціональних структурах ефективність M&A значною мірою залежить від цифрових платформ управління знаннями, автоматизації документообігу, аналітичних інструментів для прогнозування результатів інтеграції. Наприклад, SAP Business Technology Platform чи Microsoft Power BI широко застосовуються для централізованого управління бізнес-даними після завершення угод.

Окремо з точки зору механізмів та заходів з підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності слід розглядати необхідність запровадження інструментів підвищення синергії у постінтеграційний період (див. додаток Д). Саме на цьому етапі формується реальна здатність компанії до консолідації ресурсів, оптимізації операційної діяльності, посилення інноваційного потенціалу та забезпечення стратегічної гнучкості — ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Інструменти постінтеграційної синергії мають бути спрямовані на ефективне об'єднання управлінських структур, уніфікацію бізнес-процесів, цифрову інтеграцію систем, а також активне управління людським капіталом з метою збереження критичних знань і мінімізації втрат талановитих працівників. Важливим аспектом виступає розробка єдиної корпоративної стратегії, яка орієнтована на зростання глобальної вартості компанії, зміцнення її ринкових позицій та здобуття нових конкурентних переваг у динамічному міжнародному середовищі.

Таким чином, забезпечення ефективної синергії у постінтеграційний період є не лише технічним завданням, а стратегічним інструментом формування конкурентоспроможного багатонаціонального підприємства, здатного до сталого зростання, інноваційного прориву та ефективної конкуренції на глобальних ринках.

Результати проведеного дослідження дозволяють виокремити низку ключових інструментів постінтеграційної синергії, які безпосередньо сприяють зміцненню конкурентоспроможності багатонаціонального підприємства. Йдеться не лише про збереження ефекту від об'єднання, а й про його стратегічне розширення шляхом підвищення ефективності внутрішніх процесів, посилення ринкових позицій і нарощування здатності компанії до інноваційного прориву.

Зокрема, інтеграція управлінських і технологічних платформ, гармонізація бізнес-процесів, формування єдиної системи цінностей і корпоративної культури, створення спільного стратегічного центру ухвалення рішень — усе це сприяє підвищенню внутрішньої узгодженості та прискорює реалізацію конкурентних стратегій. Також особливого значення набуває спільне управління знаннями, розвиток людського капіталу та централізована координація інвестицій у дослідження й розробки, що дає змогу компанії випереджати конкурентів за рівнем технологічної готовності та ринкової гнучкості. На нашу думку базовими з точки зору забезпечення ефективності та конкурентоспроможності мають стати наступні:

по-перше, визначення KPI синергії та система контролю реалізації. Успішні компанії на початкових етапах інтеграції встановлюють чіткі кількісні та якісні показники синергії — від зниження витрат і підвищення доходів до інтеграції команд і технологій. Наприклад, при злитті Dow Chemical і DuPont було створено окремий інтеграційний офіс з понад 400 працівниками, який щотижня моніторив досягнення синергії у витратах, виробництві та розробці продуктів;

по-друге, інтеграція операційних процесів і IT-систем. Високий ступінь узгодженості цифрових платформ, ERP-систем, управління ланцюгами постачання (SCM), CRM та фінансової звітності є вирішальним для досягнення операційної синергії. Компанії використовують інтеграційні платформи (наприклад, SAP, Oracle, Workday), які дозволяють уніфікувати звітність, стандартизувати процеси та забезпечити прозорість діяльності.

по-третє, гармонізація організаційних культур і управлінських практик. Культурна інтеграція є одним з найчастіших джерел невдач M&A. Успішні компанії проводять культурні аудити, програми адаптації персоналу, формують

об'єднану місію і цінності. Наприклад, у випадку злиття Marriott і Starwood була впроваджена спеціальна комунікаційна стратегія з залученням HR-директорів для забезпечення гармонійного переходу;

по-четверте, фінансова та ресурсна оптимізація. Скорочення дублювання функцій, оптимізація закупівель, спільне використання виробничих потужностей і людських ресурсів створює значний ефект масштабу. Угоди в енергетичному секторі, зокрема Chevron–Noble Energy (2020), продемонстрували скорочення операційних витрат на 15% вже у перші 12 місяців після об'єднання [85];

по-п'яте, спільне інноваційне планування. Формування міжфункціональних команд для розробки нових продуктів або виходу на нові ринки є способом реалізації стратегічної синергії. Наприклад, угода Salesforce–Slack (2021) дозволила не лише поєднати клієнтські бази, але й створити нові рішення в рамках цифрової екосистеми [86].

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що ефективне управління постінтеграційною синергією є ключовим чинником не просто функціонування, а саме підвищення конкурентоспроможності багатонаціональних підприємств у глобальному середовищі. Застосування комплексного підходу до інтеграції — від KPI-систем до культурної гармонізації — формує фундамент для стійкого зростання, інноваційної активності та зміцнення ринкових позицій. Впровадження таких механізмів дозволяє компаніям не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й нарощувати потенціал до створення нової цінності, що є критично важливим у контексті посиленої міжнародної конкуренції.

Отже, конкурентоспроможність у пост-M&A періоді є не лише результатом правильно проведеної угоди, а насамперед — результатом стратегічного управління інтеграційними процесами. Саме здатність реалізувати закладені в угоді синергетичні ефекти, адаптувати управлінські моделі до нових умов та активізувати інноваційні зусилля забезпечує довгострокову перевагу в умовах постійної трансформації глобального ринку. Таким чином, механізми і заходи постінтеграційного етапу стають визначальними для формування нової якості конкурентоспроможного багатонаціонального підприємства XXI століття.

Щодо України та українських компаній то рекомендації щодо підвищення ефективності М&А можуть бути наступні, а саме

1. Формування стратегічної візії участі в М&А. Українським компаніям доцільно чітко визначати, яку роль відіграватимуть угоди зі злиття та поглинання у їхньому довгостроковому розвитку: вихід на нові ринки, доступ до технологій, диверсифікація ризиків або посилення вертикальної інтеграції.

2. Аналіз і мінімізація інституційних бар'єрів. Слабка захищеність прав інвесторів, низький рівень прозорості корпоративного управління та регуляторна невизначеність в Україні є факторами, що знижують інтерес іноземних учасників до М&А. Компаніям слід активно впроваджувати ESG-стандарти, корпоративну звітність та антикорупційні політики.

3. Інвестування в підготовку управлінських команд до М&А. Команди топ менеджменту українських компаній часто не мають досвіду проходження через повний цикл злиття/поглинання. Необхідно залучати експертів із міжнародним досвідом, проводити тренінги з інтеграційного управління, управління змінами, due diligence.

4. Підтримка партнерств із міжнародними інвесторами. Створення стратегічних альянсів, спільних підприємств (JV), та подальше входження в структури глобальних М&А дозволяє компаніям поступово адаптуватися до вимог міжнародного бізнесу, знижуючи ризики прямого придбання чи поглинання.

5. Активне використання М&А для післявоєнного відновлення і трансформації. М&А можуть стати механізмом швидкого технологічного оновлення, реструктуризації активів та залучення капіталу. Держава має підтримувати такі процеси через механізми гарантування, податкові стимули, сприяння виходу на міжнародні ринки.

6. Участь у галузевих кластерних об'єднаннях. Висока ефективність угод у ЄС досягається завдяки координації з місцевими асоціаціями, торговими палатами, індустріальними союзами. Українським компаніям варто інтегруватися у ці структури задля посилення галузевого позиціонування та доступу до мережових можливостей.

Узагальнюючи наведені рекомендації, можна зробити висновок, що підвищення ефективності процесів злиття та поглинання для українських компаній є не лише інструментом структурної модернізації, а й стратегічним шляхом до зміцнення їхньої конкурентоспроможності у глобальній економіці. Здатність вітчизняних підприємств адаптуватися до сучасних вимог М&А-практик, інтегрувати міжнародні стандарти управління та ефективно реалізовувати післяінтеграційні заходи визначатиме їхню участь у глобальних ланцюгах вартості, інноваційних партнерствах та доступ до інвестиційних потоків.

Саме системний підхід до управління злиттями і поглинаннями — із врахуванням стратегічної мети, інституційних викликів, людського капіталу та партнерських моделей — дозволить українському бізнесу не лише виживати в умовах конкуренції, а активно формувати власні конкурентні переваги. У контексті повоєнного відновлення М&А може стати потужним каталізатором трансформації економіки: сприяти відновленню виробничого потенціалу, залученню іноземного капіталу, передачі технологій та посиленню інноваційного прориву.

Отже, реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише ефективнішому впровадженню угод М&А, а й закладе основу для довготривалої конкурентоспроможності українських компаній як повноправних учасників глобального бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних основ злиттів і поглинань було встановлено, що багатонаціональні підприємства (БНП), як ключові суб'єкти глобального бізнесу, активно використовують М&А-угоди як інструмент стратегічного розширення, доступу до інноваційних технологій та посилення конкурентних позицій на світових ринках. У теоретичному контексті дослідження ґрунтується на класичних та сучасних підходах до М&А. Зокрема, теорія синергії (Майкл Сайровер, Патрік Гофан) пояснює приріст вартості об'єднаних компаній завдяки ефекту масштабу, координації та оптимізації управління. Агентська теорія (Майкл Дженсен, Вільям Меклінг) підкреслює можливі конфлікти інтересів між менеджментом і акціонерами. Теорія ефективного ринку (Юджин Фама) вказує на те, що М&А не завжди генерують додаткову ринкову вартість через швидку адаптацію ринку до новин. Таким чином, узагальнення теоретичних позицій дозволило сформулювати системне бачення стратегічної ролі М&А у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності компаній.

Класифікація злиттів і поглинань, наведена у роботі, охоплює горизонтальні, вертикальні, конгломеративні, концентричні та змішані типи угод. Відповідно до класифікації Євстаф'єва С.М. та систематизації, поданої в сучасній зарубіжній літературі, ці угоди мають різну мотивацію, організаційно-правову форму та вплив на ринок. Зокрема, горизонтальні угоди дозволяють зменшити конкуренцію і збільшити ринкову частку, вертикальні – оптимізувати ланцюги постачання, а конгломеративні – диверсифікувати ризики та розширити бізнес. У дослідженні також розглянуто підходи до класифікації угод за рівнем правомірності – дружні, недружні та протиправні, що особливо актуально для країн із перехідною економікою, де відсутні належні механізми корпоративного контролю.

Вивчення впливу злиттів і поглинань на конкурентоспроможність компаній було здійснено із залученням праць таких вчених, як Майкл Портер (модель "діаманта конкурентних переваг"), Джей Барні (ресурсна теорія фірми), Олівер

Вільямсон (теорія трансакційних витрат), Гері Гемел і К. К. Прахалад (концепція основних компетенцій), Пітер Баклі та Марк Кассон (інтерналізаційна теорія ТНК). Встановлено, що М&А виступають не лише засобом зростання, але й механізмом трансформації бізнес-моделей, адаптації до інституційного середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах нестабільної глобалізації угоди зі злиття і поглинання допомагають транснаціональним компаніям знижувати трансакційні витрати, долати регуляторні бар'єри, забезпечувати доступ до ноу-хау та укріплювати контроль над стратегічними ресурсами.

Аналіз світових тенденцій на ринку злиттів і поглинань показав, що М&А залишаються потужним драйвером корпоративної трансформації. За даними Refinitiv, у 2021 році обсяг угод сягнув 5,8 трлн дол. США – рекордний показник за всю історію спостережень. Найбільша активність була зафіксована в Північній Америці (понад 2,9 трлн дол.), Європі (1,3 трлн дол.) і Азії (900 млрд дол.), а ключовими секторами стали технології (21% від загального обсягу), охорона здоров'я та фінансові послуги. Протягом 2022–2024 років спостерігалася певна турбулентність, зумовлена геополітичними ризиками та монетарною політикою, однак частка трансграничних угод зберіглася на рівні понад 35%. У регіональному розрізі було виявлено, що в США домінують стратегічні об'єднання у сфері digital, у Європі – енергетичні трансформації (у т.ч. ESG-орієнтовані угоди), в Азії – інтеграція виробництва та логістики.

Успішні приклади угод М&А у різних секторах економіки підтвердили релевантність багатьох теоретичних концепцій. Зокрема, злиття Kraft та Heinz (100 млрд дол.) підтвердило дієвість теорії синергії в харчовій промисловості, дозволивши компанії скоротити операційні витрати на 1,5 млрд дол. щорічно. У сфері digital-компаній прикладом стало придбання WhatsApp і Instagram компанією Meta, що сприяло створенню технологічної екосистеми, орієнтованої на масштабування та монетизацію користувацької бази. У телекомунікаціях – злиття Sprint і T-Mobile у США (26 млрд дол.) дало змогу досягти масштабу, необхідного для розгортання 5G-мереж. У фармацевтиці – угода Pfizer–Wyeth (68 млрд дол.)

стала прикладом ефективного поєднання дослідницького потенціалу з комерційними каналами збуту, що дало змогу прискорити впровадження інноваційних препаратів. Такі кейси підтверджують дієвість ресурсної теорії Джея Барні та моделі стратегічної відповідності активів.

Разом із тим, виявлено, що близько 50–70% M&A-угод у світі не досягають заявленого рівня синергії, що узгоджується з критикою з боку представників поведінкової економіки – Річарда Талера та Річарда Ролла. Основними ризиками є переоцінка ефекту синергії, недооцінка культурних та управлінських бар'єрів, низька якість due diligence, а також правова та інституційна невизначеність у країнах, що розвиваються. У цьому контексті особливу увагу привертає інституціональний підхід (Дуглас Норт, Джон Даннінг, Дмитро Лук'яненко), згідно з яким успішність M&A-угод тісно пов'язана з рівнем інституційного розвитку та якістю регулювання в країні.

На основі виявлених проблем і ризиків було сформульовано комплексну систему механізмів і заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесів злиття та поглинання багатонаціональних підприємств. Передусім, ефективне управління M&A-процесами має ґрунтуватися на стратегічному узгодженні цілей обох сторін угоди, чіткому плануванню постінтеграційного періоду, а також використанні комплексного аудиту на етапі due diligence. Згідно з рекомендаціями Джея Барні та Гері Гемела, саме ресурсна відповідність та управління основними компетенціями є визначальними чинниками формування довгострокової синергії. В умовах сучасної глобальної економіки важливо також запроваджувати інституційні практики, орієнтовані на підвищення прозорості, узгодженість правових норм, а також гармонізацію стандартів корпоративного управління.

До ключових практичних заходів підвищення ефективності угод M&A належать: формування офісів постінтеграційного управління (PMI-offices); створення єдиної культури об'єднаної організації через програми культурного інтегрування; використання KPI для моніторингу реалізації синергії; адаптація фінансової та операційної звітності; залучення зовнішніх експертів на етапі стратегічного аналізу. Особливо важливо – зосередити увагу на ESG-факторах

(екологічних, соціальних та управлінських), які в умовах сучасного ринку дедалі частіше виступають вимогою інвесторів і критерієм допуску до глобальних ринків капіталу.

Важливою умовою досягнення позитивного ефекту M&A є правильне фінансування угод. Дослідження показали, що угоди, здійснені за рахунок власного капіталу або змішаних джерел, виявляються стабільнішими, ніж ті, які повністю ґрунтуються на позикових коштах. До того ж, застосування методів сценарного аналізу дозволяє враховувати ризики, пов'язані зі змінами макроекономічного середовища, валютними коливаннями, регуляторними обмеженнями та впливом геополітичних факторів.

Для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги вартості через M&A, особливо актуальними є такі напрями: підвищення рівня корпоративної прозорості, впровадження міжнародних стандартів обліку (IFRS), розвиток ринку незалежних директорів, запровадження антикорупційних комплаєнс-програм, а також створення державно-приватних партнерств для підвищення привабливості стратегічних активів. Важливо також проводити оцінку вартості бізнесу з урахуванням потенційних вигод від синергії, інноваційної складової, інтелектуальної власності та людського капіталу. Успішна реалізація таких підходів дозволить не лише досягти цільової синергії, а й забезпечити стійке зростання, зміцнення конкурентних позицій та довгострокову вартість транснаціонального об'єднання.

У цілому, проведене дослідження підтвердило, що злиття і поглинання є не лише тактичним інструментом управління корпоративними ресурсами, але й стратегічним важелем трансформації світової економіки. Комбінація класичних теорій з практичними кейсами доводить, що ефективність M&A залежить від гармонійного поєднання фінансової мотивації, управлінської компетентності, стратегічної відповідності та інституційної підтримки. У глобалізованому середовищі багатонаціональні компанії, які опанували інструменти злиття та поглинання, формують ядро економічної конкуренції та задають вектор трансформації світових галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гордєєва Т.А. Злиття та поглинання як інструменти антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т. 1. № 1. С. 22.
2. Єгорова Г. А. Основні етапи становлення та тенденції розвитку вітчизняного ринку злиттів та поглинань. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 26(1). С. 92–95.
3. Колєсник М. А. Зарубіжний досвід протидії рейдерству та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2010 р. № 5. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2010_5/PB-5/PB-5_2.pdf (дата звернення: 18.10.2024 р.)
4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Курочкіна І. Г. Злиття та поглинання компаній як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія під ред. Пономаренка В. С., Кизима М. О., Тищенко О. М. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М.; ІНЖЕК, 2009. С. 36–50.
5. Кириченко О. А., Ваганова Е. В. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2. С. 45-56.
6. Пучко І. В. Тенденції та пріоритети розвитку злиттів і поглинань в умовах інституційних трансформацій. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. №3. С. 769–773.
7. Табахарнюк М. О. Класифікація угод зі злиття та поглинання компаній у сучасній економіці. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. № 23. Ч. 2. С. 110–114.
8. Хваль Ю. Проблеми та перспективи розвитку процесів злиття та поглинання в Україні. URL: <http://juliakhval.wordpress.com/2012/05/08> (дата звернення: 19.10.2024 р.)
9. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (дата звернення: 20.10.2024 р.)

10. Олейнікова Л. Г. Конкурентоспроможність податкової системи: теорія та практика: монографія. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В.В.; Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління»), 2020. 536 с.

11. Табахарнюк М.О. Класифікація угод зі злиття та поглинання компаній у сучасній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/27.pdf (дата звернення: 18.10.2024 р.)

12. Максименко І.Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf (дата звернення: 21.10.2024 р.)

13. Вергелес В., Баюра Д. Сучасні тенденції та перспективи розвитку бізнесу шляхом злиття та поглинання у воєнний та повоєнний періоди в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1 (222). С. 21–26. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1030/908> (дата звернення: 20.10.2024 р.)

14. Шуба О.А., Коржавих О.К. Угоди злиття та поглинання для встановлення корпоративного контролю (на прикладі США). *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 8. URL: <http://www.business-inform.net/>. (дата звернення: 23.10.2024 р.)

15. Sirower, Mark L. *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*. New York: Free Press, 1997. 320 pp.

16. Gaughan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. 648 pp.

17. Jensen, Michael C., and William H. Meckling. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.” *Journal of Financial Economics* 3, no. 4 (October 1976): 305–360. 56 pp.

18. Fama, Eugene F. "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work." *Journal of Finance* 25, no. 2 (May 1970): 383–417. 35 pp.
19. Bain, Joe S. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956. 272 pp.
20. Mason, Edward S. *Industrial Organization: A Treatise*. New York: John Wiley & Sons, 1959. 672 pp.
21. Roll, Richard. "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers." *The Journal of Business* 59, no. 2 (April 1986): 197–216. 20 pp.
22. Thaler, Richard H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 480 pp.
23. Martynova, Marina, and Luc Renneboog. "A Century of Corporate Takeovers: What Have We Learned and Where Do We Stand?" *Journal of Banking & Finance* 32, no. 10 (October 2008): 2148–2177. 30 pp.
24. Dunning, John H. "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests." *Journal of International Business Studies* 11, no. 1 (1980): 9–31. 23 pp.
25. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 43–50. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf (дата звернення: 25.10.2024 р.)
26. Євстаф'єв С.М. Інтегральна оцінка синергетичного ефекту злиття та поглинання компаній. *ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ*. 2020. http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/13.pdf (дата звернення: 22.10.2024 р.)
27. The Kraft Heinz Company. "The Kraft Heinz Company Announces Successful Completion of the Merger between Kraft Foods Group and H.J. Heinz Holding Corporation." Press release. July 2, 2015. <https://www.kraftheinzcompany.com/press-releases/07022015.html>.
28. Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* 68, no. 2 (March–April 1990): 73–93.
29. Акіменко Ю., Форманюк В., Харитонов Р. Конкурентне право в ЄС та Україні : навч.-метод. посібник / Ю. Акіменко, В. Форманюк, Р. Харитонов ; Нац.

ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 104 с.
<https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60c4d426-4935-442e-be98-42cf407b1c8a/content> (дата звернення: 21.10.2024 р.)

30. Taylor, Bill. “Amazon, Whole Foods, and the Future of the (Old) New Economy.” *Harvard Business Review*, June 16, 2017. <https://hbr.org/2017/06/amazon-whole-foods-and-the-future-of-the-old-new-economy>

31. Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

32. Williamson, Oliver E. “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics* 22, no. 2 (1979): 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>.

33. Prahalad, C.K., and Gary Hamel. “The Core Competence of the Corporation.” *Harvard Business Review* 68, no. 3 (May–June 1990): 79–91. <https://doi.org/10.1225/90311>.

34. Srnicek, Nick. *Platform Capitalism*. Cambridge, UK: Polity Press, 2017. PDF edition. Accessed June 2025. <https://mudancatecnologicaedinamicacapitalista.files.wordpress.com/2019/02/platform-capitalism.pdf>.

35. McKinsey Global Institute. *The Future of Wealth and Growth Hangs in the Balance*. 2025. Accessed June 2025. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/overview/the%20future%20of%20wealth-and-growth-hangs-in-the-balance_vf.pdf.

36. Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 5th ed., 97–112. Oxford: Blackwell, 2005.

37. Schweiger, David M., and Paul K. Goulet. “Facilitating Acquisition Integration through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment.” *Organization Studies* 26, no. 10 (2005): 1477–1499. <https://doi.org/10.1177/0170840605056397>.

38. McKinsey & Company. *M&A Annual Report: Is the Wave Finally Arriving?* February 19, 2025. Accessed June 13, 2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends> [mckinsey.com+1mckinsey.com+1](https://www.mckinsey.com)

39. S&P Global Market Intelligence. *Global M&A by the Numbers: 2024 in Review*, January 21, 2025. Accessed June 13, 2025. <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/global-ma-by-the-numbers-2024-in-review>

40. Bain & Company. *M&A Is Back: 2021 Saw the Highest M&A Deal Value in History, Exceeding Expectations at Nearly \$6 Trillion*. February 8, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.bain.com/insights/ma-is-back-global-ma-report-2022/>.

41. Troutman Pepper. *Global Mergers & Acquisitions Review – Full Year 2021*. 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.troutman.com/images/content/3/7/v2/375071/TP-2021-Global-M-A-Review.pdf>.

42. McKinsey & Company. *Top M&A Trends in 2024: A Blueprint for Success in the Next Wave of Deals*. 2024. Accessed June 13, 2025. <https://www.mckinsey.com/alumni/~media/mckinsey/business%20functions/m%20and%20a/our%20insights/top%20m%20and%20a%20trends%20in%202024%20blueprint%20for%20success%20in%20the%20next%20wave%20of%20deals/top-m-and-a-trends-in-2024.pdf>. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

43. PwC. *Global M&A Deals Expected to Rise in 2023, with ESG, Portfolio Optimisation and Digitalisation Remaining Strategic Priorities*. February 15, 2023. Accessed June 13, 2025. <https://www.pwc.com/bm/en/press-releases/pwc-2023-global-ma-industry-trends-outlook.html>.

44. Bain & Company. *Global M&A Report 2023*, 29–30. Accessed June 13, 2025. https://media.rbcdn.ru/media/reports/bain_report_global_m_and_a_report_2023.pdf.

45. Microsoft. “Microsoft to Acquire Activision Blizzard in a \$68.7 Billion All-Cash Transaction.” Press release, January 18, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://news.microsoft.com/source/2022/01/18/microsoft-to-acquire-activision-blizzard-to-bring-the-joy-and-community-of-gaming-to-everyone-across-every-device/>

46. Reuters. “Veolia, Suez Agree \$15 Billion Utilities Merger after Bitter Spat.” *Reuters*, April 12, 2021. Accessed June 13, 2025.

<https://www.reuters.com/business/veolia-suez-agree-15-billion-utilities-merger-after-bitter-spat-2021-04-12/>.

47. Reuters. “Brazil’s Linx Shareholders Approve Deal with StoneCo.” *Reuters*, November 18, 2020. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/article/world/americas/brazils-linx-shareholders-approve-deal-with-stoneco-idUSKBN27Y01R/>.

48. GameDeveloper. “Tencent Agrees to Buy UK Game Company Sumo Group for \$1.27 Billion.” *GameDeveloper*, July 19, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.gamedeveloper.com/business/tencent-agrees-to-buy-uk-game-company-sumo-group-for-1-27-billion>.

49. Vodafone Group Plc. “Vodafone Agrees to Transfer 55 % Interest in Vodafone Egypt to Vodacom.” Press release, November 10, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.vodafone.com/news/corporate-and-financial/egypttransfer>.

50. Dastin, Jeffrey. “Amazon Snaps Up MGM for \$8.45 Billion.” *Reuters*, May 26, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/technology/amazon-snaps-up-james-bond-owner-mgm-845-bln-streaming-war-heats-up-2021-05-26/>

51. Piovaccari, Giulio. “After Long Journey, Fiat Chrysler and PSA Seal Merger to Become Stellantis.” *Reuters*, January 16, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/article/business/after-long-journey-fiat-chrysler-and-psa-seal-merger-to-become-stellantis-idUSKBN29L000/>

52. Sony Interactive Entertainment LLC. “Sony to Acquire Bungie, Inc. for \$3.6 Billion.” Press release, January 31, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://sonyinteractive.com/en/press-releases/2022/sony-interactive-entertainment-to-acquire-leading-independent-videogame-developer-bungie/>

53. América Móvil S.A.B. de C.V. “América Móvil Completes Sale of Claro Panamá to Cable & Wireless Panamá.” News release, July 1, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.marketscreener.com/amp/Am-rica-M-vil-S-A-B-DE-C-6492980/news/Am-rica-M-vil-completes-sale-of-Claro-Panama-to-Cable-Wireless-an-affil-40878563/>.

54. S&P Global Market Intelligence. “MTN Agrees to Acquire Investcom LLC for US\$5.53 Billion.” May 2, 2006. Accessed June 13, 2025.

<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/mtn-agrees-to-acquire-investcom-llc-for-us-5-53b-32377540>.

55. Bill of Rights Institute. “Andrew Carnegie and the Creation of U.S. Steel.” Accessed June 13, 2025. <https://billofrightsinstitute.org/essays/andrew-carnegie-and-the-creation-of-u-s-steel>.

56. Roider, Andreas. *Fisher Body Revisited: Supply Contracts and Vertical Integration*. Working paper. Amherst/Buffalo: University of Massachusetts, 2004. Accessed June 13, 2025. <https://www.amherst.edu/system/files/media/1434/Roider%20FisherBody.pdf>.

57. Henderson, Adelaide D., and Karel O. Cool. “Corporate Governance, Diversification Strategy, and Firm Performance.” *Strategic Management Journal* 24, no. 8 (2003): 791–807. <https://doi.org/10.1002/smj.331>.

58. Washington Post. “KKR Using Only \$15 Million of Its Own in Nabisco Buyout.” *The Washington Post*, December 1, 1988. Accessed June 13, 2025. <https://www.washingtonpost.com/archive/politics/1988/12/02/kkr-using-only-15-million-of-its-own-in-nabisco-buyout/>.

59. Federal Trade Commission. “FTC Approves AOL/Time Warner Merger with Conditions.” Press release, December 14, 2000. Accessed June 13, 2025. <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2000/12/ftc-approves-aoltime-warner-merger-conditions>.

60. Reuters. “UK Regulator Reviews RBS Purchase of ABN Amro for €70 Billion.” *Reuters*, August 16, 2009. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/article/business/aerospace-defense/uk-regulator-reviews-rbs-purchase-of-abn-amro-idUSLG166348/>.

61. Mergermarket. *Mergermarket Reports Cautious Recovery in Global M&A for 2024*. December 18, 2024. Accessed June 13, 2025. <https://ionanalytics.com/insights/mergermarket/mergermarket-reports-cautious-recovery-in-global-ma-for-2024-fueling-optimism-for-next-year/>.

62. Salesforce Interactive Entertainment LLC. “Salesforce Signs Definitive Agreement to Acquire Slack for \$27.7 Billion.” Press release, December 1, 2020.

Accessed June 13, 2025. <https://www.salesforce.com/news/press-releases/2020/12/01/salesforce-definitive-agreement-update/>.

63. Pfizer Inc. and BioNTech SE. “Pfizer and BioNTech Announce First Agreement for a COVID-19 Vaccine BNT162b2, Providing Up to 100 Million Doses to U.S.” *Pfizer*, March 2020. Accessed June 13, 2025. <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-announce-first-agreement-covid-19>.

64. Bayer AG. “Bayer Completes Acquisition of Monsanto for \$62.5 Billion.” *Bayer Global*, June 7, 2018. Accessed June 13, 2025. <https://media.bayer.com/baynews/baynews.nsf/id/Bayer-completes-acquisition-of-Monsanto>.

65. T-Mobile US, Inc. “T-Mobile Completes Merger with Sprint to Create the New T-Mobile: Accelerating 5G Innovation.” *T-Mobile Newsroom*, April 1, 2020. Accessed June 13, 2025. <https://www.t-mobile.com/news/press/tmobile-completes-merger-with-sprint>.

66. Salesforce. “Salesforce Completes Acquisition of Slack.” *Salesforce Newsroom*, July 21, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.salesforce.com/news/press-releases/2021/07/21/salesforce-slack-deal-close/>.

67. Reuters. “UBS to Take Over Credit Suisse, Assume Losses, with CHF 100 Billion Liquidity.” *Reuters*, March 19, 2023. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/business/finance/ubs-take-over-credit-suisse-central-bank-2023-03-19/>.

68. European Commission. “EU Approves Orange–MÁS MÓVIL Joint Venture Worth €18.6 Bn.” Press release, February 20, 2024. Accessed June 13, 2025. https://www.ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_112.

69. Axios. “Discovery and WarnerMedia Close \$43 Billion Merger, Creating Warner Bros. Discovery with Combined Value of \$130 Billion.” *Axios*, April 8, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.axios.com/2022/04/08/discovery-warnermedia-close-merger>.

70. “AstraZeneca Concludes Alexion Acquisition for \$39bn.” *Pharmaceutical Technology*, July 22, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/astrazeneca-alexion-acquisition/>

71. Adobe Inc. “Adobe to Acquire Figma for Approximately \$20 Billion, Half Cash and Half Stock.” Press release, September 15, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://news.adobe.com/news/news-details/2022/adobe-to-acquire-figma>.

72. Altavilla, Dave. “AMD Completes Xilinx Acquisition and the Obvious Synergies Spell Great Potential.” *Forbes*, February 14, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.forbes.com/sites/davealtavilla/2022/02/14/amd-completes-xilinx-acquisition-and-the-obvious-synergies-spell-great-potential/>.

73. Cargill and Continental Grain Company. “Cargill and Continental Grain Complete Acquisition of Sanderson Farms.” Press release, July 22, 2022. Accessed June 13, 2025. <https://www.cargill.com/2022/cargill-continental-grain-complete-acquisition-sanderson-farms>.

74. Financial Services Authority. *The Failure of the Royal Bank of Scotland*. 2011. Accessed June 13, 2025. <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/fsa-rbs.pdf>.

75. Skadden, Joseph M. Rancour Maria Raptis Sunshine. “FTC Sues to Block \$40 Billion NVIDIA Acquisition of Arm.” *Skadden Insights*, December 20, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.skadden.com/insights/publications/2021/12/ftc-sues-to-block-40-billion-nvidia-acquisition>.

76. Catalan News. “Banc Sabadell Turns Down BBVA Merger Offer over Valuation Concerns.” *Catalan News*, May 6, 2024. Accessed June 13, 2025. <https://www.catalannews.com/business/item/banc-sabadell-turns-down-bbva-merger-offer-over-valuation-concerns>.

77. Wall Street Journal. “Warner Bros. Discovery CEO Zaslav Splits Up Media Empire Amid Streaming Woes.” *Wall Street Journal*, June 12, 2025. Accessed June 13, 2025. <https://www.wsj.com/business/media/warner-bros-ceo-david-zaslav-discovery-split>.

78. Reuters. “China’s Cofco Seeks over \$500 Million from Former Nidera Owners.” *Reuters*, March 15, 2018. Accessed June 13, 2025. <https://www.reuters.com/article/business/chinas-cofco-seeks-over-500-million-from-former-nidera-owners-newspaper-idUSKCN1GR269/>.

79. PricewaterhouseCoopers. *M&A Integration: Reducing Risk and Maximizing Value*. PwC, 2023. Accessed June 13, 2025. <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/mergers-acquisitions/integration.html>.
80. Harvard Business Review. *The Big Idea: The New M&A Playbook*. Harvard Business Publishing, 2016. Accessed June 13, 2025. <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>.
81. Nikivolt. Ризик-менеджмент: види ризиків та AI-рішення для бізнесу. July 17, 2024. https://nikivolt.blog/risk_management_and_ai_solutions/
82. Galofré-Vilà, Gerard. *Value Creation in M&A Transactions*. Research paper, Universitat Politècnica de Catalunya, 2018. Accessed June 13, 2025. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/173098/researchpaper2018-a-galofre-valuecreationinmatransactions.pdf>.
83. Deloitte US. *Five Value Creation Principles for Your Next M&A Transaction*. Deloitte. Accessed June 13, 2025. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/m-a-value-creation-synergies.html>.
84. Greenberg, Benjamin. *The First 100 Days: Crafting a Successful Integration Roadmap*. IT Solutions Inc., January 23, 2024. Accessed June 13, 2025. <https://www.itsolutions-inc.com/mergers-acquisitions/first-100-days-crafting-successful-merger-acquisition-integration-roadmap/>.
85. Chevron Corporation. “Chevron Reinforces Plan to Deliver Higher Returns, Lower Carbon.” Press release, March 9, 2021. Accessed June 13, 2025. <https://www.chevron.com/newsroom/2021/q1/chevron-reinforces-plan-to-deliver-higher-returns-lower-carbon>.
86. SunsetHQ. “Slack Acquisition: Key Details, Impact, and What Comes Next.” SunsetHQ, February 13, 2025. Accessed June 13, 2025. <https://www.sunsethq.com/blog/slack-acquisition>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Конкретні напрями та заходи для зниження ризиків:

Напрямок ризику	Заходи для зниження ризику
Фінансові ризики	Проведення глибокого фінансового due diligence; обмеження зобов'язань покупця
Юридичні та регуляторні	Випереджувальне погодження з антимонопольними органами; локальні юристи
Культурна несумісність	Проведення культурного аудиту; тренінги міжкультурного співіснування
HR та лідерство	Прозоре інформування персоналу; retention packages для ключових людей
ІТ-інтеграція	Попередня оцінка сумісності платформ; резервні плани на випадок збоїв
Втрата клієнтів / бренду	Кампанії зовнішньої комунікації; збереження ключових контрактів
Репутаційні ризики	План кризової комунікації; моніторинг ЗМІ та соціальних мереж

Напрями та інструментарій управління ризиками в процесі M&A

Категорія ризику	Опис ризику	Напрями зниження ризику	Зв'язок із конкурентоспроможністю	Очікуваний результат
Фінансові ризики	Недооцінка витрат або завищення синергії; проблеми з фінансуванням	Фінансова експертиза, стрес-тестування моделей, залучення зовнішніх аналітиків	Фінансова стабільність після угоди забезпечує ринкову перевагу	Оптимальна структура фінансування та запобігання збиткам
Культурні та кадрові ризики	Несумісність корпоративних культур; втрата ключового персоналу	Оцінка культурної сумісності, retention-плани, HR-комунікаційні стратегії	Утримання талановитих кадрів зберігає інноваційний потенціал	Збереження команди та зменшення плинності кадрів
Юридичні та регуляторні ризики	Неврахування регуляторних обмежень; проблеми з антимонопольним законодавством	Залучення юридичних радників, попереднє погодження з регуляторами	Законність і прозорість підвищують довіру інвесторів і партнерів	Успішне погодження угоди та уникнення штрафів
Інтеграційні ризики	Складність об'єднання IT-систем, процесів, структур управління	План інтеграції, чітке лідерство, управління проектом	Швидка інтеграція посилює операційну ефективність і гнучкість	Безперебійна робота після інтеграції
Стратегічні ризики	Помилкова оцінка ринку; розбіжність між цілями угоди та стратегією компанії	Аналіз ринку, сценарне планування, узгодження M&A зі стратегічними пріоритетами	Своєчасне реагування на ринкові виклики зміцнює стратегічні позиції	Підвищення ефективності бізнес-моделі
Репутаційні ризики	Негативне сприйняття ринку, ЗМІ або клієнтів через M&A	PR-стратегії, робота з громадськістю та ЗМІ, моніторинг реакції стейкхолдерів	Стабільний імідж підвищує привабливість компанії для партнерів та клієнтів	Позитивна реакція ринку та зростання капіталізації

Дорожня карта інтеграції М&А

Етап інтеграції	Основні заходи	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність	Ризики	Механізми зниження ризиків
Передінтеграційне планування	Аналіз ризиків, due diligence, стратегічне планування	Зменшення невизначеності, точна оцінка вартості	Формування основи стратегічної переваги	Недооцінка проблем, інформаційна асиметрія	Залучення незалежних експертів, глибокий аудит
Операційна інтеграція	Уніфікація бізнес-процесів, ІТ-систем, логістики	Операційна ефективність, зниження витрат	Зростання продуктивності та якості обслуговування	Складнощі адаптації систем і процедур	Формування міжфункціональних команд інтеграції
Фінансова інтеграція	Об'єднання бухгалтерських систем, узгодження звітності	Фінансова прозорість, єдина звітність	Фінансова стабільність і привабливість для інвесторів	Невідповідність стандартів та регуляторні бар'єри	Використання міжнародних стандартів звітності
HR та культурна інтеграція	Комунікація з персоналом, мотиваційні програми	Збереження ключових кадрів, уникнення конфліктів	Зміцнення внутрішнього потенціалу	Опір персоналу, культурні бар'єри	HR-коучинг, культурні тренінги, відкриті комунікації
Постінтеграційний контроль	Моніторинг КРІ, аудит, зворотній зв'язок	Оцінка синергії, адаптація стратегії	Підвищення гнучкості компанії на глобальному ринку	Неефективний моніторинг, втрата синергії	Регулярна оцінка результатів, адаптивне управління

Інструменти синергії у постінтеграційний період

Інструмент синергії	Опис впровадження	Приклад застосування	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність	Критерії оцінки ефективності	Тривалість реалізації ефекту
Інтеграція ІТ-систем	Уніфікація CRM, ERP, обміну даними	Salesforce після придбання Slack	Посилення цифрової гнучкості та швидкість реагування	Скорочення ІТ-витрат, безперебійність інтеграції	6–12 місяців
Уніфікація постачальницьких ланцюгів	Консолідація закупівель, єдиний логістичний підхід	Amazon після злиття з Whole Foods	Зниження витрат та підвищення операційної ефективності	Зменшення витрат на логістику, ефективність постачання	12–18 місяців
Оптимізація персоналу	Скорочення дублюючих посад, централізація HR	UBS і Credit Suisse (2023)	Підвищення керованості та адаптивності до ринку	Показники HR-оптимізації, скорочення витрат	6–9 місяців
Спільна маркетингова стратегія	Об'єднання маркетингових бюджетів, брендів	WarnerMedia та Discovery (2022)	Розширення ринкової присутності та брендового охоплення	ROI від маркетингових кампаній, ріст впізнаваності	9–12 місяців
Крос-продаж та використання спільної клієнтської бази	Об'єднання баз даних клієнтів, запуск спільних продуктів	Adobe та Figma (2022)	Зростання продажів за рахунок синергії каналів	Збільшення конверсії та обсягів продажів	3–6 місяців

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Злиття і поглинання багатонаціональних підприємств як фактор їх міжнародної конкурентоспроможності

Автор

Науковий керівник / Експерт

Довгош О.О.доц. Ковальчук Т.Г.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

17660

Кількість слів



КЦ

139418

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		3

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Злиття та поглинання як стратегія зростання між-народних медіа холдингів 6/13/2024 Taras Shevchenko National University of Kyiv (Навчально-науковий інститут міжнародних відносин)	11 0.06 %
2	https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/c895b92d-965c-4ad4-a645-a652b773abfe/download	10 0.06 %