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

_____Міжнародної економіки і менеджменту_____
(назва факультету / навчально-наукового інституту)
Кафедра _____міжнародного менеджменту_____
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Міжнародний бізнес
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « Стратегічне партнерство міжнародних компаній та стартапів: процеси злиття і поглинання»

здобувача Гребенкіна Артема Андрійовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент Євдоченко О.О.

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

Завідувач кафедри:____к.е.н., доцент Бурмака М.О._____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____
(підпис)

Київ 2024

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«Міжнародний бізнес»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри
О.О. Євдоченко	М.О. Бурмака
(підпис) (ініціали, прізвище)	*(підпис) (ініціали, прізвище)*
2024 р.	2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гребенкіну Артему Анрійовичу

_____очної денної_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему « Стратегічне партнерство міжнародних компаній та стартапів: процеси злиття і поглинання»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах міжнародних аналітичних звітів.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАНЬ

Розділ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ МІЖ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ ТА СТАРТАПАМИ

Розділ 3 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТРНЕРСТВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ТА СТАРТАПІВ

Об'єкт дослідження: процеси формувань стратегічних партнерств міжнародних компаній.
Предмет дослідження: процеси злиття та поглинання міжнародних компаній та стартапів.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі вивчення особливостей та сучасних тенденцій на світовому та українському ринках злиттів та поглинань (M&A) узагальнити тренди формування стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів.

У розділі 1 необхідно вивчити сутність процесів злиття та поглинання та структуру стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів; визначити сутність понять «стратегічне партнерство», "злиття" та "поглинання"; охарактеризувати методи захисту від небажаного поглинання.

У розділі 2 потрібно проаналізувати регіональні особливості регулювання та сучасний стан розвитку злиттів і поглинань міжнародних компаній та стартапів; український ринок M&A та потенційні світові тренди; дослідити вплив транскордонних злиттів та поглинань на банківський сектор і страховий міжнародний ринок.

У розділі 3 доцільно дослідити сучасні тенденцій розвитку стратегічних партнерств та узагальнити шляхи вдосконалення процесів регулювання M&A.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р

Реферат

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі представлено 3 таблиці, 8 рисунків та 5 додатки (огляд зарубіжної літератури, анотація дипломної роботи, 2 таблиці та короткий звіт подібності). Бібліографічний список та використані джерела налічують 39 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративних злиттів та поглинань в умовах глобалізації бізнесу, спрямовані на пошук нових економічних можливостей та конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є процеси злиття та поглинання міжнародних компаній та стартапів.

Для досягнення мети в роботі сформульовано наступні **завдання:**

- вивчити сутність процесів злиття та поглинання та структуру стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів;
- визначити сутність понять «стратегічне партнерство», "злиття" та "поглинання";
- охарактеризувати методи захисту від небажаного поглинання;
- вивчити регіональні особливості регулювання та сучасний стан розвитку злиттів і поглинань міжнародних компаній та стартапів;
- проаналізувати український ринок M&A та потенційні світові тренди;
- дослідити вплив транскордонних злиттів та поглинань на банківський сектор і страховий міжнародний ринок;
- дослідити сучасні тенденцій розвитку стратегічних партнерств узагальнити шляхи вдосконалення процесів регулювання M&A.

Для дослідження було використано праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також матеріали національних та міжнародних аналітичних агентств.

Важливість цієї роботи та її висновки полягають у тому, що постійний моніторинг тенденцій, що виникають у сфері злиття та поглинань у міжнародному бізнесі, дозволяє міжнародним компаніям адекватно реагувати на зміни та, за необхідності, моделювати свою бізнес-стратегію відповідно до сучасних ринкових умов у глобальній конкурентній арені.

Ключові слова: M&A, стартапи, розвиток бізнесу, ділові угоди, стратегічне партнерство.

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

_____ Гребенкіна Артема Андрійовича _____
(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему**_«Стратегічне партнерство міжнародних компаній та стартапів: процеси злиття і поглинання»_**
(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): **_7_**

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):**_6_**

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):**_ 10_**

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):**___10____**

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):**_7_**

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів):**_5_**

5. Позитивні сторони дипломної роботи: автором проведено дослідження аналіз процесів злиття та поглинання міжнародних компаній та стартапів для узагальнення подальших напрямів розвитку стратегічних партнерств.

6. Недоліки роботи: робота містить певні недоліки в оформленні,структуризації та подачі матеріалу, оформленні посилань.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **_45_**

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам написання кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник ____доцент, к.е.н._____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

___ ___ ____Євдоченко О.О.__
(підпис) *(прізвище, ініціали)*

"_24_"___травня___ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАНЬ……. 5

1.1 Сутність, передумови та види стратегічного партнерства міжнародних компаній ……. 5

1.2 Процеси злиття та поглинання та структура стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів …… 11

1.3 Методи захисту від небажаного поглинання …….. 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ МІЖ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ ТА СТАРТАПАМИ…….. 22

2.1 Регіональні особливості регулювання та сучасний стан розвитку злиттів і поглинань міжнародних компаній та стартапів …….. 22

2.2 Тенденції M&A на світових ринках та аналіз ринку України…... 35

2.3 Вплив злиттів та поглинань на банківський сектор і страховий міжнародний ринок…… 42

РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ТА СТАРТАПІВ…….. 46

3.1 Сучасні тенденцій розвитку стратегічних партнерств……... 46

3.2 Шляхи вдосконалення процесів регулювання M&A……. 50

ВИСНОВКИ……. 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 57

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що швидкі економічні та технологічні зміни у сучасному глобалізованому світі призводять до значних корпоративних перетворень. Компанії прагнуть покращити ефективність виробничих процесів та розширити свою присутність на нових ринках збуту. Одним із ключових чинників успішної адаптації до цих змін є злиття компаній.

Термін "злиття та поглинання", відомий також як M&A, на сьогоднішній день став одним із найбільш обговорюваних у економічній літературі за останнє десятиліття. Кожного дня інвестиційні банки проводять трансакції на мільйони доларів, які визначають стратегію компаній-учасниць на майбутнє. Ці процеси є ключовими для розвитку світової та української економіки. В умовах постійно змінюваного ринку та конкуренції, власники приватного бізнесу розуміють, що добре обдумані та успішно реалізовані транзакції злиття та поглинання можуть значно підвищити вартість їхніх компаній.

Сьогодні міжнародні злиття та поглинання стали ключовим інструментом стратегічного розвитку бізнесу. Якщо раніше ці угоди були виключно у сфері інтересів великих міжнародних компаній, то тепер вони активно використовуються і меншими підприємствами, які стрімко розвиваються. Міжнародні можливості стають більш доступними, і власники компаній активно їх використовують. Однак інтеграція є значною стадією у процесах злиття та поглинання підприємств, оскільки, незважаючи на те, що така угода може створити нові можливості, вона також може призвести до несумісності корпоративних культур, що негативно вплине на результативність об'єднаної компанії.

Отже, вивчення сучасних особливостей і тенденцій ринку злиття та поглинань (M&A) та їх вплив на українське бізнес-середовище є важливим завданням, особливо в контексті існуючих дезінтеграційних соціально-економічних процесів у національній економіці та серйозного занепаду інвестиційного клімату в країні.

Для написання дипломної роботи важливим було використано теоретичні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері злиття та поглинань. Серед них можна відзначити таких авторів як П. Гохан (P. Gaughan), С. Сударзанам (S. Sudarsanam), Т. Галпін (T. Galpin) та зарубіжні джерела фінансової інформації, такі як Investopedia - веб-сайт фінансових ЗМІ, Dealogic-платформа фінансових ринків, The Verge – веб-сайт про комп'ютерну техніку та інші.

За останні десять років такі вітчизняні вчені, як Бусел В. Т, Меляницький В.П, Горбачова Н.С., Єгорова Г. А., Кубліков В. К., Рябець Н.М., Ржевська Н.Ф., М. Побоченко, Родіонова Т.А, також активно досліджували проблеми злиття та поглинань, аналізуючи інвестиційну привабливість корпорацій у країнах.

Крім того, провідні міжнародні консалтингові та аудиторські компанії, такі як Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Dealogic, Crunchbase, Mckinsey Bloomberg, здійснюють комплексне дослідження сучасних тенденцій на світовому ринку злиття та поглинань та прогнозують перспективи. Такі організації вносять значний вклад у розвиток та вдосконалення організаційно-економічних процедур злиття та поглинань, а також впровадження міжнародного досвіду у національну практику корпоративного управління. Такий підхід сприяє покращенню ефективності процедур M&A та їхньому успішному застосуванню в українському бізнесі.

Мета дослідження: на основі вивчення особливостей та сучасних тенденцій на світовому та українському ринках злиттів та поглинань (M&A) узагальнити тренди формування стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів. Для досягнення цієї мети в роботі сформульовано наступні **завдання:**

- вивчити сутність процесів злиття та поглинання та структуру стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів;
- визначити сутність понять «стратегічне партнерство», "злиття" та "поглинання";
- охарактеризувати методи захисту від небажаного поглинання;

- вивчити регіональні особливості регулювання та сучасний стан розвитку злиттів і поглинань міжнародних компаній та стартапів;
- проаналізувати український ринок M&A та потенційні світові тренди;
- дослідити вплив транскордонних злиттів та поглинань на банківський сектор і страховий міжнародний ринок;
- дослідити сучасні тенденцій розвитку стратегічних партнерств узагальнити шляхи вдосконалення процесів регулювання M&A.

Об'єкт дослідження – процеси формувань стратегічних партнерств міжнародних компаній.

Предмет дослідження – процеси злиття та поглинання міжнародних компаній та стартапів.

Методи дослідження ґрунтуються на огляді наукових праць, навчальних посібників, порівняльному аналізі та синтезі.

Інформаційна база дослідження. Для дослідження було використано економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, а також матеріали національних та міжнародних аналітичних агентств.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі представлено 3 таблиці, 8 рисунків та 5 додатки (огляд зарубіжної літератури, анотація дипломної роботи, 2 таблиці та короткий звіт подібності)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАНЬ

1.1 Сутність, передумови та види стратегічного партнерства міжнародних компаній

Термін «злиття та поглинання» (M&A) означає консолідацію компаній або їхніх основних бізнес-активів за допомогою фінансових операцій між компаніями. Компанія може придбати та поглинути іншу компанію прямо, злитися з нею, щоб створити нову компанію, придбати деякі або всі основні активи, зробити тендерну пропозицію щодо своїх акцій або організувати вороже поглинання. Усе це M&A діяльність[33].

Діяльність зі злиттів і поглинань у всьому світі продовжує зростати, а також відіграє важливу роль у розвитку ринків, що розширюються. Добре керована інтеграційна робота є важливою для успіху, а невдача означає величезну втрату часу та грошей, а також швидке руйнування акціонерної вартості[37].

Сучасна зовнішня політика країн відзначається інтенсивними змінами та зростаючою взаємозалежністю, що призводить до активізації двосторонніх міжнародних відносин. З'являється тенденція до оголошення стратегічного партнерства між учасниками на міжнародній арені, що свідчить про виняткове значення цих відносин для партнерів. Однак поняття стратегічного партнерства та його практичне застосування ще потребують уточнень і викликають багато запитань, що підкреслює актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Стратегічне партнерство міжнародних компаній – це форма співпраці, яка передбачає довгострокове партнерство між двома або більше підприємствами з метою спільного досягнення стратегічних цілей. Воно базується на взаємовигідних умовах та взаємних інтересах, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності і створення цінності для всіх сторін.

Стратегічне партнерство посідає дедалі важливіше місце порівняно з іншими видами співробітництва, які засновані на об'єднанні проти спільної загрози або орієнтовані лише на окрему конкретну сферу співробітництва [14].

Дослідження концепту стратегічного партнерства варто розпочати через базисне розуміння національних інтересів. Поняття національних інтересів досить широке, вони визначаються в різних сферах: економічній, політичній, соціальній тощо – і з наукового погляду стали предметом вивчення багатьох дослідників [5].

Для досягнення своїх національних інтересів держава розглядає співпрацю через участь у різних міжнародних організаціях і укладання різнорівневих договорів про дружбу і співробітництво. Співпраця, що виступає як форма міжнародної взаємодії, застосовується в усіх сферах міжнародної діяльності, і її синонімом є термін «партнерство».

Одним із різновидів співпраці є стратегічне партнерство. Поняття «стратегічне партнерство» вже давно посіло вагоме місце в практичних процесах міжнародних відносин, будучи комплексним і багатоаспектним. Цей інструмент реалізації зовнішньої політики передбачає найбільш масштабний і вигідний для всіх сторін спосіб взаємодії в різноманітних сферах і галузях, відповідає геостратегічним інтересам задіяних суб'єктів. Стратегічне партнерство має винятковий характер порівняно з іншими міжнародними відносинами та ґрунтується саме на забезпеченні національних інтересів [5].

<u>Передумови для стратегічного партнерства:</u>

- Взаємна відповідність стратегій: Підприємства повинні мати спільні або сумісні стратегічні цілі, щоб співпраця була ефективною.
- Комплементарність ресурсів: Партнери повинні мати різні, але доповнюючі один одного ресурси, які можуть бути використані для досягнення спільних цілей.
- Довіра і взаємна повага: Взаємна довіра та повага до інтелектуальної власності і комерційної конфіденційності є ключовими для успішного стратегічного партнерства.

Більшість українських дослідників згодні з тим, що головною умовою для оголошення міждержавних відносин на засадах стратегічного партнерства є повний або частковий збіг стратегічних цілей країн-партнерів. Інший підхід до визначення стратегічного партнерства базується на розгляді та аналізі ключових складових – термінів «стратегія» і «партнерство».

Отже, стратегічне партнерство між державами передбачає належний рівень співробітництва, який включає спільні дії для захисту їх ключових національних інтересів. Важливими принципами такого партнерства є тривалість, ефективність та взаємна повага. Це також передбачає відсутність будь-яких несправедливих або дискримінаційних дій однієї держави проти іншої. Незалежно від зміни у керівництві країн-партнерів, ухвалені спільні рішення повинні послідовно виконуватися. Якщо сучасні інтереси однієї з держав суперечать духу стратегічного співробітництва, то можливість поступитися такими інтересами на користь партнера не виключається для досягнення компромісу. Однак такі дії повинні бути обумовлені умовами і спільним курсом, яким держави керуються на міжнародній арені.

Етапи розвитку стратегічного управління поділяються на: бюджетний та фінансовий контроль, дострокове планування, стратегічне планування (орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення).

Бюджетування та фінансовий контроль. До початку Другої світової війни в епоху формування та функціонування великих корпорацій не було створено спеціалізованих служб планування, зокрема перспективного. Вище керівництво в основному займалося складанням річних фінансових бюджетів за різними напрямками діяльності, обговорювало і намічало плани розвитку бізнесу, зазвичай розділені за функціональними сферами (виробництво, маркетинг, дослідження та розробки тощо) та структурними одиницями корпорації (відділами, дочірніми підприємствами).

Довгострокове планування. У 1950-х – 1960-х роках в Америці були сприятливі умови для діяльності компаній, оскільки ринки розвивалися швидко, а зовнішнє середовище було відносно передбачуваним. Це призвело до потреби

розширення горизонту планування та розвитку довгострокових планів. Особлива увага була приділена прогнозуванню продажів на кілька років вперед, основаним на екстраполяції минулих тенденцій.

Стратегічне планування, орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення.

У 60-70-х роках XX століття емпірична база, що накопичилась, спонукала до теоретичних досліджень. У цей період відбувся перехід від індуктивного до дедуктивного методу в науці. Економічна теорія промислового підприємства та його галузеві проблеми стали центральними напрямками досліджень.

Публікація М. Портера «Конкурентна стратегія» у 1980 році значно змінила розуміння стратегії підприємства, яка стала розглядатись як засіб забезпечення конкурентоспроможності. Увага перейшла на питання впровадження та реалізації стратегії. Головною метою стало розуміння взаємозв'язку успішності підприємства та якості управління, ресурсів, їх ефективного використання та конкурентної структури ринку. На цьому етапі сформувався ресурсний підхід у теорії стратегії, який вказував на важливість унікальних ресурсів та компетенцій для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Основним недоліком цього підходу до стратегічного управління є надання загальних рекомендацій, які не завжди приводять підприємство до успіху.

Тобто з початку 80-х рр. XX-го сторіччя розпочався новий етап еволюції стратегічного управління і теорії стратегії.

Сформулювання стратегії, тобто моделі дій, та використання її інструментів становлять основу управління і вказують на якість його здійснення.

Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів, представлених на рис. 1.2

Рис.1.2 Етапи процесу стратегічного вибору

При оцінці поточної стратегії виникають певні труднощі, такі як недоступність та несвоєчасність інформації, розбіжності у критеріях оцінки, небажання керівництва проводити систематичне оцінювання, а також складність принципів та вимог оцінки. Неправильно оцінена стратегія унеможливлює адекватне визначення проблем і вибір оптимальної моделі дій.

Підприємство обирає одну з декількох стратегічних альтернатив, кожна з яких є можливістю досягнення стратегічних цілей за різними шляхами. Вибір оптимальної стратегії дозволяє підприємству забезпечити стійкість та успішність у змінному середовищі.

Таким чином, вибір стратегії пов’язаний з існуванням різних варіантів дій та можливостей досягнення цілей підприємства, які можуть бути незалежними одне від одного. Підприємство повинне оцінити обрану стратегію з точки зору її відповідності сучасним умовам, здатності до досягнення цілей та створення перспектив для майбутнього розвитку. Для цього необхідно визначити і оцінити критерії, які допоможуть прийняти рішення щодо вибору або зміни стратегії. Критерії можуть бути різноманітними і використовуватися окремо або у системі для досягнення певної мети.

Мета контролю за реалізацією стратегії полягає у забезпеченні якісного зворотного зв’язку шляхом постійного моніторингу отриманих результатів, їх порівняння з поставленими цілями та узагальнення висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль вказує на недосяжність цілей, це слід розглядати як сигнал до вжиття коригувальних заходів, які можуть охоплювати як сам процес реалізації стратегії, так і зміну стратегії або навіть перегляд самого завдання.

Таким чином, підґрунтям стратегічного управління підприємством виступають традиційні функції управління:

-стратегічне планування;

-організація;

-мотивація;

-контроль;

-регулювання.

Метою стратегічного планування є розробка стратегії розвитку, тобто визначення й обґрунтування моделі дій, вибір певних альтернатив, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, можливостям та цілям підприємства.

Організація та мотивація спрямовані на ефективне формування стратегії розвитку через створення відповідних організаційно-методичних умов.

Функція стратегічного контролю дозволяє аналізувати та оцінювати стратегію з метою визначення рівня досягнення поставлених цілей. Цей процес також забезпечує зворотний зв'язок: в разі виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами відбувається коригування стратегії, що відображає управлінську функцію регулювання.

Як можна успішно організувати проекти або процеси M&A? [31]

Коефіцієнт невдач у M&A проектах або процесах без професійного супроводу зазвичай коливається від 50% до 80%. Без належного проведення Due Diligence-перевірок досягнення запланованих синергетичних ефектів та використання потенціалу зростання часто не вдається. Таким чином, особливої важливості набуває ретельний аналіз підприємства перед укладенням угод, який визначає основу для структурування планування потрібних змін.

Різниця між невдачею та успіхом часто невелика. Часто вже лише врахування наступних 6 факторів може запобігти невдачі.

- Часове розчленування стратегій.
- Визначення оптимальної ціни купівлі.
- Визначення оптимального часу.

- Ретельна оцінка можливостей та ризиків (Due Diligence).
- Безпечне укладання договору.
- Професійна інтеграція.

Таким чином, стратегічне партнерство міжнародних компаній – це ефективний механізм співробітництва, що дозволяє об'єднати ресурси, експертизу та знання двох або більше компаній із різних країн для досягнення спільних цілей. Це сприяє зменшенню ризиків, розширенню ринків, доступу до нових технологій та збільшення конкурентоспроможності. Такі партнерства можуть бути вигідними для всіх сторін і створювати платформу для інновацій та зростання в умовах глобальної економіки.

1.2 Процеси злиття та поглинання та структура стратегічних партнерств міжнародних компаній та стартапів

Одним з ключових аспектів економічного розвитку у сучасному світі є міжнародні злиття та поглинання. Закупівля окремих компаній або їхніх підрозділів транснаціональними корпораціями через багатомільярдні угоди стала розповсюдженим явищем не лише у розвинених країнах, а й у всьому світі.

Злиття та поглинання – це дві різні форми корпоративних об'єднань, які відбуваються між двома або більше компаніями. Ось їх визначення:

Злиття – це процес, при якому дві або більше компанії об'єднуються, щоб створити нову компанію. У цьому процесі кожна компанія припиняє своє існування, а нова компанія створюється з їхніх активів та обов'язків. Злиття може бути рівноцінним, коли обидві компанії є рівними партнерами, або нерівноцінним, коли одна компанія набуває контроль над іншою.

Поглинання – це процес, при якому одна компанія (поглинаюча компанія) поглинає іншу компанію (поглинуту компанію) і стає власником всіх її активів та обов'язків. У такому випадку поглинута компанія припиняє своє існування, а поглинаюча компанія продовжує свою діяльність з розширеними ресурсами та можливостями.

В обох випадках злиття та поглинання можуть бути важливими стратегічними кроками для компаній, оскільки вони можуть допомогти в розширенні ринку, отриманні нових технологій або ресурсів, збільшенні конкурентоспроможності та збільшенні вартості для акціонерів.

Структура стратегічних партнерств може відрізнятися в залежності від конкретного контексту та мети співпраці між підприємствами. Однак, основні елементи, які часто присутні в структурі стратегічного партнерства, включають наступне:

Таблиця 1.1 - Структура стратегічного партнерства

Складові	**Характеристика**
Стратегічні цілі:	Визначення мети та цілей співпраці. Це може бути розширення ринків, доступ до нових технологій, спільний розвиток продуктів або послуг, підвищення конкурентоспроможності тощо.
Ресурси:	Визначення ресурсів, які кожна сторона приносить у співпрацю. Це можуть бути фінансові ресурси, технології, інтелектуальна власність, клієнтські бази, досвід тощо.
Взаємовигідні умови:	Узгодження умов співпраці, таких як розподіл власності, управління, ризики та прибуток, обов'язки сторін, відповідальність за рішення тощо.
Форма співпраці:	Визначення конкретних форм інтеграції або співпраці, таких як спільне підприємство (joint venture), ліцензування технологій, спільне виробництво, маркетингові або дистрибуційні угоди тощо.
Управління:	Встановлення механізмів управління та прийняття рішень у межах стратегічного партнерства. Це може включати створення спільного комітету, призначення керівника проекту або управління на основі консенсусу.
Моніторинг та оцінка:	Розроблення системи моніторингу та оцінки ефективності стратегічного партнерства з метою вчасного виявлення проблем та корекції курсу, якщо це необхідно.

Стратегічним пріоритетом для оптимізації процесів міжнародних злиттів і поглинань є урахування унікальних особливостей угод в цьому контексті на початку третього тисячоліття. Для глибшого розуміння цих особливостей важливо враховувати циклічний характер еволюції злиттів і поглинань.

Міжнародні злиття та поглинання (M&A) характеризуються періодами інтенсивності, що змінюються від високих до низьких, і цей циклічний характер часто порівнюють з хвилями. Злиття та поглинання компаній завжди відбувалися за цим шаблоном.

Кожна хвиля злиттів характеризується переважанням одного з напрямків, який змінюється у наступну хвилю. Піки угод злиття та поглинання (M&A) припадають на періоди структурних змін, промислових криз та підйомів, високої інфляції, технологічних революцій, коли відбувається істотна організаційна перебудова економіки та оцінка її активів [6].

У сучасній економічній літературі виділяються сім основних хвиль у розвитку процесів зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.2 – Хвилі розвитку процесів зовнішньоекономічної діяльності

Номер хвилі	Рік існування	Опис
1 хвиля	(1897-1904рр.)	епоха горизонтальних консолідацій;
II хвиля	(1916-1929рр.)	епоха зростання концентрації;
III хвиля	(1963-1969рр.)	епоха конгломератів;
IV хвиля	(1981-1989рр.)	епоха економії шляхом продажу неефективних активів та отримання спекулятивних доходів від фінансових злиттів шляхом викупу борговим фінансуванням;
V хвиля	(1993-2000рр.)	епоха стратегічних мегазлиттів;
VI хвиля	(2002-2007рр.)	ера транскордонних угод та горизонтальних мега =угод).
VII хвиля	(2011 р, 2014р.-дотепер)	зосередження M&A у країнах БРІКС

Джерело: Хаустова В.Є «Аналіз основних хвилей злиттів і поглинань у світовій економіці»

Перша хвиля злиттів і поглинань відбулася після економічної кризи в США у 1893-1897 роках, що започаткувала еру прогресивізму в цій країні. Вона досягла свого піку у 1899 році та завершилася у 1904 році.

Ця хвиля переважно стосувалася компаній добувної та переробної промисловості. Згідно з даними національного бюро економічних досліджень професора Ральфа Нельсона, найбільшу активність на ринку злиттів і поглинань у рамках першої хвилі проявили сім галузей, включаючи металургійну,

нафтохімічну, хімічну, транспортну, машинобудівну, харчову промисловості, а також виробництво коксу та продуктів нафтопереробленння.

Друга хвиля злиттів і поглинань завершилася у 1929 році під час «чорного четверга» та періоду Великої депресії. Зниження активності на ринку корпоративного контролю, спричинене, серед іншого, крахом на фондовому ринку, відіграло значну роль у загостренні Великої депресії у 1929-1933 роках.

Третя хвиля злиттів і поглинань випала на період з 1963 по 1969 рік. Однією з основних причин третьої хвилі злиттів і поглинань було інтенсивне зростання цін на акції на фондових ринках, що стимулювало активне використання їх як засобу платежу в угодах злиття та поглинань.

Четверта хвиля угод ЗіП відбувалася протягом 1981-1989 рр. і отримала назву «велике є прекрасним» («big is beautiful»). Вона характеризується значним зростанням ворожих поглинань та збільшенням вартості угод ЗіП. Виник термін «корпоративний грабіжник» («corporate raider»), [15, с.147]. У період четвертої хвилі було розроблено багато методів запобігання ворожих поглинань та інноваційні механізми агресивного поглинання 25-мільярдний викуп RJR Nabisco, Inc., компанією-покупцем KKR [15, с.825].

Основним мотивом п’ятої хвилі ЗіП (1993-2000 рр.) стало отримання компаніями, так званого синергічного ефекту від консолідації. В цей період слід відзначити різке зростання кількості угод ЗіП в Європі та в США. Їх обсяг у порівнянні з 4-10 хвилею збільшився (1999 рік порівняно з 1988) майже в десять разів [15, с.829].

Стартапи грають важливу роль у сфері злиттів та придбань, і часто вони стають об’єктом інтересу для більших компаній, які шукають доступ до нових технологій, інновацій та талантів. Ось деякі аспекти, які слід враховувати, коли йдеться про злиття та придбання стартапів:

- Інноваційні технології: Багато стартапів спеціалізуються на розробці нових технологій або продуктів, які можуть бути цінними для більших компаній. Злиття або придбання стартапу може дати компанії доступ до цих інноваційних технологій та продуктів.

- Таланти та експертиза: Багато стартапів працюють над новаторськими ідеями з дуже талановитими командами. Злиття або придбання стартапу може дати більшій компанії доступ до цих талантів та експертизи.
- Швидкість розвитку: Стартапи зазвичай працюють в швидкому темпі і можуть швидко розвивати та впроваджувати нові ідеї. Злиття або придбання стартапу може допомогти більшій компанії прискорити свій розвиток та інновації.

Розглянемо Стратегічне партнерство міжнародної компанії та стартапу на прикладі Uber і Otto:

Uber придбав Otto, стартап, який працював над розробкою самохідних вантажівок, за невідому суму. Співзасновник компанії, Ентоні Левандовскі, колишній співробітник Google, який працював над автономним водінням протягом багатьох років – буде керувати всією діяльністю в області самохідного транспорту у Uber — як зусиллями Otto з розробки самохідних вантажівок, так і власним підрозділом Uber з автономного водіння[36].

Ця новина стала відомою одночасно з оголошенням Uber публічної пілотної програми, у межах якої його автономні транспортні засоби (з людьми-спостерігачами, які сидять на передньому сидінні у разі виникнення проблем) почнуть забирати реальних пасажирів у Піттсбурзі починаючи з цього місяця.

За інформацією Bloomberg, технологія Otto в кінцевому підсумку буде використовуватися для запуску вантажної служби для довготривалого вантажного транспорту. Вона буде розроблена для взаємодії з поточними службами внутрішньо міської доставки Uber. Не зовсім зрозуміло, чи планує Uber конкурувати з фірмами з доставки посилок, такими як UPS і FedEx, але легко уявити, як така програма може доповнити інші пропозиції компанії. У блозі, в якому оголошено придбання Otto, зазначено, що компанія буде працювати над технологією самохідного транспорту у трьох секторах: особиста транспорт, доставка та вантажівка, використовуючи як постійні дослідження в галузі робототехніки, так і «дані та інтелект, які надходять від подорожей 1,2 мільярда миль по дорогах щомісяця[36].»

1.3 Методи захисту від небажаного поглинання

Світовий досвід показує, що в більшості випадків M&A відбувається за взаємною згодою обох підприємств.

1. таким приєднанням. І.Л. Шевченко [15] вважає, що відсутність фундаментального дослідження ворожого захоплення(рейдерства), під яким розуміють захоплення чужої власності чи прав через реалізацію спірних судових рішень з застосуванням дій органів виконавчої служби, міліції та силових структур. На Заході поняття рейдерство ототожнюють з «ворожим поглинанням» – hostie takeover -ситуацією, в якій одна компанія хоче заволодіти іншою без згоди керівництва та власників з порушенням корпоративних прав [15].

У поточних економічних умовах багато компаній стикаються з труднощами і стоять перед вибором: почати процес злиття та поглинання, інвестувати в нові проекти, або чекати чітких ознак покращення економіки. Основні мотиви для злиття та поглинання включають стратегічне планування майбутнього розвитку, зміцнення позицій на ринку, виживання в умовах зростаючої конкуренції, реагування на світові економічні кризи, необхідність реструктуризації бізнесу через фінансові труднощі, оптимізація корпоративних структур, та потреба в доступі до кредитних ресурсів.

Дослідження показали, що часто переплата виникає через неадекватний фінансовий та бізнес-аналіз, а також неточні оцінки. При цьому варто не недооцінювати фінансові або ділові ризики, в тому числі ризики, пов’язані з екологічними зобов’язаннями, корупційні та культурні ризики. Найважливішим фактором успіху великої транзакції є якість доходів [5].

У сфері бізнесу сильні конкуренти, зацікавлені у прибутку, змушують власників підприємства чи землі віддати за низькою ціною чи безкоштовно. Таким чином виникає рейдерство.

Рейдерські схеми захоплення підприємств зачіпають всі сторони роботи організації. Компанія, яка намічається в жертви, всебічно вивчається. Як тільки

зловмисники виявлять достатню кількість слабких місць, відбувається рейдерська атака. Вона може бути тільки правової чи включати фізичні методи впливу[10].

Говорячи про те, що таке рейдерське захоплення, фахівці з безпеки виділяють 3 основних напрямки діяльності рейдерів. Вони відрізняються за способом відбирання організації і загальної жорстокості заходів.

Рейдерство – недружнє поглинання підприємства, яке здійснюється за допомогою сили, проти волі власника або керівника організації. Організована група осіб ретельно продумує комплекс заходів, що ведуть до рейдерського захоплення чужого бізнесу чи підприємства.

Залежно від методів примусу рейдерство поділяється на три види.

«Біле рейдерство» - полягає в ретельно спланованому комплексі дій спрямованих на поглинання компанії, що відбувається всупереч волі власників підприємства, але здійснюється на законних підставах. Такий вид поглинання в основному використовується до активів які мають проблеми з корпоративним управлінням та/або скрутне фінансове становище [5, ст. 131-133].

«Сіре рейдерство» - поглинання компанії, яке здійснюється в поєднанні як законних механізмів так і незаконних дій. Такі захоплення є найбільш складними по своїй суті, адже всі незаконні дії в результаті підтверджуються законними механізмами, що значно ускладнює подальше оскарження реальними власниками активів [5, ст. 131-133].

«Чорне рейдерство» - захоплення активів або компаній, яке базується на застосуванні лише незаконних методів діяльності: підкупу посадових осіб товариства, органів державної влади, правоохоронних органів, органів судової влади, підробки документів, злочинної змови з державними реєстраторами або нотаріусами. Такий вид рейдерства може бути застосований до будь-якої компанії або активу, але найбільше в зону ризику потрапляють непублічні компанії [5, ст. 131-133].

За характеристикою об’єкта інтересів, рейдерство розподіляється на:

1. Матеріальне (хард-рейдерство) – здійснюється щодо об’єктів нерухомості (будинки, квартири, нежитлові приміщення), акцій підприємств, корпоративних прав і бізнесу в цілому, та ін.;

2. Нематеріальне (софт-рейдерство) – плагіат, підкуп виборців, тощо. Деякі науковці, поряд з основними видами рейдерської атаки підприємств виділяють новий вид загрози у формі інтелектуального рейдерства, яке полягає в захопленні чужих прав інтелектуальної власності (товарні знаки, торгові марки, патент на винахід, бази даних, ноу-хау, тощо). Реєструючи на своє ім’я об’єкти прав інтелектуальної власності, рейдер отримує можливість блокувати діяльність компанії, вимагати гроші, використовувати авторські права в своєму бізнесі і навіть захоплювати матеріальні активи.

Цей вид активності охоплює малі компанії, які займають невеликий сегмент на ринку та не мають значного портфоліо інтелектуальної власності. Більшість таких поглинань відбуваються через недбалість власників, які не приділяють належної уваги захисту своїх прав.

В цілому, рейдерське захоплення може відбуватися за допомогою різних методів: шляхом фальсифікації документів або втручання в судові процедури, де державні службовці вносять зміни до реєстрів власності, що підтверджують передачу майна чи корпоративних прав іншій особі, при цьому вилучаючи відомості про справжніх власників. Інший спосіб – це фізичне захоплення об’єкта, приховуючи це за діяльністю власника в межах його прав. Також рейдери можуть формально перепродати захоплене майно «добросовісним» покупцям або ланцюгу таких покупців.

Якщо розглядати оцінку експертів, як стверджує Н. Устаев: кількість рейдерських атак становить 3000 на рік, з результативністю понад 90%. В Україні діє щонайменше 35-50 спеціалізованих рейдерських груп, серед яких – бізнес-групу «Приват» – 100% рейдер. Щорічний обсяг сегмента злиття та поглинання – майже 3 млрд.дол. США. Автор виокремлює основні причини в Україні:

- Сумнівний механізм приватизації компаній.

- Незначний ріст іноземних прямих інвестицій.
- Корупція у владних структурах.
- Відсутність механізму для захисту прав власності.
- Недосконалість чинного законодавства.
- Недотримання прав міноритарних акціонерів.

Вищезазначені мотиви стимулюють рейдерів до частого використання основних інструментів ворожого захоплення, таких як викуп акцій компанії. Рейдери зазвичай починають зі скуповування міноритарних пакетів акцій, потім беруть участь у загальних зборах акціонерів та дестабілізують діяльність підприємства, намагаючись призначити своїх представників до керівництва компанією. Якщо рейдер успішно блокує діяльність підприємства, мажоритарний акціонер може вирішити викупити у рейдера його пакет акцій за більш високу ціну, ніж продовжувати юридичні суперечки.

Генеральний директор має всі повноваження підтримати захоплення, включаючи можливість розпочати процедуру банкрутства, розпродати найцінніші акції або активи, та сфальсифікувати довіреності акціонерів. Рейдери також можуть використовувати приватизаційні процеси, купуючи міноритарну долю акцій під час приватизації і подаючи позов до суду за неправильність проведення цієї процедури.

Способи уникнути небажаного поглинання бізнесу:

2. Диверсифікація структури:

- Розподіл активів між декількома компаніями для зменшення ризиків.
- Створення закритих форм компаній для найцінніших активів.
- Укладання договорів між компаніями для спільної роботи.
- Перевірка установчих документів та юридичної документації:

3. Перевірка уставу на правила призначення та зміни керівників.

- Оформлення порядку проведення загальних зборів акціонерів.
- Визначення порядку прийняття рішень на зборах.
- Опис прав, обов’язків та структури управління.

- Підсилення захисту акцій:

4. Установлення контролю над реєстром акціонерів.

- Встановлення довірчих відносин з реєстратором.
- Ведення реєстра акціонерів за допомогою відомої фірми-реєстратора.

5. Захист активів компанії:

- Обмеження можливостей здійснення операцій з активами.
- Залучення активів у забезпечення кредитів або застава в банку.
- Передача активів у власність іноземних фірм для ускладнення можливостей їх поглинання.

На початку становлення ринку злиття та поглинання в Україні (1992–1998 рр.) рейдерство набуло особливої популярності серед господарських суб'єктів та означало процес установлення абсолютного контролю над підприємством проти волі керівництва підприємства-цілі та з порушенням закону. Однак у країнах Західної Європи рейдерством уважається законна операція придбання компаній проти волі власників та менеджменту [9, с. 54], тобто вороже поглинання.

Шкода визнавати, що у багатьох випадках знання про небезпеку та методи захисту від ворожих поглинань не використовуються на практиці в Україні. Нерозвиненість правової бази та відсутність сформованих економічних відносин сприяють жорсткому розвитку рейдерства. У порівнянні з Заходом, де рейдерські атаки зазнають неефективно керуючі компанії, в Україні від рейдерів страждає переважно малий і середній бізнес, іноземні інвестори, олігархи та інші, хто не має серйозного політичного впливу. В українському контексті рейдери часто мають покровителів або навіть самі є замовниками і виконавцями. Це ще раз підтверджує, що рейдерство в Україні, зазвичай «сіре» та «чорне», є формою корупції та переділу власності. Недостатня регуляція і відсутність органів, що відслідковують ситуацію з рейдерством, ускладнюють боротьбу з цим явищем. Проблема полягає не в самому рейдерстві, а в його масштабах і системному характері. Недостатність відповідного законодавства та обізнаність акціонерів та

менеджерів з методами захисту від ворожих поглинань робить український ринок вразливим до таких загроз.

Стратегічне партнерство між компаніями та стартапами реалізується через встановлення довгострокових взаємовигідних відносин з метою спільного досягнення стратегічних цілей. Основною особливістю стратегічного партнерства є те, що воно базується на взаємній допомозі та співпраці для досягнення спільних цілей, замість конкуренції.

Щоб забезпечити успішну реалізацію стратегічного партнерства, зазвичай використовуються такі підходи:

- Взаємодопомога та обмін ресурсами: Компанії та стартапи можуть обмінюватися ресурсами, знаннями та досвідом для досягнення спільних цілей. Наприклад, компанія може надавати стартапу доступ до своїх ринків або клієнтської бази, в той час як стартап може надавати компанії доступ до своїх інноваційних технологій чи експертизи.
- Спільна розробка продуктів та послуг: Компанії та стартапи можуть об’єднати свої зусилля для спільної розробки та впровадження нових продуктів чи послуг на ринку. Це дозволяє обом сторонам скоротити витрати та ризики, пов’язані з розробкою нових продуктів.
- Спільні маркетингові та рекламні ініціативи: Компанії та стартапи можуть спільно проводити маркетингові кампанії для просування своїх продуктів та послуг на ринку. Це дозволяє обом сторонам збільшити свою видимість та привернути більше клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ МІЖ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ ТА СТАРТАПАМИ

2.1 Регіональні особливості регулювання та сучасний стан розвитку процесів злиттів і поглинань міжнародних компаній та стартапів

Сучасні міжнародні злиття та поглинання відіграють важливу роль у стратегії розвитку приватних компаній, особливо стартапів, що свідчить про їх значення як основного стратегічного інструменту для бізнесу.

Міжнародні угоди по ЗіП колись належали до сфери інтересів великих міжнародних компаній, але в даний час вони є потужним інструментом у руках величезного кола компаній, що прагнуть до зростання. Міжнародні можливості стають більш очевидними і досяжними, і власники приватного бізнесу активно їх використовують. З метою обмеження егоцентричних дій керівництва та ради директорів ринок контролю за корпораціями є важливим механізмом зовнішнього управління процесами злиттів та поглинань. Цей ринок контролю за корпораціями може бути вирішальним у глобальному контексті, оскільки сприяння міцному досвіду управління на рівні фірм для успішного функціонування ринку капіталу стало центральною темою багатьох регуляторних реформ, здійснюваних розробниками економічної політики по всьому світові [25, с.108].

Спостереження за різними фірмами різних країн світу демонструють зростання консерватизму у бухгалтерському обліку, що слідує за введенням законів M&A. При цьому, зростання консерватизму значніше у країнах із слабшою інституціональною інфраструктурою і в країнах, де прийняття законів M&A стимулює значне зростання процесів поглинання. Вплив законодавства M&A на консерватизм є більш вираженим тоді, коли фірми мають значніші потреби у зовнішньому фінансуванні і коли фірми позичають більше грошей у

період після прийняття постанов. Загалом, ринок корпоративного контролю є вкрай важливим при оформленні результатів фінансової звітності [14].

У зарубіжній практиці державна політика в області злиттів та поглинань, як правило, є складною ланкою політики підтримки конкуренції або антитрестівської політики. Ця політика, поряд із регулюванням угод M&A, включає контроль за проявами монополістичної діяльності. Безпосередніми об'єктами цього державного контролю виступають, по-перше, зловживання домінуючим положенням однієї компанії або їх групи, і, по-друге, змови (угоди) компаній. Крім того, у теорії в якості самостійного напрямку діяльності державних органів також виділяється моніторинг спеціальної групи обмежень конкуренції, які за термінологією Кея називаються вертикальними обмеженнями [2].

При аналізі заходів щодо регулювання злиттів та поглинань, важливо враховувати взаємозв'язок різних форм політики підтримки конкуренції та їхнє самостійне значення. Основна увага зосереджена не тільки на тому, чи є поточна ситуація у галузі конкурентною (або у галузях при вертикальних угодах), але й на оцінці того, чи зміниться рівень конкуренції через плановану угоду.

Цікавим з цього приводу є досвід регулювання M&A у США, оскільки історія процесів злиття і поглинання у цій країні бере початок з 1890-х років [31].

У 1914 році було прийнято антитрестівський закон Клейтона, що став першим прямим законодавчим кроком у регулюванні угод M&A. Цей закон забороняв угоди злиття, які могли значно обмежити конкуренцію. Однак неоднозначна практика застосування цього закону призвела до прийняття в 1950 році закону Celler-Kefauver Act, який ужесточив положення закону Клейтона. З 1968 по 2009 рік відбулися наступні події та тенденції в регулюванні ринку M&A.

У 1990-ті роки, на які припала п'ята, за загальним рахунком, хвиля угод M&A у США, чітко проявлявся ряд нових тенденцій, що знайшли відображення і у політиці регулювання цих процесів. Загальний фон для них створювали процеси глобалізації продуктових, сервісних ринків і ринків капуталу,

формування міжнаціональних інтеграційних угрупувань (ЄС, Північноамериканської асоціації вільної торгівлі), створення ВТО, за яким послідувало суттєве зниження торговельних бар'єрів і мобільності капіталу і розширення можливостей для зростання корпорацій. У цей час відбулося прийняття багатьох угод, у тому числі найкрупніших, у ряді провідних галузей американської промисловості [30].

У Великій Британії, окрім антимонопольних органів, важливу роль відіграють громадські недержавні організації. Вони аналізують угоди M&A на відповідність законодавству та надають рекомендації щодо усунення недоліків перед укладенням угоди. Хоча звернення до цих організацій не є обов'язковим, британські компанії все ж прагнуть отримати позитивний висновок з огляду на гудвіл та мінімізацію ризиків.

Також варто зазначити, що у міжнародних угодах M&A дуже важливу роль відіграють медіатори-фахівці. Вони спеціалізуються на вирішенні конфліктних ситуацій під час процесу злиття або поглинання. Їх завдання полягає в наданні сприяння у вирішенні конфліктів і отриманні погодженого рішення сторін. Цей механізм медіації успішно застосовується за кордоном вже більше 20 років.

Не менш важливу роль в процесі злиття і поглинань в США і Європі має угода про ексклюзивність. Наприклад, при прийнятті сторонами угоди M&A учасники беруть на себе зобов'язання від початку до кінця процесу злиття не вести переговорів з іншими особами. В даному випадку мова йде не тільки про правову сторону угоди, а й тісно пов'язана з діловою етикою і репутацією компаній [28, с.97].

У США і Європі більшість компаній є публічними, що дозволяє їм бути більш захищеними від ворожих поглинань і рейдерства. У Японії угоди M&A ґрунтуються на принципі виключної добровільності об'єднання, а недружні поглинання зустрічають жорсткі інституційні та соціальні перешкоди.

Інституційні бар'єри в Японії означають, що менеджмент компаній забезпечує собі постійних акціонерів, зазвичай з тієї ж фінансово-промислової групи або знаходить собі дружні банки. Соціальні бар'єри вказують на те, що в

японському бізнесі компанію розглядають як спільноту співробітників, які працюють в ній довгі роки. Їхнє поглинання разом з компанією дуже негативно сприймається з точки зору культурних традицій.

Однак з 2002 року японський уряд переглянув свою політику щодо зовнішньоторговельних відносин, спрямовуючи її на заохочення прямих іноземних інвестицій та угод M&A через десятирічний економічний застій. Це створило можливість для західних і американських компаній зайти на японський ринок, хоча відчутними перешкодами залишається опір службовців та інших учасників компаній, що виступають проти поглинання.

Однак ситуація на ринку M&A в Японії все ще залишається складною. Навіть великі злиття в Японії в останні роки виявляються неефективними. Одним з найбільш яскравих прикладів є велике злиття рівних банків, здійснених між двома токійськими банками «Fuji Bank» і «Industrial Bank of Japan» з метою порятунку від банкрутства. Ця угода загальною вартістю понад 70,8 млрд. доларів обернулася втратою контролю над операціями, зростанням бюрократизму, проблемами в системі обліку і неможливістю для клієнтів отримати гроші в банкоматах за емітованими банківськими картками [25].

«Renault» другого за величиною японского автовиробника «Nissan», а також придбання приватним американським інвестиційним фондом «Ripple-wood» японських банків «Shinsei bank» і «Long Term Credit Bank» [21, с.162].

Однією зі світових тенденцій останніх років, що заслуговують на увагу, стало надання великого значення документуванню компаніями реально досягнутого збереження витрат у якості умови схвалення горизонтальних угод. При цьому державні органи стали тлумачити факт збереження витрат як достатній привід для оцінки подібної угоди як тої, що не порушує конкуренцію, особливо, якщо ця економія з великою ймовірністю приведе до зниження цін для споживачів. На це була звернена, зокрема, увага у підготовлених та прийнятих Міністерством Юстиції і Федеральною торвою комісією у березні 2006 року спеціальних Коментарів [6].

Коментарі зробили певні висновки щодо чотирнадцятирічного періоду застосування на практиці Директив щодо горизонтальних злиттів. Основні принципи конкурентної політики ЄС визначені у статтях 81 та 82 Амстердамського договору 1997 року. Згідно з цими статтями, будь-які угоди, які можуть розглядатися як порушення умов відкритої конкуренції або як основа для несправедливої конкуренції в країнах-членах Євросоюзу, підпадають під заборону.

6. середини 90-х років XX ст. країни ЄС зіштовхнулися зі зростанням зовнішньої конкуренції, джерелом чого був не лише імпорт, а й діяльність іноземних фірм, які оперували на ринку ЄС. Одним з вимірів такої активності були прямі іноземні інвестиції, що включали трансакції злиттів і поглинань [21, с.221].

Разом з інтенсифікацією процесів транскордонних злиттів і поглинань посилився також контроль за ними з боку як національних регулюючих органів, так і спільних інституцій ЄС із регулювання, зокрема Європейської комісії. Це зумовило ряд висловлювань, що конкурентоспроможність європейських фірм опинилася під загрозою внаслідок дії жорсткої системи контролю за злиттями, яка недостатньою мірою сприяє створенню «компаній-чемпіонів», здатних краще протистояти глобальній конкуренції і займати глобальні ринкові позиції. Особливо це стосується Нідерландів, Швеції, Ірландії, Греції, Німеччини, Фінляндії, Данії, Австрії, де національні законодавчі бар'єри перешкоджають транскордонним злиттям [17, с.347).

Транскордонна співпраця сприяє підвищенню конкурентоспроможності ЄС, особливо після розширення. Розвиток ЄС як найбільш конкурентоспроможної і динамічної економіки знань у світі передбачає створення сприятливого середовища для транскордонних злиттів і поглинань. Це не лише сприяє формуванню інтегрованішого єдиного ринку, але й прискорює економічне зростання.

Одним із важливих кроків у цьому напрямі стало схвалення 25 країнами ЄС директиви про транскордонні злиття (Cross-border mergers and the Economic

Concentration Regulation 139/2004, or the «EUMR») у межах єдиного ринку та її прийняття Радою Міністрів і Парламентом ЄС. Вона є спробою усунути відмінності в національних законодавствах і забезпечити єдині транснаціональні правила. Зокрема, компанія, яка здійснює злиття чи поглинання, зможе уникнути дорогих та неефективних дій щодо вимушеного заснування філіалу у країні цільової компанії, з метою її поглинання [25, с.197].

Регулювання угод злиттів і поглинань підпадає і під дію спеціального Регламента щодо злиттів (Council Regulation 139/2004 EC) [34].

Цей новий Регламент, що замінив попередній з 1989 року, охоплює злиття, поглинання та спільні злиття (joint mergers). В основу конкурентного законодавства покладено розгляд злиття як можливості для значних економічних вигод у порівнянні з укладенням двосторонніх контрактів. Зростання концентрації, що супроводжує злиття, призводить до економії через масштаб виробництва і мережеві ефекти, що впливають на цінності продуктів або послуг для користувачів.

Крім того, Регламент 139/2004 був направлений на вирішення і таких задач як полегшення процедури оцінювання наслідків M&A і посилення значення економічних індикаторів, збільшення прозорості цієї процедури, забезпечення прав компаній у випадку виголошення негативного заключення. Процедурно було виділено чотири етапи узгодження угод M&A, які повсюдно застосовуються на практиці [6].

Важливою віхою у регулюванні угод M&A в рамках Євросоюзу стало також прийняття 18 жовтня 2008 р. Керівних принципів негоризонтальних злиттів [3].

Увага експертів не обійшла і оцінки політики підтримки конкуренції ЄС в умовах кризи 2008-2009 р.р. У цілому, на думку спеціалістів, конкурентне середовище в умовах кризи, на відміну від великої депресії, базисно не зазнала суттєвих змін, особливо за реальної загрози скачування до жорсткого протекціонізму, що розцінюється вельми позитивно. До листопада 2008 року вдалося узгодити заходи, по-перше, з підтримки купівельної сили споживачів,

по-друге, зі зміцнення довгострокової конкурентної здатності шляхом інвестицій у зелені технології. Що стосується державної допомоги, регламентованої ЄС, були вироблені Тимчасові рамкові умови (Temporary Framework for State Aid) [30].

Основна мета контролю злиттів і поглинань – забезпечення та підтримка ефективного конкурентного середовища, запобігання монополізації певних сегментів національного ринку, а також уникнення негативного впливу операцій M&A на внутрішнє економічне становище країни і кінцевих споживачів.

Ефективність процесів злиття і поглинань суттєво впливає на розвиток сучасних бізнес-процесів, перш за все цифрову трансформацію. У сучасних умовах у процесах M&A спостерігається зміщення акценту на цифрову трансформацію як на рушійну силу та один із основних факторів розвитку ринку злиття і поглинань в сучасних умовах. В результаті стають все більш актуальними мотиви проведення угод злиття і поглинань, пов'язані зі співпрацею в галузі НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) та доступом до інформації, передових технологій, ноу-хау та фахівців у цій сфері.

Технологічні угоди, які мають особливу специфіку, у більшості випадків розглядаються як традиційні транзакції на ринку M&A, хоча вони потребують особливої уваги та стратегічного підходу з боку компаній, зацікавлених у досягненні стійких конкурентних переваг. Зростаюча роль цифрових технологій відображена в звітах провідних консалтингових компаній у сфері M&A. Традиційні лідери злиттів і поглинань, такі як кредитні установи та компанії, пов'язані з видобутком і переробкою вуглеводнів і кольорових металів, безумовно, застосовують цифрові технології у своїй діяльності.

Коли йдеться про цифрову трансформацію, перш за все звертають увагу на компанії, які надають послуги в сфері IT. Тем не менш, виробничий та інші сектори також суттєво впливають на цифровізацію процесів. Цифрові технології лежать в основі процесу промислової революції, яка спостерігається в обробній промисловості, та, отже, відкривають підприємствам шлях до Індустрії 4.0. Жодна компанія не може дозволити собі ігнорувати вплив технологій, які

дозволяють організаціям частково або повністю автоматизувати свою діяльність, досягаючи більш високого персоналізації продуктів та послуг. У зв'язку з цим, молоді, передові в технологічних галузях, пов'язані з виробництвом та використанням наукової продукції, технологічними новинками, складною технікою, стають головною сферою інтересів злиттів і поглинань. Аналогічним чином компанія-покупець може прагнути придбати нові технології, патенти та силами, як правило, вимагає надзвичайно високих витрат часу і фінансових ресурсів ноу-хау, кваліфікований персонал і т.д. Розвиток таких ресурсів власними.

Багато компаній також прагнули трансформувати свій бізнес або отримати нові можливості шляхом придбання інших підприємств у інших галузях, особливо в галузі технологій, які залишаються основною метою для злиттів та поглинань у різних секторах.

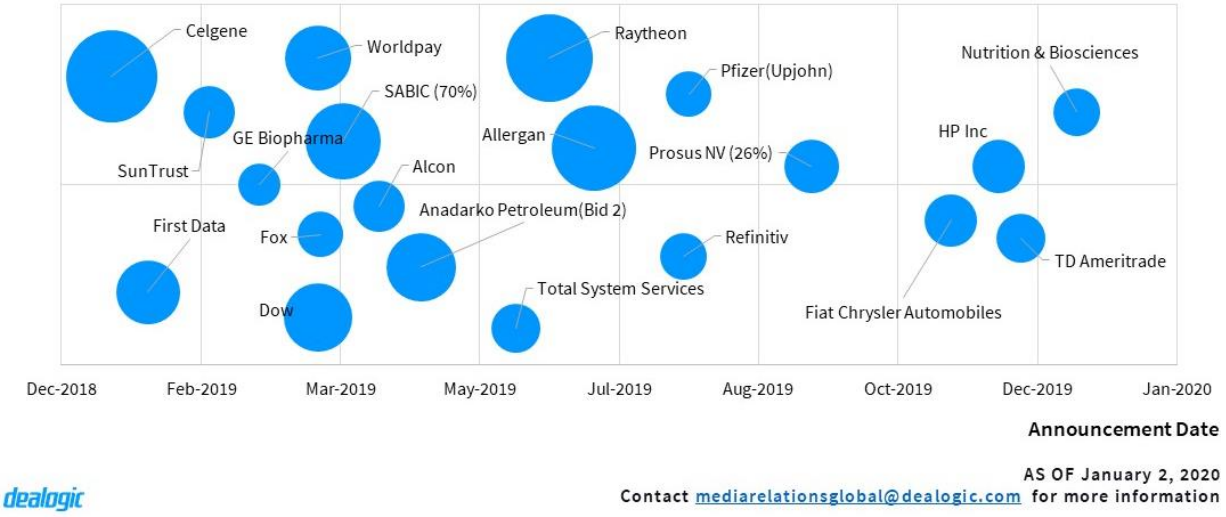


Рис.2.4. Топ 20 угод M&A 2019

Технологічний сектор, зокрема сфера програмного забезпечення, залишилися лідерами на ринку M&A у 2019 році. Загалом у цій галузі було укладено 10,216 транзакцій M&A на загальну суму 808 млрд доларів, свідчать дані Dealogic. Однією з найбільшою у цьому секторі стала угода з придбання платіжної системи WorldPay від Fidelity National Information Services за 42,6 млрд доларів[34].

Сектор охорони здоров’я знаходиться у центрі уваги завдяки дії COVID-19, й уряди країн регіону збільшують інвестиції у свої системи охорони здоров’я та фармацевтичну промисловість, підтримуючи сприятливі довгострокові умови для інвесторів[30].

Загалом у 2021 році було зареєстровано 2120 викупів на суму 990,8 млрд доларів США. Технології продовжують підживлювати апетит інвесторів завдяки

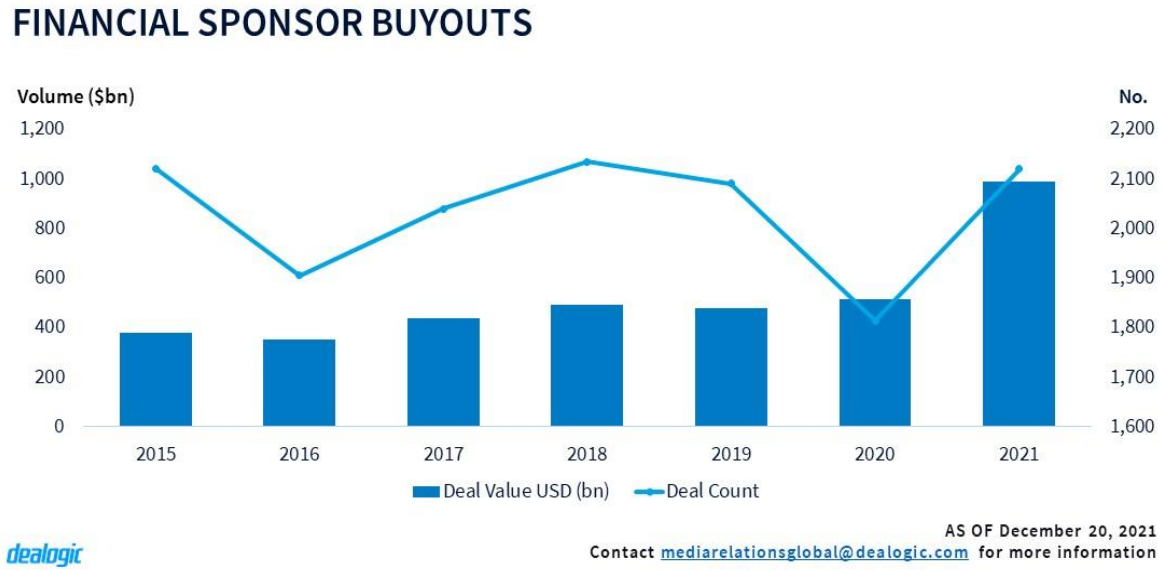


Рис.2.5 Об’єми викупів інвесторами у 2015-2021 рр.

470 угодам на суму 225,7 млрд доларів США. Сектори телекомунікацій і нерухомості також викликали високий рівень інтересу: у ці два сектори було інвестовано 69,6 і 37 мільярдів доларів США відповідно. Найбільшою угодою з викупу в 2021 році є придбання KKR Telecom Italia за 40,1 млрд доларів США в листопаді [29].

Рис.2.6 Вплив використання цифрових інструментів на угоди компанії

Джерело: The state of the deal: M&A trends 2020 // Deloitte LLP [29]

Цифрові інструменти дають покупцям більше розуміння організації, які вони набувають. Це допомагає планувати інтеграцію бути більш ефективним і більше зосередженим на вартості створення, підвищуючи ймовірність успіху угоди. Є сильний ентузіазм щодо розуміння та аналізу цифрових технологій інструменти даних роблять можливим. Більшість усіх опитаних (84 відсотки) погоджуються або повністю погоджуються з передумовою, що цифрові інструменти та прискорювачі покращують розуміння цілі до закриття угоди проти 6 відсотків, які не згодні. У той же час в останні роки легкість, з якою справляються фінансування може бути організовано стимулював угоду діяльність і часто збільшував початок фази перевірки M&A. Це підсилює повідомлення про те, що наявність фінансування на ранній стадії є провідною практикою для покупців, що дозволяє їм бути більшими спритні та ефективні у виконанні своєї стратегії M&A[36].

За даними більшості респондентів сьомого звіту Deloitte «Тенденції M&A 2020» (84%), цифрові інструменти дозволяють покупцям краще розуміти компанії, які вони придбали, збирати максимальний обсяг інформації про цільову компанію до укладення угоди. Це сприяє більш ефективному плануванню інтеграції та зосередженості на створенні вартості, підвищуючи

ймовірність успішності угоди. Також це дослідження серед 1000 керівників корпорацій і приватних інвесторів показало, що використання цифрових інструментів і акселераторів найбільше вплинуло на надання додаткової внутрішньої інформації, необхідної для прийняття рішення про проведення угоди, — так вважають 53% опитаних.

П'ятдесят один відсоток респондентів зазначили, що технології допомогли мінімізувати ризики і невизначеність на етапі перевірки об'єкта придбання. Крім того, інструменти використовуються для планування операцій на етапі інтеграції та для прискорення укладення угод. Цифрові можливості можуть застосовуватися до злиттів і поглинань різними способами, але в основному ці рішення автоматизують та забезпечують цифрову підтримку основних процесів M&A. Однак оскільки ці інструменти забезпечують більшу швидкість, точність та розуміння окремих процесів в рамках злиття та поглинання, команди з укладання угод можуть не лише виконувати свої обов'язки швидше й точніше, але й отримувати більше ідей, які можуть підвищити рівень інформованості та швидкість роботи.

Загалом, цифрові інструменти зміщують акцент з транзакційного на стратегічний аспект угоди, і, хоча використання цифрових інструментів не є гарантією збільшення вартості угоди, ці технології забезпечують більш плавну роботу після інтеграції, знижують витрати та скорочують час до завершення. Такі атрибути можуть бути особливо корисними в міжгалузевих угодах, де участь в угоді компаній, початково діючих на різних ринках.

Вплив цифровізації процесів відображається на ринку злиттів і поглинань, де стають пріоритетними угоди в сфері IT, які проводяться не лише IT-компаніями, але й організаціями нетехнологічного сектору для досягнення нових конкурентних переваг. Цифрова трансформація бізнесу впливає на процеси злиттів і поглинань не лише кількісно, збільшуючи їхню кількість в цілому і розширюючи ринок M&A за рахунок збільшення кількості та вартості угод у секторі інновацій і технологій, але й якісно, прискорюючи самі процеси угод, підвищуючи за допомогою спеціальних цифрових інструментів їхню точність та

синергетичний ефект від інтеграції технологічних цілей. Цифрова трансформація процесів M&A змушує компанії переосмислити свої бізнес-моделі, супроводжується важливими змінами в динаміці бізнесу та характері конкуренції на рівні економіки в цілому — важливу роль у цих тенденціях відіграє активізація діяльності зі злиттів і поглинань, у багатьох випадках пов'язаних з придбаннями інформаційних технологій та високотехнологічних компаній.

Згідно з даними Crunchbase, за весь 2023 рік трохи більше 650 фінансованих стартапів у всьому світі були придбані іншими фінансованими стартапами, що є найнижчим показником за три роки. Тим часом цей рік почався так само повільно, як показано на графіку нижче:

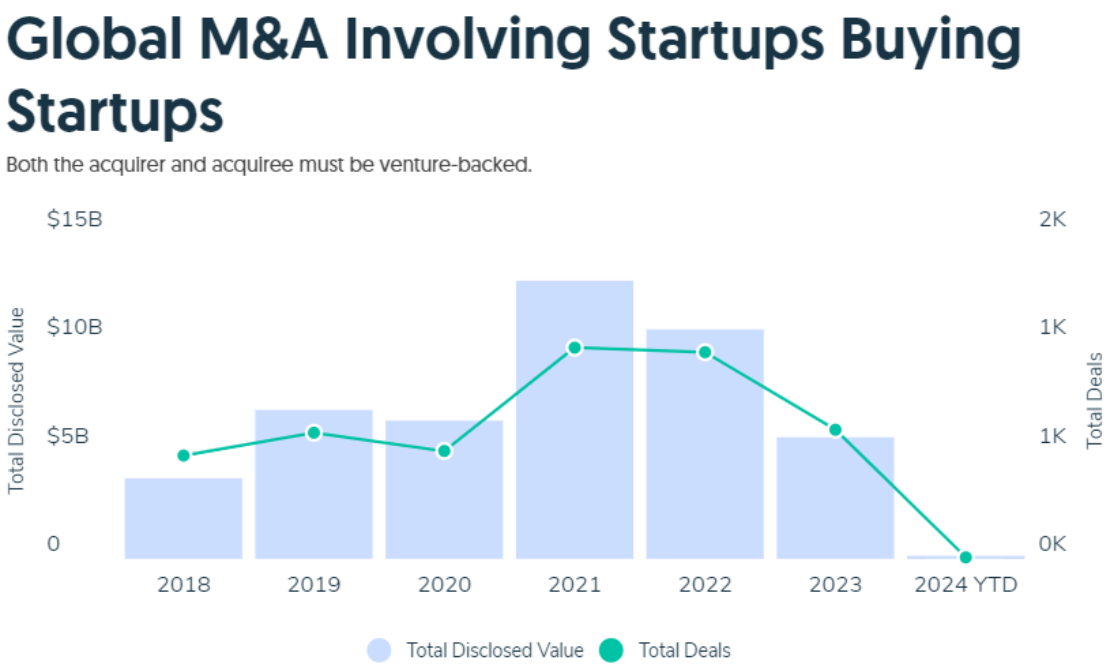


Рис.2.8 Глобальні M&A за участю стартапів. Купівля стартапів

Джерело: crunchbase

З огляду на те, що загальна активність M&A знизилася, фактична частка придбань стартапів, де покупцем є інший стартап, залишається досить високою.

Наприклад, з початку минулого року, згідно з даними Crunchbase, понад 80% придбаних стартапів — приблизно 766 компаній — були продані іншому стартапу. Лише 142 стартапи були продані публічним компаніям. Технологічні компанії з великою капіталізацією, зокрема, не були активними покупцями стартапів в останні квартали. Продаж однієї з «Великої п'ятірки» найдорожчих технологічних компаній США — Apple, Microsoft, Google, Amazon і Nvidia — більше не є реалістичним шляхом виходу[31].

У 2022 році активно відбувався фандрейзинг для залучення коштів в інвестиційні та венчурні фонди на сотні мільйонів доларів з фокусом на реалізацію проектів в Україні. ЄБРР залишається одним із основних фондів, який підтримує як державні, так і приватні компанії в Україні під час війни. До кінця 2022 року інвестиції банку в українську економіку мають перевищити понад €1,5 млрд, такий же цільовий обсяг інвестицій ЄБРР передбачає і на 2023 рік.

Demium – це інвестиційна компанія, заснована у Валенсії в 2013 році з метою підтримки найкращих професіоналів і допомоги їм у реалізації успішних проектів, завжди з виключно цифровим і технологічним компонентом. У листопаді 2020 року компанія з управління активами Demiums почала працювати з першим фондом у розмірі 50 мільйонів євро для інвестицій у понад 75 стартапів на ранніх стадіях на рік (попереднє/посівне), ставши найактивнішим фондом венчурного капіталу в Іспанії. В інкубаторі створено такі українські стартапи, як Recoshelf, Electronic KYC, DrugCard, Beholder, Max Game Value та інші. Компанія представлена в п'яти країнах: Іспанії, Португалії, Польщі, Чехії та Україні[38].

Заснована в червні 2020 року компанія з управління активами Demium Venture Capital стала найактивнішим венчурним капіталом у Південній Європі та однією з чотирьох найактивніших венчурних капіталів у Європі за кількістю операцій у 2021 році. Загалом вона інвестувала 13,8 мільйонів євро у загальній цифрі 112 стартапів (80 іспанських стартапів та 32 стартапи в інших країнах ЄС) «вилупилися» у власних інкубаторах, створених в Іспанії, Португалії, Україні та Польщі. Після російського вторгнення в Україну в 2022 році компанія вжила заходів, щоб гарантувати, що всі ті підприємці, які інкубували свої проекти в

київському офісі, могли залишити країну та продовжити свої починання деінде. Наразі 32 українські команди все ще виконують свою інкубаційну програму, 18 з яких переїхали до Варшави, 8 переїхали до Барселони, а решта 6 фізично перебувають в Україні [39] та виконують свою роботу онлайн.

2.2 Тенденції M&A на світових ринках та аналіз ринку України

За даними Національного банку України (НБУ), реальний ВВП у 2020 році впав на 4,4% порівняно з прогнозом щодо його зростання на 3,5% на кінець 2019 року. Це було найбільше падіння української економіки з часу Революції Гідності 2013–2014 років. Беручи до уваги потужну кореляцію між реальною економікою та корпоративними транзакціями, не дивно, що вартість угод зі злиття та поглинання в Україні також зазнала стрімкого та різкого спаду в 2020 році, знизившись на 62% до 0,9 млрд дол. США. Обсяг угод знизився до рівня 2017 року. При цьому протягом 2020 року було оголошено лише про 69 угод, що становить15-відсоткове зниження порівняно з попереднім роком. Зниження вартості M&A угод в Україні частково пояснювалося нижчим рівнем оприлюднення детальної інформації щодо угод. Вартість угод було розкрито лише щодо 48% угод, оголошених у 2020 році, що значно нижче рівня розкриття інформації, що спостерігається на більш розвинутих ринках. Водночас середня вартість угоди впала до 28 млн дол. США. Це було пов'язано з небажанням деяких інвесторів вкладати капітал під час пандемії, нездатністю деяких компаній залучати фінансування протягом цього періоду та з тим, що фінансово стабільні продавці відкладали угоди в очікуванні вищих цінових мультиплікаторів [34].

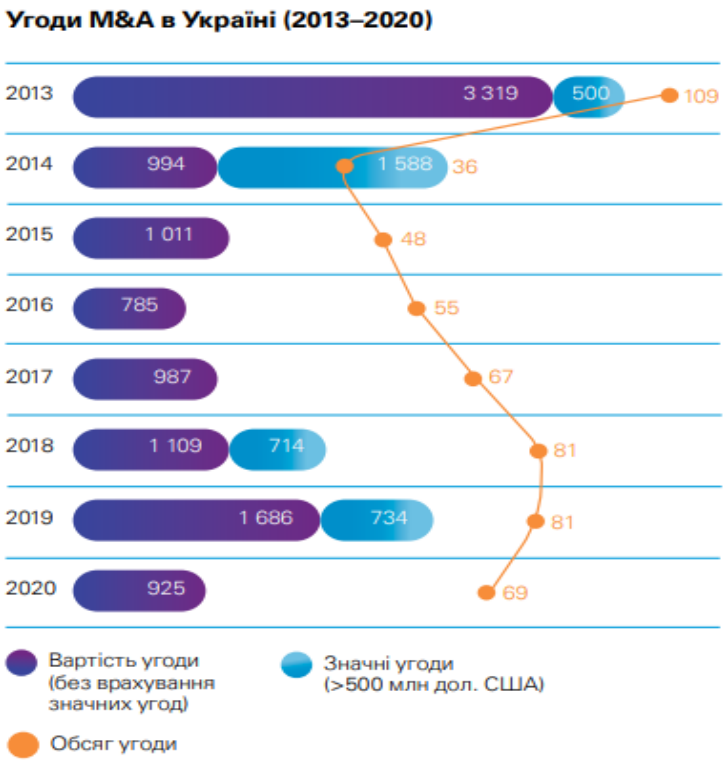


Рис.2.1 Динаміка кількості, вартості та обсягів угод злиття та поглинання в Україні, 2013-2020 роки

Джерело: M&A Radar в Україні

Український ринок M&A, порівняно з Західною Європою, Японією і Америкою, менш розвинений через економічну та політичну нестабільність. Більшість M&A операцій в Україні є недружніми за ствердженням Л.В.Нечипорук. Особливість українського ринку M&A полягає в його закритості, де інформація про малі та середні операції не є публічною, інформація про учасників та суми операцій не завжди доступна.[14]

У 2023 році український ринок злиттів та поглинань (M&A) відзначив помітне зростання, досягнувши обсягу у $1,4 млрд, що виявилося значно вищим, ніж у попередні роки. Зазначено, що понад $250 млн з цієї суми припадають на IT-індустрію (за інформацією Mergewave Capital на опублікований на порталі AIN.UA). Згідно з дослідженням InVenture, кількість угод з злиття та поглинань також значно зросла, склавши 87, що порівняно з 54 у 2022 році та 120 у 2021 році. Особлива увага заслуговує збільшенню активності в таких секторах, як IT, комерційна нерухомість, промислова логістика та сільське господарство.

В умовах глобальної конкуренції українські технологічні компанії демонструють, що здатні не лише вистояти перед численними викликами, а й досягти визнання на міжнародному рівні. Одним із ключових шляхів до такого успіху є процеси злиття та поглинання з міжнародними інвесторами. Це не лише шлях до зростання, але й чіткий сигнал глобальному ринку про цінність та потенціал українських компаній[15].

За оцінками InVenture, обсяг анонсованих та завершених угод злиття та поглинання (M&A) в Україні, включаючи корпоративні угоди, венчурні угоди в технологічному секторі, а також угоди з приватизації та продажу заставних активів за підсумками 2023 року становив $1,7 млрд. Враховуючи невисоку публічність і прозорість угод, ми припускаємо, що обсяг ринку M&A в Україні в 2023 році був дещо вищим.

Порівняно з 2022 роком сукупний обсяг угод M&A у 2023 році зріс **у** 5 разів**,** однак все ще у 1,5 рази поступається показникам довоєнного часу ($2,7 млрд – у 2021 році).

За підсумками 2023 року можна констатувати, що ринок M&A дещо ожив. Кількість угод M&A в Україні вартістю понад $0,5 млн у 2023 році порівняно з 2022 роком також зросла і склала 90 угод (проти 54 угод у 2022 році), проте їх кількість все ще нижча за показники довоєнного періоду (120 угод у 2021 році). [30]

Таблиця 2.2 – ТОП 10 угод M&A в Україні у 2023 році

Обєкт поглинання / компанія	Продавець	Покупець / Інвестор	Штаб-квартира (покупець)	Сума угоди ($, млн)	Предмет угоди, %	Сектор
lifecell (ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Глобал Білги», ТОВ «Укртауер»)	Turkcell	NJJ Capital	Франція	500	100%	IT та телекомуні-кації
ПрАТ «Завод „Кузня на Рибальському“	Agimant Limited / ТАС (Сергій Тігіпко)	Concorde Capital (Ігор Мазепа)	Україна	300	100%	Будівництво та нерухомість
БЦ «Парус» (ТОВ «Парус Холдинг»)	Вадим Столар	ТОВ «Ола Файн» (Макс Кріппа)	Україна	170	100%	Будівництво та нерухомість

Kernel	Міноритарні акціонери (Lind Value, Kopernik Global Investors LLC, OFE PZU, Uniqua OFE, OFE NN, FRAM FIZ%, Aegon OFE, PKO BP OFE та ін.)	Namsen Limited (Андрій Веревський)	Україна	136	36%	Сільське господарство
Dmarket	Влад Панченко, Олександр Кохановський, Тамара Сланова	Mythical Games	США	100	100%	IT та телекомунікації
Preply	Кирило Бігай, Сергій Лукянов, Дмитро Волошин	Horizon Capital, Reach Capital, Hoxton Ventures та ін.	International	70	<50%	IT та телекомунікації
ТРЦ Ocean Plaza (ТОВ «Інвестиційний союз «Либідь»)	Василь Хмельницький	Q Partners (Андрій Іванов)	Україна	60	33%	Будівництво та нерухомість
Зерновий термінал «Олімпекс Купе Інтернейшнл»	GNT Group	Sunolta	Україна	25	100%	Транспорт та логістика
ТОВ «Рені-Ойл»	Варещенко Ігор, Адарич Ігор	Kernel (Андрій Веревський)	Україна	24,8	100%	Транспорт та логістика
Fintech Farm	Дмитро Дубілет	Nordstar	Великобританія	22	<50%	IT та телекомунікації

Джерело: *База даних InVenture – угоди M&A в Україні*

Серед основних тенденцій ринку злиттів та поглинань (M&A) у 2023 році можна виокремити наступні:

Сектор IT. Навіть у період війни, український сектор IT/телекомунікацій та венчурна індустрія продовжують залишатися привабливими для інвесторів. Приблизно половина угод на ринку M&A України стосується цих сфер. Головні операції включають придбання аутсорсингових IT компаній та інвестиційні раунди, які залучають фінансування від технологічних компаній з українськими засновниками. Інвестиції здійснюються як внутрішніми інвесторами, так і зарубіжними венчурними фондами.

Найбільші угоди в технологічному секторі України включають:

- Американська ігрова компанія Mythical Games придбала український блокчейн-маркетплейс для продажу скінів для геймерів Dmarket. Вартість цієї транзакції оцінюється в діапазоні від $70 до $100 млн.
- EdTech-компанія Preply залучила $70 млн акціонерного та позикового капіталу на чолі з Horizon Capital, а також з участю Reach Capital та Hoxton Ventures.
- Fintech компанія Farm завершила раунд B на $22 млн. Лідером інвестицій виступив венчурний фонд Nordstar, а сам раунд є комбінацією еквіті та конвертованого позикового капіталу.
- Horizon Capital, у рамках свого нового фонду Horizon Capital Growth Fund IV (HCGF IV), інвестував українську освітню платформу GoIT, обсяг інвестицій може становити від $10 до $15 млн.

Вимушені угоди. Вимушені угоди щодо продажу активів за стресовими цінами відбуваються з метою погашення кредиторської заборгованості або, у деяких випадках, з політичних мотивів. Ці угоди, переважно у секторі комерційної нерухомості, перевищують 15, хоча, через низьку прозорість угод у цьому секторі, їх кількість може бути більшою.

Серед найбільших угод слід відзначити:

- Придбання інвестиційною компанією Concorde Capital підприємства «Завод «Кузня на Рибальському» з усім майном та нерухомістю у Agimant Limited (вартість активу в 2018 році оцінювалася в $300 млн, хоча вартість операції могла бути нижчою).
- Придбання компанією Макса Кріппи ТОВ «Ола Файн» БЦ «Парус» у Вадима Столара (за оцінками експертів, вартість активу може становити $170 млн).
- Придбання власником Q Partners Андрієм Івановим 33% частки у ТРЦ «Ocean Plaza» (ТОВ «Інвестиційна союз «Либідь») у Василя Хмельницького (за оцінками експертів, вартість активу може становити $60 млн).

- Придбання ТРЦ «Магелан» у рамках аукціону з продажу пулу активів МР Банку компанією ТОВ «Птицеплемзавод «Коробівський» за $17 млн.

Аграрний сектор. В аграрному секторі спостерігалася певна активність у здійсненні покупок активів у сфері логістики, таких як термінали, сухі порти та елеваторні потужності, з метою оптимізації доставки зерна. Також інвестори виявляли інтерес до сільськогосподарських підприємств із земельним банком, переважно у західній та центральній частині України.

Найбільш активним учасником цього процесу стала компанія Kernel. Зокрема, варто відзначити викуп компанією Namsen Limited, яка належить Андрію Веревському, міноритарних акцій Kernel (36%) від інших акціонерів (Lind Value, Kopernik Global Investors LLC, OFE PZU, OFE NN, FRAM FIZ%, Aegon OFE, PKO BP OFE та інші) за $136 млн у рамках виведення компанії Kernel з лістингу на Варшавській фондовій біржі.

Крім того, у 2023 році компанія Kernel провела кілька угод з придбання агрологістичних активів, зокрема, купівлю ПАТ «Іллічівський олійно-жировий комбінат» (ІМЖК) за $19 млн, терміналу з перевалки соняшникової олії в порту Рені ТОВ «Рені-Ойл» за $24,75 млн і складських потужностей з перевалки рослинних олій у порту «Чорноморськ» за $19,4 млн.

Сфера приватизації. Приватизація у 2023 році призвела до економічного зростання на суму 3,83 мільярда гривень в Україні, що є доходом від продажу державних активів.

Серед угод приватизації державного майна в Україні у 2023 році виділяються такі:

- Придбання компанією ТОВ «Джі Ді Сі Україна» 100% статутного капіталу АТ «Львівський ювелірний завод» за $5 млн.
- Придбання компанією ТОВ «Агробіостандарт» 100% статутного капіталу ДК «Волиньторф» за $6 млн.
- Придбання компанією ТОВ «Двейлінс Опті» 100% Струтинського спиртзаводу у Львівській області за $3,5 млн.

- Придбання компанією ТОВ «Ленд Гроу» 100% статутного капіталу ДК «Рівнеторф» за $5,5 млн.
- Придбання морського порту «Усть-Дунайськ» компанією ТОВ «Еліксір Україна» за $5,5 млн.

Коли мова йде про фінансування IT-компаній в Україні від 2021 до 2023 років, спостерігається цікава тенденція: найпоширенішими типами угод є отримання грантів та венчурних інвестицій на ранніх етапах розвитку (здебільшого для продуктових стартапів). Власники IT-компаній активно шукають швидке фінансування за мінімальний період часу, що призводить до популярності швидких угод злиття та поглинання в наступних роках, особливо у 2024–2025 роках.

Інші учасники ринку також вказують на перевагу угод «Small ball»: «Згідно з аналізом злиттів та поглинань компаній, обсяг великих угод (з сумою понад $1 млрд) стабільно зменшувався з 2020 року, оскільки учасники угод все більше схилялися до менших транзакцій на середньому ринку. Ці угоди є легше фінансово здійснюваними, менш ризикованими та пропонують унікальні та стратегічно важливі можливості для покупців».

Загалом можна сказати, що 2024 рік обіцяє бути набагато більш захопливим з точки зору кількості та вартості угод, оскільки багато з них були перенесені з 2023 року. Відтак, очікується подальше зростання тренду продажу як міноритарних, так і мажоритарних часток.

Майже половина покупців виявляє зацікавленість у повному придбанні менших компаній, що мають ефективний персонал, контракти та клієнтську базу. Проте існують ризики для бізнесу в Україні, пов’язані з мобілізацією.

Як можна спостерігати, протягом двох років великої війни багатьом українським компаніям вдалося не лише вижити, а й успішно оптимізуватися та пристосуватися до нових умов ведення бізнесу. Вони також активно розробляли інвестиційні стратегії, залучали нові інвестиції та укладали угоди щодо придбання активів.

Значна частина можливостей для інвестування в Україні виникає, насамперед, завдяки Збройним Силам України та підтримці Заходу у фінансуванні бюджету країни та військовій допомозі. Від їхньої діяльності, а також від позицій та дій кожного українця залежатимуть подальші перспективи розвитку ринку інвестицій та, загалом, економіки України. Ситуація для інвесторів залишається непередбачуваною: час війни створює як великі можливості для зростання капіталу, так і ризики його втрати.

2.3 Вплив транскордонних злиттів та поглинань на банківський сектор і страховий міжнародний ринок

Світова практика свідчить про те, що кількість та обсяг операцій на ринку злиття та поглинань (M&A) в Україні буде зростати. Компаніям варто вдосконалювати свої підходи до M&A, оскільки на цю динаміку впливатимуть фактори, такі як стабілізація макроекономічної ситуації (прогнозованість обмінного курсу), зближення очікувань покупців і продавців щодо вартості українських активів та відновлення нормального функціонування світових кредитних ринків.

На фоні виходу з кризи на ринку банківських M&A спостерігається тенденція до приваблення іноземних інвесторів. Фінансовий сектор є потенційним лідером за кількістю угод, оскільки на ньому присутні найбільші міжнародні банківські групи, такі як Citigroup, BNP Paribas, Credit Agricole, Societe Generale, Intesa Sanpaolo, RZB, SEB. Ці групи займаються банківським, страховим та інвестиційним секторами.

Протягом більшої частини останніх 15 років активність M&A в банківській галузі США була мінімальною. Багато банків боролися зі складними інтеграціями та «дробовиками» з часів фінансової кризи. Були також нормативні обмеження з боку Додда-Франка. Починаючи з 2018 року темпи угод почали збільшуватися як за вартістю, так і за кількістю. До 2021 року вартість угод у

шість разів перевищила показник 2017 року. Таке зростання активності угод сталося з кількох причин: часткове пом'якшення регуляторних обмежень для банківських M&A, нижчі процентні ставки, сильні баланси та звіти про прибутки та збитки, а також велика кількість ліквідності серед потенційних покупців після років консервативного кредитування та цілеспрямованого нарощування капіталу.

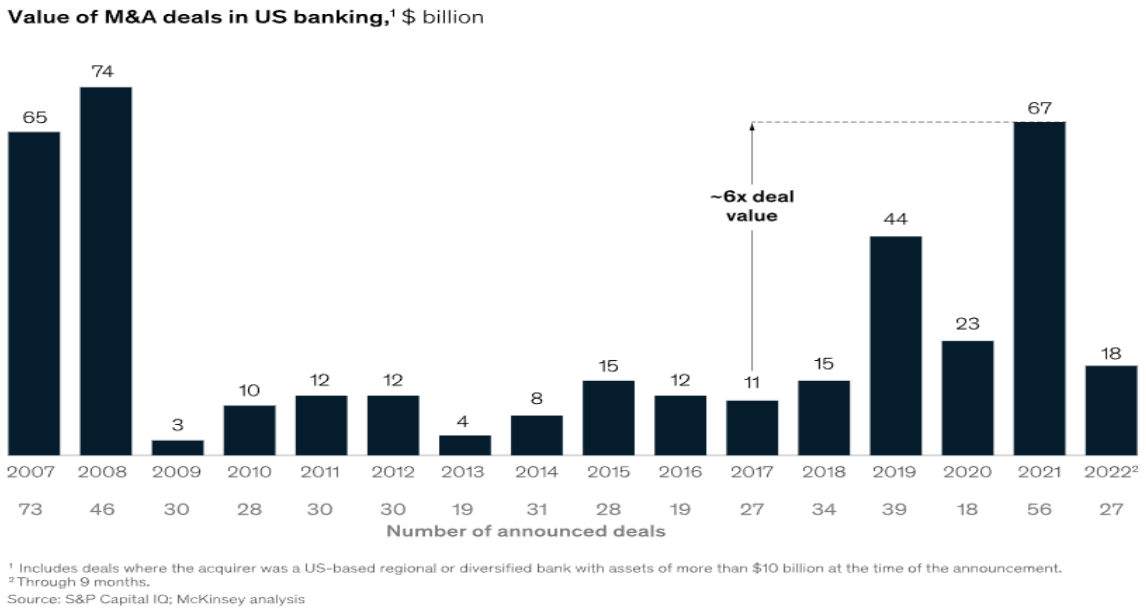


Рис.2.3 Динаміка вартості угод злиття та поглинання в банківській сфері США, млрд дол

Джерело: аналіз McKinsey

Декілька факторів визначатимуть, як розвиватимуться банківські злиття та поглинання в найближчі два-три роки. Фактори, що призводять до збільшення кількості та розміру угод, включають поточні приглушені оцінки (зокрема, у сфері фінтех), жорсткіші ринки капіталу, які зменшують доступне фінансування, критичне для зростання фінтех, і маржинальний тиск на менш ефективні банківські установи, викликаний інфляцією та вищими резервними вимогами. Напередодні потенційної рецесії (що, як правило, робить ці менш ефективні банки більш придатними для переговорів про угоди). Серед сил, які потенційно можуть пригнічувати активність угод, є зростання процентних ставок, геополітична напруженість, а також той факт, що в поточних умовах менше

керівників банків можуть вірити, що вони мають достатньо вільного капіталу для здійснення M&A [32].

У цьому контексті ми вважаємо, що для добре капіталізованих банків настав відповідний момент для реалізації двох широких стратегічних можливостей злиття та поглинання: подальше неорганічне масштабування бізнесу та перехід до можливостей і таланту шляхом купівлі фінансових технологій.

Очікувалося, що активний ринок M&A продовжиться у другій половині 2022 року в банківському секторі. Як і раніше, менеджери активів і капіталу прагнуть вийти на нові класи активів; банки підштовхуються до модернізації за допомогою нових цифрових рішень та оптимізації своєї капітальної бази; і страхові компанії шукають можливості вилучити непрофільні активи, включно з блоками стоку, і переорієнтувати основні компетенції.

Загальноіндустріальна потреба в цифрових можливостях у поєднанні з постійним тиском з боку регуляторів і перебоями з боку платформ і фінтех-технологій означає, що галузь банківського сектору залишиться готовою до трансформації.

Незважаючи на те, що бажання здійснювати M&A залишається сильним, учасники угод стикаються з проблемами через невизначеність, що виникає внаслідок поточних макроекономічних та інфляційних факторів і наслідків російсько-українського конфлікту.

Хоча технології все ще користуються високим попитом, ми очікуємо, що мультиплікатори угод впадуть з останніх максимумів через макроекономічні труднощі. Загалом активність M&A у секторі FS, ймовірно, залишатиметься високою, оскільки в нинішньому середовищі з’являться нові можливості збільшення вартості[34].

M&A у сфері фінансових послуг продовжує бути активним, незважаючи на нові виклики з боку інфляції та російсько-українського конфлікту. Ці події вимагають від учасників угод розглядати різні сценарії та створювати надійний план створення вартості через більшу складність транзакцій.

Банківський сегмент є більш прозорим і привабливим для іноземних інвесторів порівняно зі страховим сектором в Україні, оскільки має кілька лідерів з великими частками ринку, що є цікавими для потенційних покупців. Проте в страховій галузі спостерігається збільшення кількості учасників, що робить цей сектор більш привабливим для стратегічних інвесторів.

Створення інтеграційних структур у страхуванні може базуватися на двох принципах: концентрації та кооперації, які відображають процеси злиття та поглинання (M&A) на ринку. Активність цих процесів в Україні визначається загальною економічною стабільністю в країні та на світових ринках.

Звіт European Insurance M&A Barometer Report за 2023 рік надає огляд ключових тенденцій на ринку страхових злиттів і поглинань (M&A), викладаючи інформацію про значні угоди та провідних учасників галузі.

Незважаючи на виклики, пов’язані зі зростанням відсоткових ставок, у першому півріччі 2023 року страхові M&A в Європі продовжили свою активність, побивши рекорди, ініціюючи 267 угод порівняно з 219 у першому півріччі 2022 року та 199 у першому півріччі 2021 року.

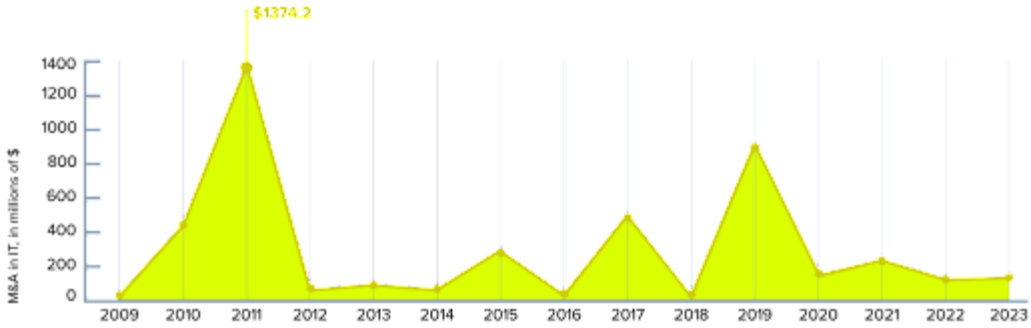
Хоча багато з цих угод були відносно невеликими, кілька значних транзакцій виділялися, включаючи продаж іберійського бізнесу Liberty Mutual Generali за 2,3 мільярда євро та продаж Argo компанії Brookfield Reinsurance за 1,1 мільярда доларів.

РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ТА СТАРТАПІВ

3.1 Сучасні тенденцій розвитку стратегічних партнерств

M&A надають підприємствам гнучкість і дозволяють залишатися конкурентоспроможними як на сьогодні, так і у довгостроковій перспективі.

Сфера легкої промисловості та роздрібної торгівлі постійно зіткнюється з викликами, такими як інновації, нові учасники ринку, аналіз та консолідація даних. Проблеми і можливості цього середовища потребують гнучкості, яку можуть забезпечити угоди про мерджі та аквізиції, і дозволяють залишатися конкурентоспроможними як на сьогодні, так і у довгостроковій перспективі.



Джерело: AIN.Capital

Рис.3.1 Обсяги (вартість) угод M&A,2009-2023 роки

У 2023 році обсяги злиттів та поглинань у фінансовій сфері зросли, досягнувши $130 млн, порівняно з $111,1 млн у 2022 році. Це свідчить про позитивну динаміку на ринку, зокрема в технологічних індустріях. Малі компанії виявляють складності у конкурентному середовищі та багато власників мають намір капіталізувати свій бізнес, у який вони вклали свій час та енергію. Проте вони зазнають труднощів у збуті своїх продуктів та послуг через конкуренцію з більшими гравцями на ринку. Це призводить до їхнього бажання продати частину або весь бізнес більшим компаніям, які здатні забезпечити збереження робочих місць та надати підтримку для розвитку на

нових ринках та у нових індустріях. Головною метою більших компаній у цьому процесі є глобалізація та зменшення ризиків, що спонукає їх до придбання менших компаній.

Нові тенденції та можливості:

1. Розширення співпраці та спільних інновацій:

Однією з нових тенденцій у стратегічному партнерстві є наголос на співпраці та спільних інноваціях. У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко розвивається, компанії усвідомлюють важливість об'єднання зусиль із взаємодоповнюючими партнерами, щоб використовувати сильні сторони одна одної та створювати інноваційні рішення.

Наприклад, такі технологічні гіганти, як Apple і IBM, співпрацювали для розробки корпоративних мобільних додатків, поєднуючи досвід дизайну Apple із глибокими знаннями IBM щодо корпоративного програмного забезпечення. Ймовірно, ця тенденція збережеться, оскільки компанії прагнуть залишатися конкурентоспроможними, використовуючи досвід і ресурси стратегічних партнерів.

2. Партнерства на основі платформ:

Іншою тенденцією, яка визначає майбутнє стратегічного партнерства, є перехід до партнерства на основі екосистеми та бізнес-моделей на основі платформ. Компанії визнають силу створення екосистем, які об'єднують різних партнерів, клієнтів і постачальників для створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Наприклад, партнерська мережа Amazon AWS (APN) дозволяє технологічним компаніям створювати рішення на основі інфраструктури AWS, розширюючи охоплення та можливості як Amazon, так і його партнерів. Ця тенденція відкриває нові можливості для компаній для співпраці та спільної творчості в ширшій екосистемі, стимулюючи інновації та зростання.

3. Цифрова трансформація:

Оскільки бізнес продовжує зазнавати цифрової трансформації, стратегічне партнерство відіграватиме вирішальну роль у допомозі організаціям пройти цей шлях. Компанії все частіше шукають партнерів, які можуть надати досвід у таких

сферах, як штучний інтелект, блокчейн і кібербезпека. Наприклад, Ford співпрацює з Volkswagen і Argo AI, щоб прискорити розвиток технології автономних автомобілів, використовуючи спільний досвід усіх трьох компаній. Оскільки технології продовжують змінювати галузі, стратегічні партнерства стануть ще більш важливими для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та гнучкими в епоху цифрових технологій.

4. Використання даних і аналітики:

Дані стали новою валютою в діловому світі, і стратегічні партнерства розвиваються, щоб використовувати силу даних і аналітики. Компанії формують партнерські відносини, щоб отримати доступ до наборів даних, аналітичних можливостей і розуміння, які можуть стимулювати прийняття обґрунтованих рішень і покращувати взаємодію з клієнтами. Наприклад, Mastercard і IBM об'єдналися для розробки платформи, яка використовує технологію Watson AI від IBM, щоб надавати компаніям статистику в реальному часі, допомагаючи їм приймати розумніші рішення на основі даних. Оскільки компанії продовжують усвідомлювати цінність даних, стратегічні партнерства, зосереджені на даних і аналітиці, ставатимуть все більш поширеними.

5. Міжгалузева співпраця:

Майбутнє стратегічного партнерства також стане свідком зростання міжгалузевої співпраці. Компанії розуміють, що, співпрацюючи з організаціями за межами традиційних галузевих кордонів, вони можуть вийти на нові ринки, розширити свою клієнтську базу та стимулювати інновації. Наприклад, Nike у партнерстві з Apple створили платформу Nike+, яка бездоганно інтегрує дані відстеження фітнесу з кросівок Nike в екосистему пристроїв Apple. Ця міжгалузева співпраця дозволяє компаніям об'єднати свій досвід і ресурси для створення унікальних ціннісних пропозицій і використання можливостей ринку, що розвивається.

Підсумовуючи, майбутнє стратегічного партнерства характеризується розширенням співпраці, партнерствами на основі екосистем, цифровою трансформацією, використанням даних і аналітики, а також міжгалузевою

співпрацею. Ці тенденції створюють для компаній захоплюючі можливості відкрити нові джерела зростання, інновацій і конкурентних переваг. Стратегічно формуючи партнерства та враховуючи нові тенденції, організації можуть досягти успіху в сучасну еру злиттів і поглинань.

Потенційні напрямки розвитку партнерств та поглинань стартапів можуть бути різноманітними та залежать від багатьох факторів, таких як технологічний прогрес, потреби ринку, регулятивне середовище тощо. Нижче будуть наведені можливі напрямки розвитку у різних галузях:

1. Технології інформаційних технологій (IT):
   - Штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та аналітика даних.
   - Кібербезпека та захист інформації.
   - Хмарні технології та послуги.
   - Розробка програмного забезпечення та додатків.
2. Біотехнології та медицина:
   - Розробка нових лікарських препаратів та методів лікування.
   - Технології генної інженерії та редагування геному.
   - Медичні пристрої та діагностичні засоби.
3. Фінансові технології (FinTech):
   - Платіжні системи та електронні гроші.
   - Розумні конракти та блокчейн-технології.
   - Фінансовий аналіз та управління ризиками.

Перспективи угод M&A за кордоном за участю українських інвесторів залишаються не дуже оптимістичними, оскільки більшість компаній зосереджується на внутрішньому ринку, хоча постійне зростання експорту та інвестицій в інфраструктуру, необхідну для експорту товарів і фахівців на зовнішні ринки, може стимулювати активність у середньостроковій перспективі. Іноземні інвестори надають перевагу наступним українським секторам: інновації та технології, сільське господарство, транспорт та інфраструктура [29].

Загаом M&A-угоди є стратегічним інструментом для компаній, які прагнуть не лише вижити, але й розвиватися в умовах зростання конкуренції. Що стосується продуктового напряму, то результати вказують на динамічний розвиток українського ринку M&A у 2023 році. Домінують інвестиційні раунди від VC та Private Equity, об'єднуючи компанії з українським корінням та глобальних гравців. У 2023 році було приблизно 40 таких угод на суму приблизно $200 млн. Прогноз на 2024 рік вказує на продовження активності як серед поточних інвесторів, так і серед нових гравців, зокрема в сегменті b2b SaaS. Однак, варто зауважити, що український ринок продуктового b2b залишається менш динамічним порівняно з європейським, але зберігає потенціал для зростання, особливо у зв'язку з підвищеною капіталізацією recurrent revenue моделей. Українські проєкти зазнають певного дисконту «воєнного стану», але за умови зменшення інтенсивності бойових дій та сприятливого глобального економічного клімату, очікується позитивна динаміка на ринку M&A у 2024 році. Зростання кількості угод та інтересу інвесторів українських технологічних компаній свідчить про перспективність ринку та його готовність до взаємодії з міжнародними гравцями.

3.2 Шляхи вдосконалення процесів регулювання M&A

У Сполучених Штатах активність M&A зростає в останні роки, і понад 90% респондентів Deloitte у 2022 році M&A Trends Survey заявили, що очікують, що обсяг угод залишиться на тому ж рівні або збільшиться протягом наступного року. Життєвий цикл угоди злиття та поглинання може бути тривалим, і перед завершенням угода проходить кілька етапів і віх. Команди, які займаються угодами злиття та поглинання, часто працюють над транзакціями протягом багатьох років і мають керувати багатьма відповідними відносинами та змінними частинами цих відносин протягом усього цього періоду. Хоча життєвий цикл

угод злиття та поглинання може бути тривалим, є способи зробити цей процес ефективнішим[34].

Злиття та поглинання (M&A) відіграють ключову роль у формуванні ландшафту галузей у всьому світі. Оскільки компанії прагнуть розширити, консолідувати або реструктуризувати свою діяльність, ефективні та ефективні регулятивні процеси мають важливе значення для забезпечення прозорості, справедливості та дотримання вимог законодавства. Нижче наведено кілька стратегій покращення регуляторних процесів M&A:

1. Впорядкування нормативно-правової бази:

- Гармонізація положень між юрисдикціями для мінімізації складності та неоднозначності.
- Впровадження чітких і послідовних інструкцій для транзакцій злиття та поглинання для сприяння відповідності та зменшення регуляторного тягаря.

2. Підвищення прозорості та розкриття інформації:

- Обов'язкове розкриття комплексних вимог для надання зацікавленим сторонам доступу до відповідної інформації.
- Вимагання своєчасного та точного звітування про M&A діяльність перед регуляторними органами та громадськістю для сприяння прозорості та підзвітності.

3. Посилення нагляду та правозастосування:

- Наділення регуляторних органів достатніми ресурсами та повноваженнями для ефективного нагляду за транзакціями M&A.
- Застосування суворих покарань за недотримання вимог і неетичну практику для запобігання неправомірній поведінці та захисту інтересів зацікавлених сторін.

4. Сприяння конкуренції та цілісності ринку:

- Проведення ретельних антимонопольних оцінок для запобігання монополізму та захисту конкурентоспроможності на ринку.

- Сприяння чесній конкуренції шляхом ретельного аналізу потенційних антиконкурентних наслідків угод злиття та поглинання та застосування заходів правового захисту, якщо це необхідно.

5. Технологічні інновації:

- Використання передових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, для моніторингу дотримання нормативних вимог і забезпечення виконання.
- Інвестиції в цифрові платформи та бази даних для полегшення обміну даними, співпраці та аналізу між регуляторними органами.

6. Залучення зацікавлених сторін та участь громадськості:

- Заохочення залучення зацікавлених сторін через публічні консультації, слухання та механізми зворотного зв'язку для отримання інформації щодо запропонованих регуляторних реформ.
- Сприяння інклюзивним процесам прийняття рішень для забезпечення врахування різних точок зору при формуванні регуляторної політики M&A.

Проведення регулярних оцінок нормативно-правової бази злиття та поглинання з метою визначення областей для вдосконалення та вирішення нових проблем.

Залишаючись гнучким і чуйним на мінливу ринкову динаміку, технологічний прогрес і глобальні регуляторні тенденції.

Впроваджуючи ці стратегії, політики та регуляторні органи можуть покращити процеси регулювання M&A, сприяти цілісності ринку та створювати сприятливе середовище для сталого економічного зростання та інновацій.

Іншим законодавчим інструментом, що регулює діяльність із транскордонних злиттів і поглинань та водночас покликаний забезпечити її успіх, є так званий Статут про Європейську компанію, який вступив у дію в жовтні 2004 року. Згідно з цим законом, компаніям або їх філіалам з різних країн ЄС дозволяється об'єднання/злиття як «Societas Europea» (далі SE) — нова юридична форма компанії. Даний статут доповнюватиме вищезгадану директиву про транскордонні злиття. Він розрахований на компанії, які мають потребу в реорганізації свого бізнесу в масштабах європейського ринку [14].

Ключовим фактором вдосконалення процесів регулювання M&A є регулятивний або антимонопольний нагляд. За допомогою стандартних процесів перегляду злиттів і поглинань антимонопольні органи можуть блокувати або вимагати засобів правового захисту для тих транзакцій, які концентрують ринкову владу таким чином, що негативно впливає на конкуренцію. Кількість транзакцій, які підлягають антимонопольному розгляду, у Сполучених Штатах подвоїлася між 2010 і 2020 роками до майже 2000 угод на рік. До кінця 2021 року, лише за 12 місяців, ця кількість знову подвоїлася до 4130 заявок [18].

Комплексні програмні рішення, розроблені для інвестиційних команд зі злиття та поглинання, автоматизують і оптимізують процес M&A за допомогою управління взаємовідносинами з клієнтами, віртуальних центрів обробки даних, управління належною обачністю тощо. Конкурентоспроможні команди з угод M&A розуміють, що найкраще у своєму класі укладання угод керується процесом (робочі процеси потребують автоматизації та налаштування) і стосунками, тому вони обирають спеціально розроблене програмне забезпечення для керування угодами M&A[34].

ВИСНОВКИ

У світі сьогодення, де конкурентна боротьба на глобальному рівні загострюється, агресивні стратегії ринкових учасників, стрімкі технологічні зміни та фінансова дерегуляція, великі компанії намагаються розширити свою діяльність. Один із популярних способів досягнення цієї мети - злиття та поглинання (ЗіП, M&A). Це призводить до укрупнення бізнесу, зростання його впливу і меншої залежності від регулювання, як національного, так і міжнародного рівня. Процеси злиття та поглинання відзначаються складністю, існує різноманітність точок зору щодо їхньої природи серед українських та зарубіжних експертів.

Мотиви проведення злиття та поглинання змінюються залежно від історичного контексту. Стратегічні мотиви, які враховують як зовнішні, так і внутрішні фактори, визначають рішення про злиття та поглинання. Зміни в конкурентному середовищі виступають основною причиною проведення таких операцій. Мотиви можна класифікувати як внутрішні, пов'язані з потребою у новому напрямку розвитку, зовнішні, спричинені змінами у бізнес-середовищі, і особисті цілі керівництва компаній.

Ринок злиття та поглинань завжди розвивався хвилеподібно, демонструючи повторювані закономірності та тісний зв'язок з економічними та глобальними перетвореннями. З початку 1897 року до сьогоднішнього часу було зафіксовано сім значущих хвиль у розвитку процесів злиття та поглинань, які ми можемо спостерігати сьогодні. Кожна хвиля злиття та поглинань мала свої власні особливості та характеристики, що випливають із контексту економічного розвитку свого часу, законодавчого регулювання консолідаційних процесів, мотивів, напрямків та можливостей росту компаній. Ці хвилі злиття та поглинань відіграли значну роль у трансформації промисловості від сукупності малих та середніх підприємств до сучасної форми, яку представляють тисячі транснаціональних корпорацій.

Трансграничні злиття та поглинання (M&A) компаній відіграють значну роль у процесах глобалізації, оскільки саме вони сприяють подальшій транснаціоналізації виробництва та руху міжнародного капіталу у сучасному світі.

Проводячи процеси злиття та поглинання, транснаціональні корпорації мають на меті отримання активів інших компаній, розширення спектру своїх послуг, досягнення оптимального співвідношення між своїм масштабом та отриманим результатом, а також між різноманіттям своєї діяльності та зниженням ризику. Лідерами у світовому ринку M&A є компанії Північної Америки та Європи, які здійснюють як покупку іноземних активів, так і продаж власних підприємств. Однак, угоди M&A стають все поширенішими й у країнах, що розвиваються, бо вони є важливим джерелом іноземних інвестицій.

Власники приватного бізнесу розуміють, що в умовах постійно змінюючогося ринку та зростання конкуренції, успішні та ретельно сплановані міжнародні злиття і поглинання можуть значно підвищити цінність їх компаній. На сьогоднішньому етапі, міжнародні злиття і поглинання є ключовим стратегічним інструментом для розвитку бізнесу в приватному секторі. Такі міжнародні угоди, які колись були в основному предметом інтересу великих корпорацій, зараз є потужним інструментом у руках різноманітних компаній, які прагнуть до розвитку. Міжнародні можливості стають більш доступними і очевидними, і власники приватного бізнесу активно використовують їх для досягнення своїх цілей.

Для стримування та зменшення егоцентричних, а нерідко і недобросовісних дій керівництва корпорацій, був розроблений механізм зовнішнього контролю, що закріплений у законодавстві. Цей ринок контролю над корпораціями може виявитися вирішальним у глобальному контексті, оскільки сприяння міцному досвіду управління на рівні підприємств стало центральною темою багатьох реформ, проведених регуляторами економічної політики по всьому світі.

Процеси злиття та поглинання не залишили осторонь і нашу країну. Протягом усього періоду формування України як незалежної держави

відбувалося становлення ринку M&A, на якому укладалися угоди, які можна класифікувати як злиття та поглинання (конгломератні, горизонтальні, вертикальні), що набували як дружнього, так і ворожого характеру, згідно з правовою структурою.

Існують як позитивні, так і негативні наслідки впливу процесів злиття та поглинань на українську економіку. З одного боку, вітчизняні компанії отримують можливість інтеграції з іноземними гравцями для розширення своїх ринків і подальшого розвитку. З іншого боку, злиття і поглинання можуть призвести до зниження конкуренції на ринку, реструктуризації придбаної компанії задля короткострокового прибутку, а не для досягнення синергетичного ефекту.

Процеси злиття, приєднання та поглинання в Україні відрізняються від подібних явищ у західних економічних умовах. Необхідність досягнення певного спільного знаменника на сьогодні стимульована не лише курсом на євроінтеграцію, але й економічною реальністю. У звітізах сучасної світової кон'юнктури, зазначені західні аналітики, промисловість окремих країн і світове господарство загалом, стануть перед необхідністю широкомасштабної реструктуризації через глобальну фінансову кризу. У цьому контексті саме інструмент злиття та поглинання може стати засобом виживання як для підприємств малого та середнього бізнесу, так і для великих національних економік, зокрема економіки України.

Злиття та поглинання стартапів на міжнародному ринку можуть мати значний вплив на економіку та інновації. Наприклад, при злитті Uber і Otto у 2016 році, об'єднання їхніх ресурсів дозволило підвищити конкурентність та розширити масштаб послуг доставки. Однак, такі об'єднання можуть також призвести до зменшення конкуренції, як це сталося, наприклад, при злитті Facebook та Instagram, що може ускладнити вибір для споживачіва. Тому, необхідно збалансувати переваги та ризики злиття та поглинання, щоб сприяти створенню стійких та конкурентоспроможних ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В. Т. Бусел. - Київ: Перун, 2015. - 1728 с.
2. Владислав Меляницький- Досвід M&A: від українського стартапу до міжнародної організації - Режим доступу до ресурсу: https://thepage.ua/ua/experts/sho-take-strategiya-m-a
3. Деякі аспекти M&A в Україні [Електронний ресурс] // Правовий тиждень - Режим доступу До ресурсу: http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=120523
4. Злиття та поглинання компаній, типи та особливості [Електронний ресурс] |/ Майстерня своєї справи - Режим доступу до ресурсу: https://msd.in.ua/zlittya-ta poglinannya-kompanij-tipi-ta-osoblivosti/
5. Горбачова Н.С. Можливість використання стратегічного партнерства з метою впливу на національні економічні інтереси. Режим доступу до ресурсу: https://ir.kneu.edu.ua/ bitstream/handle/2010/4443/Gorbachova. pdf?sequence=1.
6. Єгорова Г. А. Основні етапи становлення та тенденції розвитку вітчизняного ринку злиттів та поглинань / Г. А. Єгорова. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2016. - С. 92-95.
7. Кубліков В. К. Основні тенденції злиттів і поглинань корпорацій в країнах з транзитивною економікою на прикладі України / В. К. Кубліков, О. В. Тарасова. // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - №2. - С. 108-113.
8. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали IX Міжнар. конф. 23-24 трав. 2018 р., Київ, Україна / Київський національний торговельно-економічний університет [та ін.]. - Київ, 2018. - 294 с.
9. Кабиллу А.М. Рейдерство и враждебные поглощения: сущность, виды, методы защиты / А.М. Кабиллу // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2. – С. 53 –58.

10. Рейдерське захоплення – що це таке і як убезпечити своє підприємство. Режим доступу до ресурсу: https://orlan.kiev.ua/ua/blog/rejderskij-zahvat-chto-eto-takoe-i-kak-obezopasit-svoe-predpriyatie
11. Inventure.com. Ринок приватних інвестиції та M&A в Україні 2023
12. Рябець Н.М.- Роль ТНК країн, що розвиваються, в умовах посилення диспропорцій економічного розвитку країн / Н.М. Рябець // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2015. - №2. - С. 39-45.
13. Оксана Давидович- Світовий ринок злиттів і поглинань: економічний вимір та специфіка регулювання. Режим доступу до ресурсу: http://iepjournal.com/journals/6/2007_05_Davydovych.pdf
14. Ржевська Н.Ф. Стратегічні прогнози щодо перспектив стратегічного партнерства для України. Режим доступу до ресурсу: http:// journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/ article/view/3647/3315.
15. М. Побоченко // Стратегія розвитку України. - 2017. - №1. - С. 70-78.
16. Родіонова Т.А, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ У КРАЇНАХ АЗІАТСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОГО РЕГІОНУ. Режим доступу до ресурсу: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/49-2021/3.pdf
17. ТОП-5 знакових M&A угод у 2017 році в Україні [Електронний ресурс] //EY. - 2018. - Режим доступу до ресурсу: http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/practivities/articles/ey-article-yaroslav-balaba-10-january-2018.
18. Uifuture-Режим доступу до ресурсу: https://uifuture.org - офіційний сайт Українського інституту майбутнього.
19. Affinity - Five ways to streamline the M&A process - Режим доступу до ресурсу https://www.affinity.co/blog/5-ways-to-streamline-the-m-a-process
20. Alexandra Reed Lajoux. The Art of M&A: A Merger, Acquisition, and Buyout Guide Gebundene Ausgabe – 5. August 2019
21. B. Royston. Startups Acquiring Startups: Learn How To Prepare For M&A & Grow Your Business: What Is Startup M&A Paperback – September 19, 2021

22. Crunchbase - Режим доступу до ресурсу:https://news.crunchbase.com/ma/large-cap-tech-startup-acquisitions-decline/
23. Dealogic - https://dealogic.com/insight/ma-highlights-full-year-2019/
24. Dealogic - Режим доступу до ресурсу: https://dealogic.com/insight/ma-highlight-full-
25. Gaughan P. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings / Patrick A Gaughan. - New York: Wiley, 2015. - 655 p. - (5th Edition).
26. Inventure.com - Режим доступу до ресурсу https://inventure.com.ua/analytics/formula/vklad-chastnyh-investorov-v-vosstanovlenie-ukrainy-budet-imet-reshayushee-znachenie
27. Inventure.com - Demium Capital Launches a New Fund to Invest in Central European and Ukrainian Startups- Режим доступу до ресурсу https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/demium-capital-launches-a-new-fund-to-invest-in-central-european-and-ukrainian-startups
28. Investopedia- Mergers and Acquisitions (M&A): Types, Structures Valuations- Режим доступу до ресурсу: https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp
29. KPMG- M&A Radar 2020: Ukraine- Режим доступу до ресурсу: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/ma-radar-2020-ukr.pdf
30. Mckinsey - Strategic M&A in US banking: Creating value in uncertain times- Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com
31. Mergers & Acquisition (M&A) - Режим доступу до ресурсу: Prozess- https://at.schindhelm.com/international/expertise/mergers-and-acquisition-prozess
32. Mergewave Capital-Ринок M&A у 2023 та потенційні тренди 2024 – аналіз України та світу- Режим доступу до ресурсу: https://ain.ua/2024/02/13/rynok-ma-u-2023-ta-potenczijni-trendy-2024-analiz-ukrayiny-ta-svitu/
33. M. Herndon. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level 2nd Edition

34. PwC (PricewaterhouseCoopers) - Global M&A Trends in Financial Services: 2022 Mid-Year Update
35. Rowland M Savage. How to Stick the Landing: The M&A Handbook for Startups Paperback – December 30, 2020
36. Sudarsanam S. Creating - Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges / S. Sudarsanam. - New York: Financial Times Prentice Hall, 2003. - 593 p.
37. T. Gulpin. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level, 3rd Edition
38. The state of the deal: M&A trends 2020 // Deloitte LLP - Режим доступу до ресурсу:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acqisitions/us-mna-trends-2020-report.pdf
39. The Verge - Uber acquires autonomous truck startup Otto, co-founder to lead self-driving efforts- Режим доступу до ресурсу: https://www.theverge.com/2016/8/18/12533736/uber-otto-trucks-acquisition-anthony-levandoswski

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. **Gaughan P. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings / Patrick A Gaughan. - New York: Wiley, 2015. - 655 p. - (7th Edition).**

Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings offers a comprehensive exploration of the field's evolution and progress, situating M&As within the dynamic landscape of evolving trends, regulations, and global perspectives. This thorough coverage combines expert insights with extensive visual aids, research findings, and case studies to demonstrate the effective utilization of M&As, the mechanics of each approach, and their alignment with the legal frameworks of key jurisdictions. Strategic motivations are meticulously scrutinized alongside legal considerations at every stage, with detailed analysis of specific methodologies providing valuable insights into practical implementation. The seventh edition has been updated for improved clarity and accessibility, incorporating the latest research and data to deliver an accurate portrayal of the current M&A environment. Supplementary materials such as PowerPoint slides, a sample syllabus, and a test bank are included to support training efforts and enhance understanding.

2. **Investopedia- Mergers and Acquisitions (M&A): Types, Structures Valuations**

Financial education must cater to individuals from diverse backgrounds. The author aims for the content, personnel, contributors, and partner organizations to advance the financial empowerment of individuals from various ethnicities, genders, age groups, sexual orientations, abilities, and socioeconomic statuses, especially those facing

disadvantages. Here are four initiatives we are undertaking to enhance our delivery of this objective across the areas of content, personnel, and community.

3. **KPMG- M&A Radar 2020: Ukraine**

When the author introduced the 2019 edition of the Ukrainian M&A Radar, few could have foreseen the profound influence COVID-19 would exert on the global populace, the worldwide economy, or our daily routines in the ensuing year. By the end of March 2020, with over 100 countries under full or partial lockdown, most economies worldwide spiraled into recession despite substantial injections of funds by governments and international financial institutions to combat the pandemic.

Apart from the economic repercussions, the pandemic instigated enduring alterations in our lives. The global shift towards digitalization accelerated for businesses, consumers, and individuals alike, while remote and hybrid work arrangements became commonplace. Video conferencing for professional and social interactions, alongside e-commerce, became integral aspects of our daily routines. These changes are anticipated to continue fueling M&A activities as a catalyst for transformation.

4. **Sudarsanam S. Creating - Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges / S. Sudarsanam. - New York: Financial Times Prentice Hall, 2003. - 593 p.**

Generating Value through Mergers and Acquisitions offers a comprehensive and global outlook. This new publication expands upon the author's previously successful work, The Essence of Mergers and Acquisitions. It stands as the inaugural book to offer a comparative examination of the M&A landscape in Europe and the US, the world's most active markets in this field. The text presents an international and interdisciplinary viewpoint of M&A, portraying it as a process rather than a mere transaction. Leveraging insights from economics, finance, strategy, law, and organizational theories, the author formulates a five-stage model, underscoring the interconnected

nature of these stages. The primary focus of the book is on the challenges associated with utilizing M&A as a tool for creating shareholder value, strategies for mitigating M&A risks, and methods for enhancing the likelihood of success in acquisitions. Targeted at advanced undergraduate and MBA courses in industrial organization, finance, business strategy, and corporate governance, as well as exam preparation for professional certifications, this book rigorously integrates conceptual, empirical, and practical aspects of M&A, making it valuable for both researchers and practitioners in the field.

5. Mckinsey - Strategic M&A in US banking: Creating value in uncertain times

Based on the author's observations, a significant portion—around 40 to 50 percent—of value realization in M&A stems from technology integration. This proportion tends to be even higher for fintech acquisitions. However, according to feedback from interviewees, banks frequently lag in initiating technology integration planning, missing out on early opportunities to identify crucial processes and systems, support cost and revenue synergies, address change management needs effectively (especially within the critical first 100 days post-closure), and develop strategies to handle divergence issues.

Engaging the Chief Information Officer (CIO) and technology teams at an early stage during due diligence facilitates smoother technology integration planning. By involving them early on, alignment between the business and technology teams can be established, laying the groundwork for understanding the necessary tech migrations and integrations, as well as estimating the associated financial benefits, costs, and timelines. This early collaboration enables better prioritization and sequencing of tasks. In the author's experience, while technology integration costs are consistently significant, they are often underestimated, sometimes reaching up to 5 percent of the target company's revenue.

6. **T. Gulpin. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level, 3rd Edition**

The Complete Guide to Mergers and Acquisitions serves as the definitive manual for orchestrating and overseeing post-merger integration endeavors. Loaded with practical guidance, tools, templates, and resources honed through extensive application in due diligence and integration initiatives globally, this guide has been the trusted companion for organizations aiming to optimize the outcomes of their deals since its initial publication in 1999.

Effective integration management is essential for achieving the financial and strategic objectives of a merger or acquisition. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions equips firms with the necessary knowledge to swiftly and effectively realize projected cost and revenue synergies, propelling the merged organization forward. Covering strategic considerations, due diligence, integration management, human dynamics and cultural alignment, common integration pitfalls, communication strategies, and offering actionable steps for generating measurable, positive outcomes throughout the integration journey, this book is an indispensable resource for navigating the complexities of merger and acquisition integration.

7. **M. Herndon. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level 2nd Edition**

M&A experts Tim Galpin and Mark Herndon offer an updated and expanded manual for navigating the complexities of planning and executing mergers and acquisitions (M&A). This comprehensive guide stands out by providing resources to manage both the human and operational aspects of integration. Drawing from the authors' consulting engagements with numerous Fortune 500 companies, this resource empowers organizations to swiftly and effectively harness synergies from deals. Galpin and Herndon enhance their practical advice with useful templates, checklists, graphs, and tools, facilitating successful integration of diverse processes, organizations, and cultures. The authors delve into pre-deal best practices, navigating interpersonal

dynamics, averting common pitfalls, crafting effective communication strategies, and implementing actionable measures to achieve tangible positive outcomes throughout the integration journey. In addition to updating case studies and incorporating recent integration research, the revised edition introduces new tools to further support readers in their M&A endeavors.

8. **Alexandra Reed Lajoux. The Art of M&A: A Merger, Acquisition, and Buyout Guide Gebundene Ausgabe – 5. August 2019**

Elevate every deal to a significant victory! The timeless M&A guide has been updated to align with today's dynamic business environment. Since the previous edition of this authoritative reference, the M&A landscape has experienced fluctuations from prosperity to adversity and back again—and this latest edition ensures you're fully informed. Drawing crucial insights from the financial crises and regulatory upheavals of the past decade, The Art of M&A, Fifth Edition equips you with the knowledge and wisdom to navigate every stage of the process effectively. Explore the intricacies of:
The Art of M&A serves as an indispensable companion for anyone deeply involved in the process—whether you're a corporate executive driving business growth, an investment banker orchestrating transactions, an attorney overseeing due diligence, or an accountant advising buyers and sellers. Rely on this definitive resource to conceive, navigate, and finalize deals that yield mutual benefits for all parties involved.

9. **B. Royston. Startups Acquiring Startups: Learn How To Prepare For M&A & Grow Your Business: What Is Startup M&A Paperback – September 19, 2021**

M&A, an abbreviation for mergers and acquisitions, encompasses various company transactions. For most startups, mergers and acquisitions are infrequent occurrences and often entail intricate challenges unfamiliar to many business leaders.

This book serves as a hands-on manual tailored specifically for startups navigating the M&A process. While large corporations typically enlist specialized professionals to oversee acquisitions, startup founders often lack familiarity with this terrain. Finding themselves embarking on this journey for the first time, they encounter considerable stress stemming from this knowledge gap. This guide aims to demystify the entire acquisition process by shedding light on its different stages and elucidating the motivations of all involved parties. It provides practical advice and real-world examples to equip founders with the knowledge and tools necessary for navigating the process effectively.

The underlying premise is that enhanced transparency and understanding among all stakeholders will streamline the acquisition process, leading to more favorable outcomes for everyone involved. At the very least, reading this book should alleviate the stress levels of founders preparing to embark on this journey.

10. Rowland M Savage. How to Stick the Landing: The M&A Handbook for Startups Paperback – December 30, 2020

"How to Master M&A" offers a pragmatic approach to mergers and acquisitions tailored specifically for startups. While large corporations typically deploy specialized professionals to oversee acquisitions, startup founders often find themselves navigating this process uncharted territory. With their first-hand encounter, founders encounter significant stress due to the knowledge gap. This guide aims to illuminate the entire acquisition process, providing transparency by delineating its various stages and elucidating the motivations of all involved parties. It furnishes practical advice and real-world examples to empower founders with the requisite knowledge and tools for navigating the process adeptly. The overarching objective is to ensure that all stakeholders are well-informed and prepared, thus facilitating a smoother and more efficient acquisition process that yields favorable outcomes for all parties involved. At the very least, reading this book should alleviate the stress levels of founders gearing up for this journey.

ДОДАТОК Б

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Hrebenkin A.A. “Strategic partnership of international companies and startups: merger and acquisition processes”. Manuscript.

Today, international mergers and acquisitions have become a key tool for strategic business development. If earlier these agreements were exclusively in the sphere of interests of large international companies, now they are actively used by smaller enterprises that are developing rapidly. International opportunities are becoming more accessible, and business owners are actively taking advantage of them. However, integration is a significant stage in M&A processes because, although such an agreement can create new opportunities, it can also lead to incompatibility of corporate cultures, which will negatively affect the performance of the combined company.

The author examined the peculiarities and current trends in the global and Ukrainian mergers and acquisitions (M&A) markets and identified the main risk factors affecting the nature and effectiveness of M&A deals. To achieve this goal, the following tasks were defined:

• Define and explain the concepts of "merger" and "acquisition."

• Study the reasons and motives behind conducting mergers and acquisitions.

• Analyze the historical aspects of merger and acquisition processes, including waves of such deals.

• Conduct an analysis of the international M&A market and the markets of leading countries worldwide.

• Describe the current trends in mergers and acquisitions.

• Identify the problems existing in the M&A market and propose ways to address them.

The first chapter examines the reasons and motives for conducting merger and acquisition operations, as well as the forms and stages of their implementation. The second chapter analyzes the patterns of development and the current state of the global M&A market, exploring merger and acquisition operations in leading countries worldwide. The final third chapter provides a characterization of the Ukrainian M&A market, describing its current state, problems, and development prospects.
Key words: M&A, startups, business development, business deals.
Year: 2024

ДОДАТОК В

Етапи розвитку ринку злиттів та поглинань в Україні

Зародження ринку	**1993-1998 рр.**
Масова приватизація державного майна. Поява специфічного типу рейдерства (купівля акцій у трудового колективу за заниженими цінами). Придбання підприємств, які не потребують значних фінансових ресурсів, однак здатних приносити стабільний дохід. Придбання підприємств на основі банкрутства. Початок формування фінансово-промислових груп. Збільшення кількості угод зі злиття та поглинання за одночасного зниження їх прозорості.	Передумови: - структурна криза національної скономіки; - лібералізація ринків; - становлсння національного фондового ринку.
Перерозподіл власності	**1998-2003 рр.**
Перерозподіл власності після кризи 1998 р. Агресивні рейдерські захоплення. Зростання кількості операцій із застосуванням офшорних схем. Зростання уваги інвесторів до найбільш динамічних галузей, а також зростання кількості угод у металургії і нафтогазовому секторі скономіки.	Передумови: - криза неплатежів; -загострення конкуренції на внутрішньому ринку.
Економічне зростання	**2003-2005 рр.**
Активний розвиток ринку M&A. Застосування цивілізованих форм укладання угод. Формування бізнес-структур холдингового типу. Збільшення кількості угод за участю державних підприємств та організацій. Доступ вітчизняних компаній до дешевих позикових ресурсів західних банків.	Передумови: - посилення ролі держави як регулятора і гравця на ринку злиттів та поглинань; - посилення ролі великих корпорацій на ринках.
Пік активності	**2006-2007 рр.**
Зростання кількості та загальної вартості угод, у тому числі транскордонних.	Передумови: - сприятлива економічна кон’юнктура на світових ринках; - глобалізація світового ринку злиттів та поглинань.

Спад ринкової активності	2008-2010 рр.
Світова скономічна криза, внаслідок чого на ринок. злиття-поглинання скорочуються обсяги операцій. Різке зниження інтересу іноземних інвесторів до українських компаній, вимушений продаж. Гостра нестача кредитних ресурсів для фінансування угод зі злиття або поглинання.	Передумови: - падіння світових фондових ринків; - банкрутство середніх і великих банків; - необхідність персгляду корпоративних стратегій та скорочення інвестиційних програм.
Пожвавлення	**2010-2019 рр.**
Зростання кількості та загальної вартості угод. Угоди набувають більшою мірою стратегічний характер. Зростання числа угод на основі боргового фінансування, зокрема банківського кредиту, випуску облігаци та публічного розміщення акцій.	Передумови: - поліпшення кон'юнктури світових ринків; необхідність стратегічної концентрації;
Спад ринкової активності	**2014-донині**
Політична нестабільність, низка перевиборів, що спричинили суттєве уповільнення ринку злиття та поглинання. Гостра нестача кредитних ресурсів для фінансування угод зі злиття та поглинання.	Передумови: - банкрутство середніх і великих банків; скорочення споживчого попиту; фінансові труднощі національних компаній у реальному секторі

Джерело: Єгорова Г. А. Основні етапи становлення та тенденції розвитку вітчизняного ринку злиттів та поглинань / Г. А. Сгорова. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2019. - С. 93.

ДОДАТОК Г

Forbes | M&A під час війни

20 завершених та анонсованих угод з купівлі-продажу активів в Україні у 2023 році

11 «Укроборонресурси»
(Київ)
5,8
Приватизація
«Епіцентр К»
Олександр та Галина Гереги

12 «Рівнеторф»
(Рівненщина)
5,6
Приватизація
«Ленд Гоу»
Олексій Халімон

13 Ізмаїльський винзавод
(Одещина)
5,5
Приватизація
«Фінінвест груп»
Віталій Башаров

14 Морський порт «Усть-Дунайськ»
(Одещина)
5
Приватизація
«Еліксир Україна»
Валерій Віхренко

15 Майновий комплекс заводу «Електронмаш»
(Київ)
4,6
Приватизація. Аналітична система YouControl вказує Яковлєву як співвласницю кількох компаній, що входять до групи братів Олександра та В'ячеслава Супруненків, Магаляса система маркує як бізнес-партнера Ігоря Баленка.
«Аріво Ессет Менеджмент» (60%) та «Платес-1» (40%)
Людмила Яковлєва та Олег Магаляс

16 Майно колишнього заводу «Росинка»
(Київ)
3,8
«Київський завод «Росинка»
В'ячеслав Супруненко

17 Активи британського фонду Novator у Словаччині, Чехії та Україні
Вартість угоди не розголошується
«Фармак»
Філя Жебровська

18 Cosmolot
Вартість угоди та доля придбаної частки не розголошується
EuroAtlantic Group
Арнульф Дамерау

19 «Рокитнівський спецкар'єр»
(Рівненщина)
Приватизація. Вартість угоди не розголошується
Onur
Четінджевіз Ісхан, Четінджевіз Онур

20 Частка Василя Хмельницького у Ocean Plaza
(Київ)
Вартість угоди не розголошується
UDP
Андрій Іванов

Покупець | Ключовий власник | Сума, млн $

Джерела: У переліку наведені угоди, зібрані компанією Capital Times, що спеціалізується на M&A-операціях, та деякі угоди, що були відібрані редакцією Forbes.

ДОДАТОК Д

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016226946

Дата перевірки:
03.05.2024 20:08:16 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
03.05.2024 20:10:22 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Гребенкін А.А.Стратегічне партнерство міжнародних компаній та стартапів процеси злиття...

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 13324 Кількість символів: 101405 Розмір файлу: 477.32 KB ID файлу: 101600508

28.1% Схожість

Найбільша схожість: 12.7% з Інтернет-джерелом (https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41815/1/%d0%a4%d0%9c%d0%9..

26.3% Джерела з Інтернету 195 ..... Сторінка 64

13.9% Джерела з Бібліотеки 431 ..... Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 95