

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний аграрний університет  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

## Кваліфікаційна робота

освітнього ступеня Магістр

на тему: **Вплив злиттів та поглинань на конкурентоспроможність  
ТНК**

Виконала: студентка II курсу магістратури, групи Мев-61

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

(шифр і назва спеціальності)

Склепкович Христина Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н., доц. Булик Оксана Богданівна

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2021

УДК: 339.137.2:339.92

**Кваліфікаційна робота магістра:** 83 с. текстової частини, 19 рисунків, 12 таблиць, 89 джерел.

Вплив злиттів та поглинань на конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій. Склепкович Х.М. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу Дубляни, Львівський НАУ, 2021.

Розглянуто теорії конкурентоспроможності, особливості ТНК як форми міжнародного підприємництва, методичний підхід до оцінювання доцільності процесів злиття та поглинання.

Проаналізовано фактори розвитку транснаціонального бізнесу в розвинутих країнах, світові тенденції злиття та поглинання, зроблено оцінку конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання.

На основі проведеного аналізу запропоновано особливості становлення та розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні, оцінку впливу процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність національної економіки.

Проаналізовано стан та заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці в міжнародних компаніях, пожежну безпеку, обґрунтовано організаційно-технічні рекомендації з охорони праці.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ...7	
1.1. Огляд теорій конкурентоспроможності.....	7
1.2. Особливості ТНК як форми міжнародного підприємництва.....	13
1.3. Методичний підхід до оцінювання доцільності процесів злиття та поглинання.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАНЬ.....	29
2.1. Аналіз факторів розвитку транснаціонального бізнесу в розвинутих країнах.....	29
2.2. Аналіз світових тенденцій злиття та поглинання.....	40
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання.....	51
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	61
3.1. Особливості становлення та розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні.....	61
3.2. Оцінка впливу процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність національної економіки .....	68
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В КОМПАНІЇ.....	73
4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці.....	73
4.2. Пожежна безпека.....	75
4.3. Обґрунтування організаційно-технічних рекомендацій з охорони праці .....	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	80
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК .....	84

## ВСТУП

Одними з найголовніших чинників успішного функціонування транснаціональної корпорації є її здатність то сталого розвитку та забезпечення власної конкурентоспроможності. Звичайно ж не менш важливими складовими успіху є вдалий вибір і розробка стратегії, якій слідуватиме підприємство. У сучасному середовищі високого рівня конкуренції, стратегія M&A стала найпопулярнішим методом забезпечення активного розвитку компаній. Продуманий та вдало організований процес злиття та поглинання може створити базу для швидкого зростання бізнесу. У більш загальному значенні M&A є не лише методом покликаним витримати конкуренцію, а, перш за все, способом модернізації компанії. Так, потреба комплексного розгляду та моделювання можливого синергетичного ефекту підвищення рівня конкурентоспроможності як критерію доцільності процесів злиття та поглинання ТНК допомогла обрати тему кваліфікаційної роботи.

Аналізи та оцінки доцільності процесів злиття та поглинання ТНК, досліджуються у працях зарубіжних науковців: Т. Коллера, Т. Коупленда, Дж. Муріна, В. Рутгайзера, Дж. Сінкі, Р. Шамгунова, Ж. Акавейна, А. Бергера, С. Тімма, В. Хантера, Д. Хемфрі, А. Берлі, Р. Брейлі, С. Майерса, Т. Гранді, С. Валдайцева, А. Дамодорана, Д. Єндовецького. Також деякі проблеми процесів злиття та поглинання як фактора збільшення рівня конкурентоспроможності ТНК показані у працях українських науковців: І. Васильчук, З. Васильченко, О. Васюренка, О. Вовчак, С. Войтко, О.Гавриш, В.Г. Герасимчук, М. Табахарнюка, І. Івасіва, Г. Карчевої, О. Кореневої, О. Корогодової, І. Лютого, О. Мендрула, О. Охріменко, Н. Ткачук, В. Зельник, Н. Шульги, О. Чуб та інших.

**Мета даної кваліфікаційної роботи** – дослідити вплив злиттів та поглинань на конкурентоспроможність ТНК.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

– здійснити огляд теорій конкурентоспроможності;

- встановити особливості ТНК як форми міжнародного підприємництва;
- розглянути методичний підхід до оцінювання доцільності процесів злиття та поглинання;
- здійснити аналіз факторів розвитку транснаціонального бізнесу в розвинутих країнах;
- проаналізувати світові тенденції злиття та поглинання;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання;
- визначити особливості становлення та розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні;
- здійснити оцінку впливу процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність національної економіки;
- проаналізувати стан і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці;
- розглянути поняття пожежної безпеки;
- обґрунтувати організаційно-технічні рекомендації з охорони праці.

**Об’єктом дослідження** виступають процеси злиття та поглинання ТНК.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів економічних відносин, що виникають у процесі злиття та поглинань як механізму впливу на конкурентоспроможність ТНК.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження, як аналіз та дослідження літературних джерел, праць видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичної та тематичної преси. Важливим є метод аналізу та синтезу опрацьованої інформації, розробка власних висновків та припущень, порівняльних метод, історико-хронологічний, критично-літературний.

**Практичне значення** полягає в тому, що результати наукового дослідження можуть бути використані у навчальному процесі, зокрема, при вивченні таких навчальних дисциплін: «Теорія міжнародних економічних

відносин», «Світова економіка», «Регіональна економіка», «Міжнародні економічні відносини» та ін.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності транснаціональних утворень; у другому – аналізуються та оцінюються зміни конкурентних позицій ТНК через механізм злиття та поглинання; у третьому – обґрунтовується вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки України; у четвертому – аналізується охорона праці в компанії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукового дослідження були представлені під час IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Міжнародні економічні відносини України в умовах інтеграційних процесів: стан, проблеми та перспективи розвитку» опубліковано тези на тему «Аналіз міжнародних тенденцій злиттів та поглинань корпорацій» (Склепкович Х. М. Аналіз міжнародних тенденцій злиттів та поглинань корпорацій / Х. М. Склепкович // Міжнародні економічні відносини України в умовах інтеграційних процесів: стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали IV Всеукр. студ. наук.-практ. конференції).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ

### 1.1. Огляд теорій конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність бізнесу має нерозривний зв'язок з категоріями конкуренції та здатності до ефективного формування й управління конкурентними перевагами підприємства.

Конкурентоспроможність (мається на увазі здатність підприємства конкурувати в основній галузі, на міжгалузевих і глобальних ринках) є складною категорією, її переваги в кінцевому підсумку реалізуються через торгівлю, але основа конкурентних переваг створюється на всіх рівнях суспільного виробництва, в основному, включаючи структурну перебудову та ефективну економічну політику [5].

Слід зазначити, що одним з основних термінів класичної та неокласичної теорії є поняття «конкуренція». Це пов'язано з тим, що він часто використовується як вченими, так і практиками, що викликає інтерес багатьох сучасних економістів і знаходить багато різних інтерпретацій.

Варто також відзначити, що в середині 18 століття з'явилося багато наукових праць, які досліджували процеси конкуренції, саме це праці класиків економічної теорії таких як А. Сміт та Д. Рікардо. Подальший розвиток досліджень сутності поняття конкуренції присвячені роботи Дж. Кейнса, Д. Рікардо, М. Портера та Дж. Робінсона, Е. Чемберліна, А. Маршалла, П. Самуельсона тощо [16; 48; 53, с. 36] ».

Економічні доктрини конкурентоспроможності підприємства пройшли тривалу еволюцію, що означало зміну поглядів та перехід від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» а також

обґрунтовувалося вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища на ефективність конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Трансформація економічних теорій конкурентоспроможності підприємства

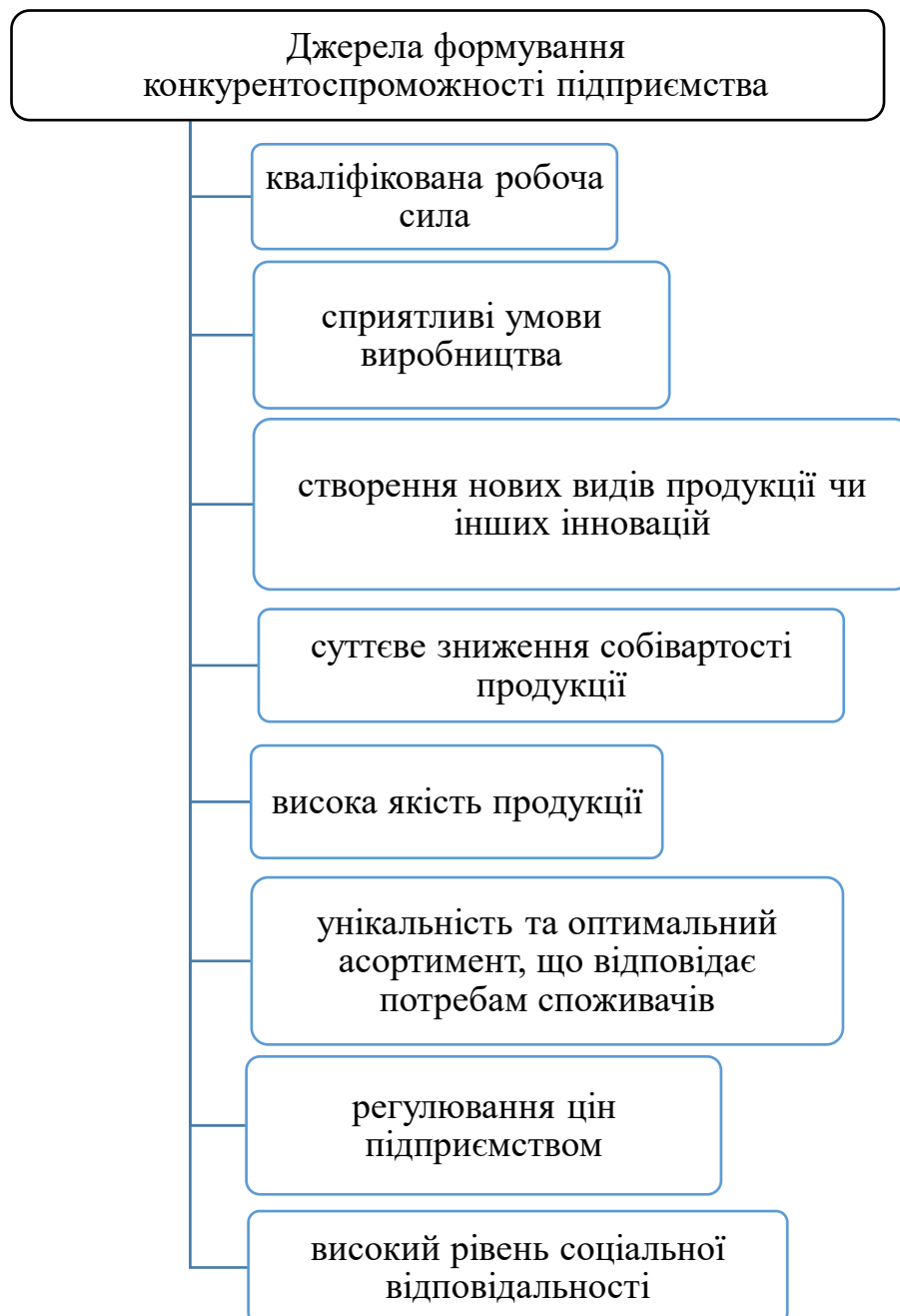
Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим, забезпечуючи активний торговельний баланс.
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль).
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна – наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства.

*Джерело: складено автором за [41;47; 52; 53, с. 36, 64; 54;55; 64 65; 74,].*

Виходячи з досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими, слід зазначити, що об'єктом конкуренції може бути товар, підприємство (компанія), галузь, виробництво, країна, а суб'єктом – виробники, працівники компанії, які прагнуть покращити умови виробництва. , імідж компанії, якість товарів чи послуг [29; 68].

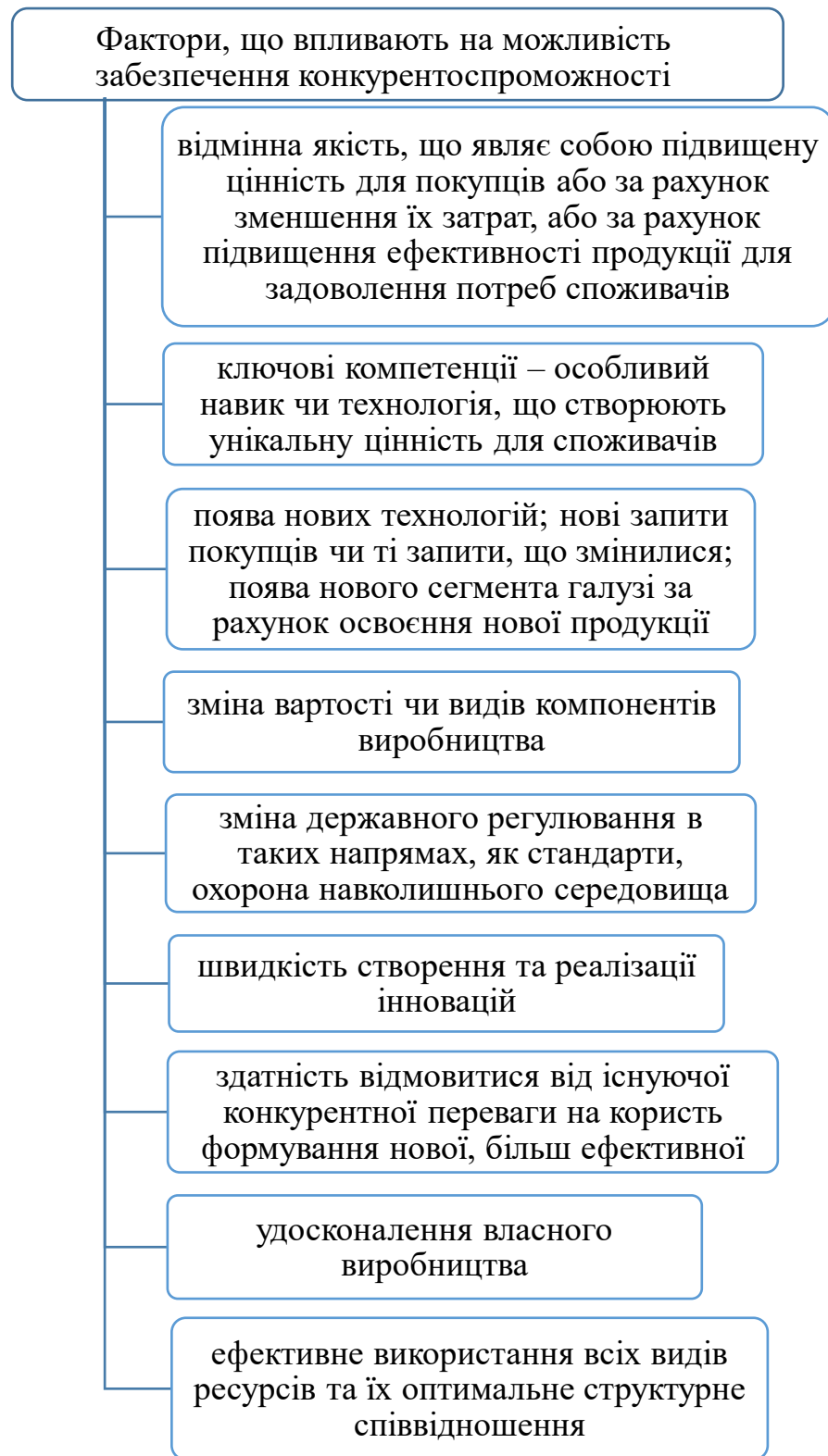


Конкурентні переваги, що виступають як чинники конкурентоспроможності, за такими критеріями, як форма виникнення та прояву, поділяються на зовнішні та внутрішні. Для зовнішніх конкурентних переваг задоволення потреб споживачів є основною ринковою перевагою підприємства, тоді як внутрішні базуються на функціональних сферах діяльності підприємства [60].



**Рис. 1.1. Джерела формування конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: складено автором за [23; 26; 75].*



**Рис. 1.2. Фактори, що впливають на можливість забезпечення конкурентоспроможності**

*Джерело: складено автором за [7].*

Сучасні економічні умови спонукають компанії знаходити нові ефективні шляхи, щоб розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність,

підвищити рентабельність і вартість. У теперішній час стратегія злиття і поглинання виступає одним з таких діючих методів. Свідченням того, що процеси злиття і поглинання є одним з найпоширеніших шляхів розвитку є його використання навіть найуспішнішими компаніями світу. Характеризуючи сучасні ринкові відносини, слід зазначити, що злиття і поглинання компаній виступають невід'ємними його процесами. У свою чергу, угоди щодо злиття і поглинання називаються угодами, що ознаменують перехід прав власності та контролю над компанією новим акціонерам від попередніх. Однією з характерних ознак угод щодо злиття і поглинання є те, що збільшується масштаб бізнесу нового власника.

Зараз необхідність злиття та поглинання, пояснюється потребою того, щоб бізнес міг рости та розвиватися, оскільки в останні роки у більшості сферах діяльності різко зріс рівень конкуренції. Злиття та поглинання слід розглядати як один із основних і дуже важливих механізмів забезпечення конкурентоспроможності компаній. На сучасному ринку, який характеризується постійними змінами, і зростанням конкуренції, власники приватного бізнесу розуміють, що добре продумані та успішні міжнародні злиття та поглинання можуть значно збільшити цінність їхнього бізнесу. Тому слід зазначити, що бажання компаній отримувати додаткові виробничі та фінансові ресурси з метою розширення виробництва та виходу на нові ринки, а також доступ до нових технологій, якраз і є тими мотивами злиттів і поглинань.

У роботі Патріка А. Гохана детально пояснюється мотивація злиттів і поглинань. Зростання бізнесу він визначає найголовнішим їх мотивом. Загалом, зростання – є одним з фундаментальних мотивів для укладання угод злиття і поглинання. Компанії, які хочуть розвиватися, стикаються з вибором між внутрішнім розвитком і зростанням через злиття та поглинання. У свою чергу, внутрішній розвиток компанії займає набагато більше часу. Конкурентні фактори також можуть призвести до неефективного внутрішнього зростання, а саме: поки компанія орієнтована на внутрішнє розширення, існує

ймовірність збільшення своєї частки ринку конкурентами. Процеси злиття і поглинання сприяють найбільш ефективному розподілу та використанню ресурсів, тобто можна стверджувати, що в результаті злиттів і поглинань власність концентрується в руках найбільш ефективних власників [47].

Найважливішим мотивом для злиття і поглинання компанією-покупцем є збільшення вартості компанії шляхом розширення бізнесу. При цьому знаходять вирішення різноманітні завдання: усунення конкурента, вихід на нові ринки за рахунок компанії, яку поглинули, диверсифікація діяльності та зниження економічного ризику, здійснення процесу відмивання грошей, відновлення державного контролю в галузі. Готовність отримати синергетичний ефект з боку покупця також входить до переліку причин злиттів і поглинань.

У сучасній фінансовій теорії припускається, що злиття та поглинання, як і інші інвестиційні рішення, призначені для збільшення чистої теперішньої вартості та примноження багатства або ринкової ціни акцій для акціонерів, які купують компанію. Однією з основних причин об'єднання ресурсів компанії є досягнення синергетичного ефекту. Цей ефект виражається у швидшому розвитку нової компанії, зокрема у покращенні її фінансових результатів, перевищуючи можливості компанії ще до злиття та поглинання. Цей ефект описується теорією синергії, тобто теорією підвищення економічної додаткової вартості підприємства. Ця теорія є сформульованою у роботі Бредлі, Десаї та Кіма в 1983 році. Суть теорії полягає в тому, що новостворена компанія, яка була утворена в результаті злиття, може отримати вигоду від широкого спектру переваг (синергій), що впливають з об'єднання ресурсів цих корпорацій [14, с. 19].

Отже, процес злиття і поглинання виступає вельми зручною формою інвестування для компаній, що мають на меті зміцнення своїх конкурентних позицій на світовому ринку за допомогою придбання бізнес-одиниць, які можуть вписуватися в їхні стратегічні плани, що, у свою чергу, влаштовує конкретну компанію та її внутрішніх конкурентні потреби. Для подібних фірм

володіти активами іншої компанії може ознаменувати негайне і значне збільшення прибутку, зростання частки ринку і в кінцевому результаті посилення конкурентної переваги. До таких активів можна віднести технічну компетентність, відомий бренд, розвинуту мережу збуту та доставки.

## **1.2. Особливості ТНК як форми міжнародного підприємництва**

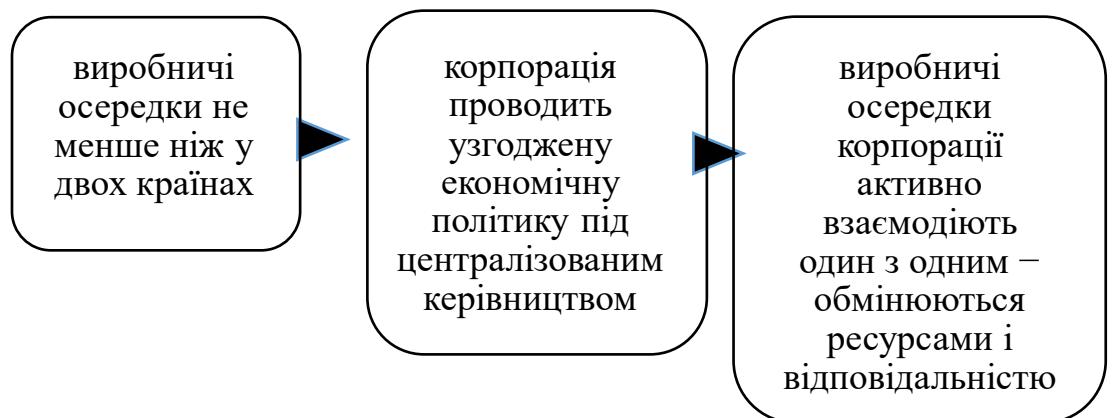
Міжнародний характер економічної діяльності, яку здійснює ТНК включає в себе активний пошук методів, спрямованих на вдосконалення форм організації міжнародного бізнесу. На даний час ТНК змушені урізноманітнювати форми організації закордонної діяльності через гостру конкурентну боротьбу, бажання пошуку шляхів доступу до дешевих ресурсів і факторів виробництва. Сучасні стратегії виходу фірм за національні межі включають такі процеси ТНК як: активне акумулювання міжнародних потоків прямих іноземних інвестицій, утворення стратегічних альянсів, формування спільних підприємств [69].

На сьогоднішній час економічна наука знає декілька варіацій ТНК, однак не дивлячись на усю їх різноманітність їх все ж можна згрупувати у дві протилежних одна одній організаційні форми. Перша з них виділяє централізоване виробництво, якому властиві центральне управління і централізоване виробництво та друга – розосереджене виробництво, де кожному суб'єкту виробництва відповідає свій центр управління. Слід зазначити, що багатонаціональні корпорації роздумують між цими двома крайнощами, але усе ж таки домінуючою формою є географічно розосереджене виробництво, якому властиве гнучке централізоване управління, на основі широкої автономії. Тому слід звернути увагу на перехід, при якому жорстка центральна система замінюється розмитими системи управління. Що стосується централізованого управління, то воно найчастіше знаходить застосунок підрозділами, що займаються науковими дослідженнями і розробками [15].

Передумовою, що визначає чи існуватиме сприятливе середовище для такого процесу як транснаціоналізація бізнесу, є, насамперед, готовність його власників забезпечити всі необхідні умови, щоб запобігти наслідкам криз, характерних для світової економіки протягом усього періоду розвитку та становлення індустріального простору.

Транснаціональною корпорацією (ТНК) вважається велике фінансово-промислове, науково-технічне, торговельно-сервісне об'єднання, яке володіє іноземними активами (інвестиціями) і здійснює діяльність за кордоном, а такий термін як «транснаціональна корпорація» виник як певний компроміс, а саме під час переговорів щодо мандату діяльності ООН у питаннях обмеження діяльності міжнародних монополій у країнах, що розвиваються [67].

Транснаціоналізація виробництва являє собою процес перенесення окремих частин відтворювальних процесів з однієї країни в іншу у вигляді прямих іноземних інвестицій, тим самим відбувається створення інтернаціоналізації ринків збуту, виробництва та власності. За критеріями ЮНКТАД до списку ТНК спочатку відносилися компанії, у яких річний оборот становив понад 100 млн доларів США. і були філії щонайменше у 6 різних країнах. Зараз же ЮНКТАД виділила три фактори, якими повинні володіти транснаціональні корпорації (рис. 1.3) [49; 71].



**Рис. 1.3. Фактори, якими повинні володіти транснаціональні корпорації**

*Джерело: складено автором за [49].*

Транснаціональних корпорацій на даний час налічується близько 63 тис., на які відповідно приходиться біля 800 тис. дочірних компаній за кордоном. ТНК мають під контролем 1/3 світового виробництва і торгівлі, 80% вільного капіталу, зайнятих понад 20% робочої сили і вони є головними інвесторами, які вкладають кошти в національну економіку. Однак, слід зазначити, що ТНК мають не лише позитивні, але і негативні наслідки як для економіки приймаючої країни, так і для світової економіки загалом [52].

Завдяки утворенню єдиної мережі, транснаціональний капітал охоплює одну третину усіх виробничих фондів та виробляє до половини загальнопланетарного продукту. ТНК займають важливе місце у розподілі світового виробничого потенціалу, а це все завдячуючи рішенням, прийнятих у питаннях капіталовкладення та вибору місця розміщення виробництва (рис. 1.4).



*Рис. 1.4. Сучасний етап транснаціоналізації світової економіки  
Джерело: складено автором за [36; 50].*

Першопричиною причиною розвитку ТНК є тенденція, яка має на меті інтернаціоналізацію виробництва та капіталу, особливо в експорті капіталу промислово розвинутими країнами. Таким чином, кожен новий етап становлення ТНК характеризувався збільшенням кількості транснаціональних процесів та зміною напрямів інвестицій. Огляд основних етапів формування ТНК наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Критичний аналіз етапів формування ТНК

Історичний етап	ТНК	Критичний огляд
XVII століття	Британська Ост-Індська компанія, Шведська Африканська компанія, Компанія Гудзонової затоки.	З'явилися основні імперіалістичні підприємства у Західній Європі, зокрема в Англії та Голландії, котрі були сформовані для просування торгової діяльності або територіальних надбань для своїх країн на Далекому Сході, в Африці та Америці.
XIX століття	Johnson&Johnson, CocaCola, Procter&Gambel.	Поява ТНК у сучасному розумінні на основі промислового капіталізму та його наслідків: розвитку фабричної системи; більших і капіталомісткіших виробничих процесів; кращих методів зберігання; швидших засобів пересування.
XXI століття	Royal Dutch Shell, Nestle, APPLE INC.	Тиск з метою захисту або збільшення ринків зумовили транснаціональну експансію виключно північно-американських та західноєвропейських компаній. 60% інвестиційних корпорацій були направлені у Латинську Америку, Азію, Африку і на Близький Схід.

Джерело: складено автором за [5].

Передумови створення та подальшого розвитку ТНК чітко показують їхнє місце в економіці окремих країн, а отже, і роль тих самих економік у



глобальній економіці. Звісно, це корпорації таких країн, як Велика Британія, Швейцарія чи США, значення яких важко переоцінити ні на початку 20 століття, ні у 21 столітті. Цікавим є той факт, що якщо на перших етапах розвитку ТНК прагнули лише посилити свій вплив на нові ринки, а отже збільшити оборот і прибуток за рахунок дешевих виробничих ресурсів (робоча сила, сировина), то сучасний етап характеризується прагненням до диверсифікування власних ризиків шляхом зменшення залежності від ситуації в тій чи іншій країні [32].

За версією журналу Forbes, а саме списку з 2000 найбільших і найпотужніших компаній світу [84], який визначається шляхом оцінки компаній згідно чотирьох критеріїв: продаж, прибутку, активів та ринкової вартості, у 2020 році компанії США очолили цей рейтинг, за якими слідували ТНК Китаю (в більшій мірі Гонконгу), вперше випередивши корпорації з Японії. У Європі найбільш активними були 486 компаній, яких на 20 більше було у 2019 році [84]. Тож слід відмітити, що кількість ТНК з країн Європи навіть у сумі не може перевищити кількість ТНК із США.

Грунтуючись на великій кількості публікацій, присвячених функціонуванню ТНК, визначено такі особливості їх діяльності [84]:

- ТНК – складні, багатогалузеві структури, саме це і ускладнює процес дослідження їх як об'єкта;
- значний масштаб діяльності, так як структурні підрозділи ТНК працюють на десятках і сотнях ринків не лише географічних, а й товарних;
- ТНК діють одночасно на ринках кількох країн і регіонів, зовнішнє середовище яких значно різниться як за факторами, так і за рівнями їх впливу, тому відповідно ось ця диспропорція та необізнаність від браку знань ускладнює прийняття виважених рішень;
- багатоаспектний характер конкуренції між ТНК: зустрічається як внутрішньогалузева, так і міжгалузева, так і глобальна конкуренції, а умови її диференціюються на кожному окремому товарному ринку та загалом на ринках різних країн;

– хоча й існує домінуюча роль міжнародного підприємницького середовища, слід відмітити, що конкурентоспроможність ТНК в більшості пов'язана з їх внутрішнім функціонуванням та реалізованими стратегіями;

– сучасна динаміка міжнародного бізнес-середовища, а саме прискорені темпи науково-технічного прогресу, має вплив на рівень і стабільність позицій ТНК, тож аби підтримувати стабільність та в майбутньому ще більше зростати потрібно володіти стійкими конкурентними перевагами.

Зараз актуалізується потреба розробки та впровадження ефективної системи управління, а також нових форм організації бізнесу, це все пояснюється турбулентністю сучасної світової економіки і загостренням конкуренції [17]. Взявши до уваги досвід найбільших ТНК слід відмітити, що у плані зростання їх інвестиційної привабливості та здатності адаптації до мінливої світової економіки найбільш важливою є система корпоративного управління, в рамках якої, на перше місце ставиться завдання забезпечити захист прав інвесторів та власників. Міжнародно-правові документи також зазначають значимість корпоративного управління як джерела конкурентоспроможності країн, вплив якого розповсюджується далеко за межі інтересів ТНК [7].

На сучасному етапі варто говорити про те, що відбулась зміна парадигми стратегічного менеджменту ТНК. А саме поява необхідності вибору для транснаціональних корпорацій найбільш ефективних конкурентних стратегій. У свою чергу, управління ТНК покликане оптимізувати виробництво, залучити інвестиції і формувати безперервний технологічний ланцюжок на основі інтеграції підрозділів.

Еклектична парадигма Дж. Даннінга, яка вдало використовується у аналізі основних конкурентних стратегій ТНК, виділяє три види переваг ТНК у порівнянні з національними компаніями [30; 82]:

- переваги власності;
- переваги локалізації (джерелом їх виникнення є розміщення діяльності щодо створення доданої вартості за межами країни базування)

– переваги інтернаціоналізації (джерелом їх виникнення є заміщення ринків використання або створення активів, тим самим створюється потік доходів внутрішньофірмовими трансакціями).

Можливе комбінування трьох зазначених вище груп переваг у процесі дослідження ТНК шляхом використання традиційних підходів.

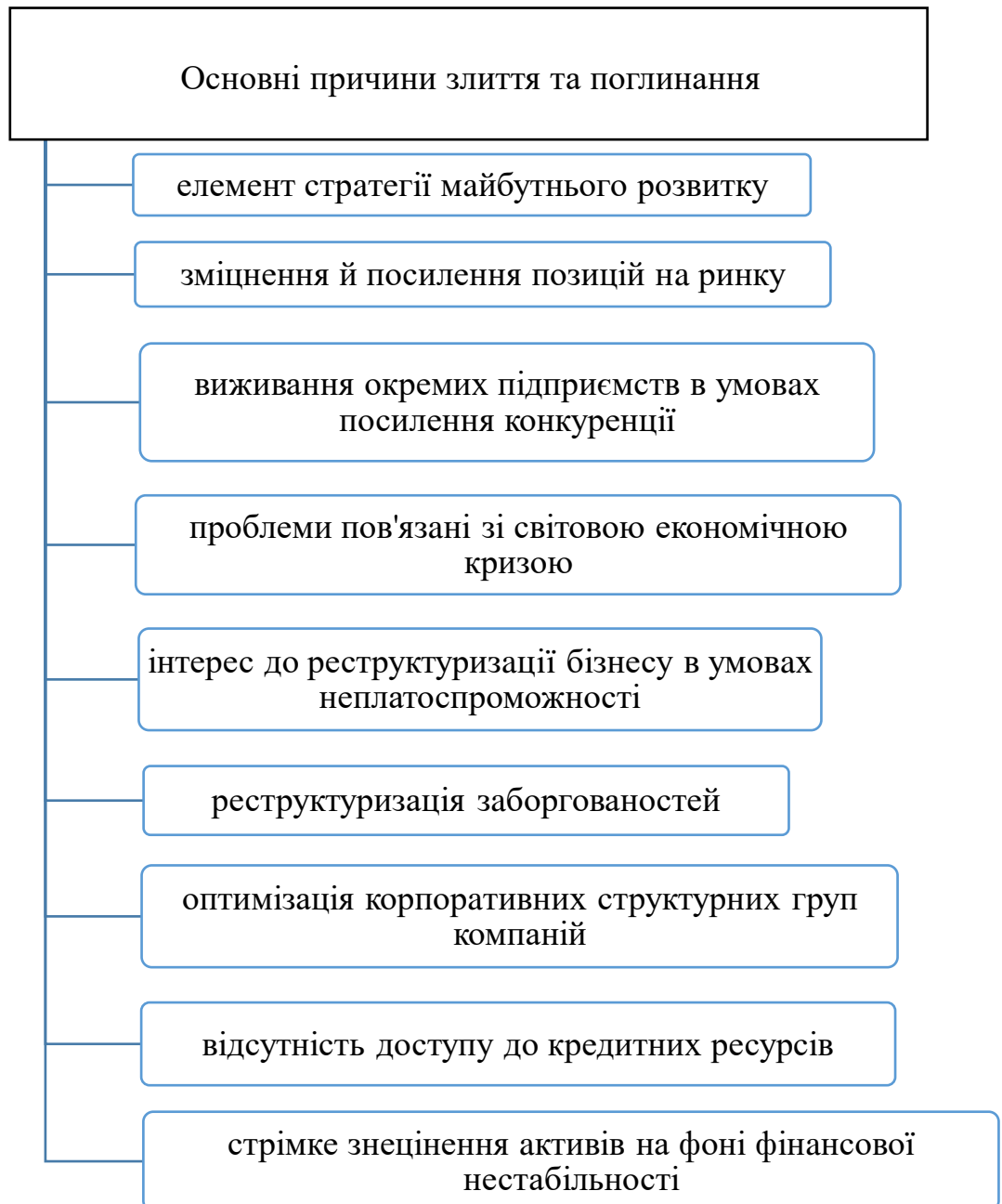
У стратегіях ТНК важливе місце посідають саме міжнародні стратегічні альянси, так як будучи учасником такого альянсу ТНК має змогу знизити витрати на дослідження і розробки, а також розподілити ризики, щодо проведення таких досліджень, тим самим підвищивши швидкість комерціалізації інновацій та їх повернення [51; 66].

Отже, в останні роки саме практика злиттів та поглинань стала однією з важливих форм ефективних стратегій ТНК на глобальних ринках, форм їх корпоративної стратегії, а також методом, що підвищує їх конкурентоспроможність у багатьох галузях світової економіки. Слід також зазначити, що глобальні стратегії корпорацій, які включають масштабні злиття і поглинання базуються на прагненні отримати певні конкурентні переваги аби досягнути лідируючі позиції на глобальних ринках. Такі переваги включають можливості постачання завдяки надійному доступу до джерел сировини та напівфабрикатів у кількох країнах, маркетингові можливості, реалізовані через знання та доступ до ринків у кількох країнах, диверсифікацію, яка, у свою чергу, знижує ризики бізнесу, а також досвід управління у кількох країнах.

### **1.3. Методичний підхід до оцінювання доцільності процесів злиття та поглинання**

На сьогоднішній день угоди зі злиття та поглинання компаній кількісними обсягами залучених коштів значно випередили кількість інвестицій у нові підприємства. Зазвичай такі компанії мають на меті перетворитись в холдинги, здобути активи, пройти процес реорганізації й

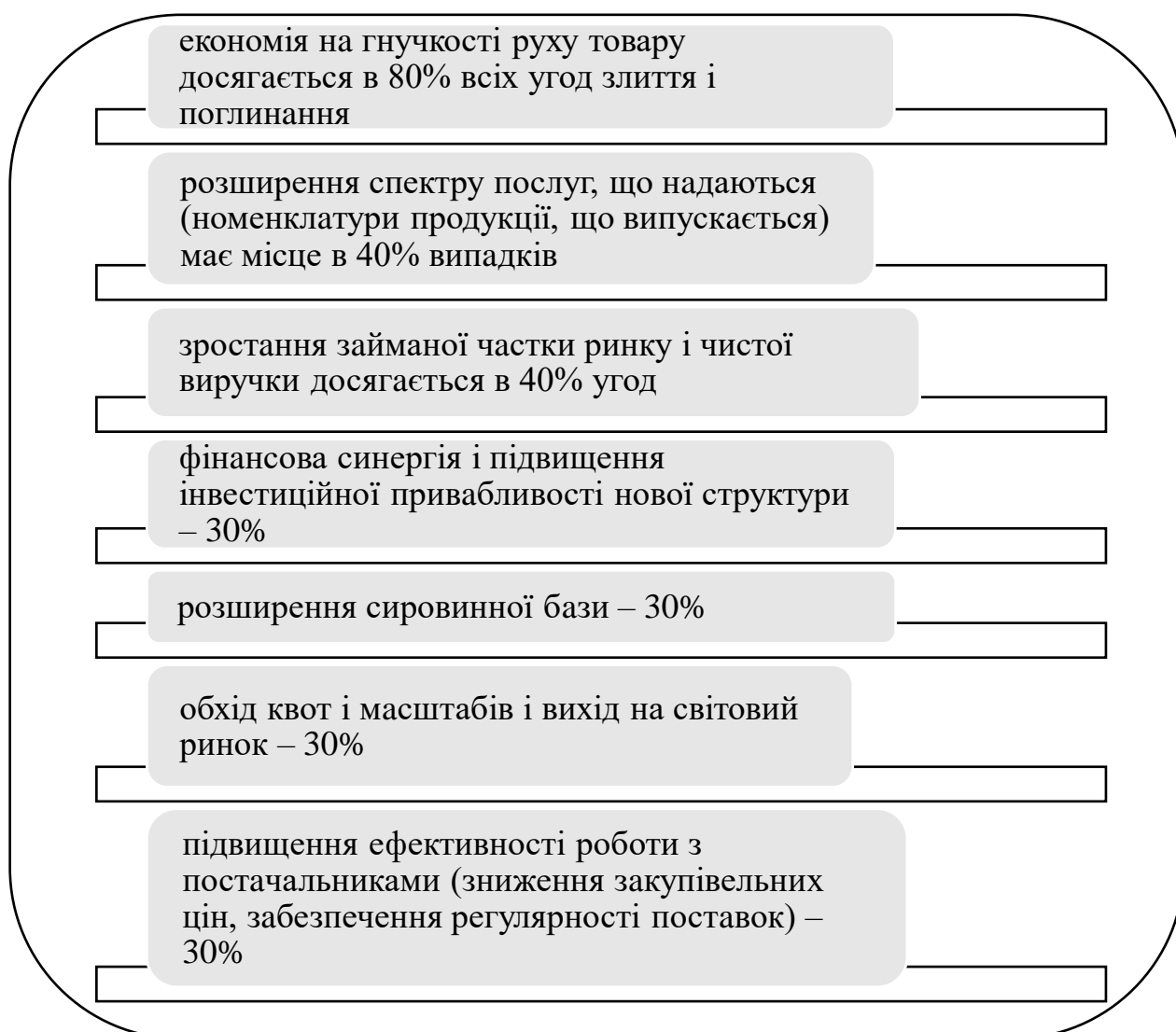
збільшити корпорацій. Отож, слід зазначити, що у теперішній економічній ситуації багато компаній опинившись у скрутному становищі ставляться перед вибором: почати процеси злиття і поглинання, а також інвестувати кошти в новий проект чи все ж чекати явних ознак так званого оздоровлення економіки. Розглянути основні проблеми, що спонукають до процесів злиття та поглинання можна на рис. 1.5.



*Рис. 1.5. Основні причини злиття та поглинання  
Джерело: складено автором за [6].*

Оцінюючи результат інтеграції фірм використовують концепцію ефекту синергії, яка у контексті злиття та поглинання має зв'язок зі збільшенням доходів або ж навпаки зі зниженням витрат компанії, що об'єдналась, у порівнянні з тими ж показниками розглянутих компанії без злиття. Іванов Ю. Б. [21; 22] до цих видів синергії додає ще фінансову, що виражається у зменшенні витрат на капітал у результаті злиття однієї чи кількох компаній.

Киперман Г. Я. серед форм прояву ефекту синергії, виділив ті, які є найбільш характерними для вітчизняного ринку (рис. 1.6) [27].



**Рис. 1.6. Найбільш характерні для вітчизняного ринку форми прояву синергії на думку Кипермана Г. Я.**

*Джерело: складено автором за [27].*

Слід зазначити, що компанії, що об'єдналися більшу увагу приділяють не так вартості синергетичного ефекту, як ймовірності його отримання. Враховуючи це при аналізі угод на перший план постають завдання спрогнозувати ефективність об'єднаного бізнесу, оцінити результати злиття і поглинання, а вже трансакційні витрати, які включають як ціну покупки, так і витрати на проведення операції, є менш значними.

Одними із гідних уваги досліджень є роботи В.Є. Хаустова [70], який систематизував значну кількість досліджень американських і європейських вчених, а саме ефективності М&А різних років і визначив такі закономірності:

1. Ефект від злиттів і поглинань автоматично не збігається з концепцією ефективності бізнесу та його зростання. За різними підрахунками, не більше 40% операцій результатом яких є збільшення прибутку та зниження витрат.

2. Немає «стандартних» угод. Загальна кількість угод диференціюється відповідно до різних класифікацій. Результатом узагальнення різних досліджень є виділення наступних умов, відповідно до яких цілі угоди, як правило, стають більш доступними:

– горизонтальні угоди є більш ефективними за рахунок збільшення ринкової влади та зростання цін;

– стратегічні злиття, залишаючись в рівних умовах, є більш ефективними завдяки ефекту синергії в процесі інтеграції;

– «гламурні фірми-покупці», чия ринкова вартість більше залежить від іміджу, ніж від реальних активів, характеризуються нижчою ефективністю інтеграції, ніж фактично оцінені фірми-покупці.

3. Фондовий ринок, як і менеджери фірми, яка здійснює купівлю, мають схильність до переоцінки майбутньої ефективності угоди.

До подібного оптимізму схиляються і незалежні аналітики. Через помилки пов'язані зі сприйняттям інформації злиття і поглинання стали дуже небезпечним інструментом, який часто помилково використовують задля підтримки ефективності бізнесу. Висновки В.Є. Хаустов підтверджують думку про те, що мотивами прийняття рішень щодо угод є набагато ширші

уявлення про майбутню ефективність бізнес-інтеграції. Такий оптимізм осіб, які приймають рішення, може бути пов'язаний не лише з особистісними амбіціями, як стверджує В. М. Левківський [38], а й із ширшим розумінням успіху угоди, що зводиться як до збільшення прибутків, так і до нових перспектив розвитку, які досить важко піддаються оцінці за змістом, матеріально.

М.Х. Мескон М. Альберт [41] систематизували дослідження в контексті ефективності злиттів і поглинань та охарактеризували ефективність злиттів і поглинань ґрунтуючись на отриманих результатах. Отож, результатом аналізу емпіричних даних про угоди злиття і поглинання є виділення двох аспектів аналізу ефективності: залежно від предмета інтеграції та горизонту аналізу. Згідно першого аспекту ефективність угод визначається на рівні інтеграційних завдань, угод і компаній. Цей аналіз охоплює короткострокові (до і після оголошення контракту), середньострокові (до одного року) та довгострокові (від одного до п'яти років) дослідження ефективності.

Дослідження великої кількості угод дає розуміння, що оголошення про контракт зазвичай позитивно впливає на динаміку котирування цільової компанії. Під час короткострокового оголошення угоди (кілька тижнів) ціна акцій цільової компанії зростає, і акціонери мають змогу отримати надприбуток.

Середньостроковий горизонт при оцінці результативності застосовується до самої процедури злиття і охоплює період до двох років після операції. У цей період на основі реакції фондового ринку здійснюється порівняльний аналіз показників діяльності фірм до та після операції. Крім того, В. В. Зелдіс пропонує порівнювати фінансові результати об'єднаного підприємства з показниками подібних фірм або середніми показниками базової галузі [75]. У цьому випадку, Дуглас [81], розповідає про існування ряду обмежень при аналізі середньострокових фінансових результатів. По-перше, «аналіз до і після» може бути ускладнений тим фактом, що якщо цільова фірма досить мала порівняно з покупцем, середньозважена

ефективність фірми, що об'єдналася може сильно не відрізнятись від ефективності покупця до операції. По-друге, для порівняльного аналізу ефективності інтеграції обох компаній предмет порівняння може бути не знайденим через унікальність угоди.

Довгострокова результативність розглядається на термін до п'яти років після укладання контракту та оцінює ефективність інтеграції на рівні усієї компанії. Одним із найважливіших показників високої результативності злиття і поглинання є якість та кількість нововведень, що випливають із контракту. У довгостроковій перспективі динаміку фінансових показників об'єднаної компанії пропонується оцінювати як якісне, об'єктивне та доступне для зовнішніх користувачів. Система показників результативності виконання завдань інтеграції (ефективності самої інтеграції) представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Система завдань і показників ефективності різних типів угод злиттів і поглинань**

		Середньостроковий горизонт аналізу		Довгостроковий горизонт аналізу	
		завдання	показники	завдання	показники
Типи Синергії	Горизонтальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення дублюючих функцій;</li> <li>• оптимізація асортиментної політики;</li> <li>• об'єднання маркетингових заходів;</li> <li>• утримання ключових працівників;</li> <li>• утримання бізнес-партнерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка чисельності персоналу обслуговуючих підрозділів;</li> <li>• динаміка структури асортименту;</li> <li>• динаміка витрат на маркетинг;</li> <li>• рівень і структура плинності кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трансфер технологій;</li> <li>• спільна розробка інновацій;</li> <li>• утримання споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість патентів, зареєстрованих після операцій;</li> <li>• кількість нових продуктів, виведених на ринок після об'єднання;</li> <li>• динаміка частки ринку.</li> </ul>



Вертикальна		<ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення логістичних витрат і ризиків;</li> <li>• утримання ключових працівників;</li> <li>• оптимізація роботи обслуговуючих підрозділів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вивчення транспортних витрат;</li> <li>• вартість логістичних витрат;</li> <li>• рівень і структура плинності кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення якості готового продукту за рахунок контролю сировини і комплектуючих;</li> <li>• розробка інновацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість браку та інші показники якості готової продукції;</li> <li>• кількість патентів, зареєстрованих після операцій;</li> <li>• кількість нових продуктів, введених на ринок після об'єднання;</li> <li>• частика ринку.</li> </ul>
Конгломеративна		<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення фінансової стійкості за рахунок перерозподілу витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка вартості капіталу об'єднаної компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічна стійкість об'єднаного бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка прибутку об'єднаної компанії.</li> </ul>

Джерело: складено автором за [38].

Поділ показників результативності інтеграції згідно типу угоди злиття і поглинання спрощує постдоговірний моніторинг і в свою чергу дозволяє виділити ключові завдання на середньостроковій і довгостроковій перспективі. Крім об'єктивних показників ефективності злиттів і поглинань, Дуглас та Рі [75] пропонують використовувати суб'єктивні (табл. 1.4).

## Показники ефективності злиттів і поглинань

Об'єктивні показники			Суб'єктивні показники
фондові показники	фінансові показники	інші	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• надприбуток акцій в довгостроковом у періоді після операції при порівнянні оціночної компанії з зразком (buy-and-hold abnormal return);</li> <li>• сума понад доходу в короткостроковому періоді в порівнянні зі зразком (cumulative abnormal return);</li> <li>• сума щорічних дивідентів на одну акцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка активів протягом періоду, який визначено стратегією інтеграції;</li> <li>• динаміка чистого прибутку;</li> <li>• оберненість активів;</li> <li>• рентабельність продажів;</li> <li>• рентабельність власного капіталу;</li> <li>• рентабельність інвестицій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вартість угоди;</li> <li>• частка ринку; <ul style="list-style-type: none"> <li>• частка експорту у виручці;</li> <li>• приріст чисельності працівників;</li> </ul> </li> <li>• кількість патентів, зареєстрованих протягом 4 років після операції;</li> <li>• частка витрат на дослідження і розробка в виручці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опитування менеджерів щодо виправданих очікувань від угоди;</li> <li>• змодельована довгострокова ефективність корпорації в результаті угоди;</li> <li>• оцінка типів і динаміки інновацій в післядоговірний період; <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка ефективності на основі опитувань аналітиків з використанням шкали Лайкерта.</li> </ul> </li> </ul>

*Джерело: складено автором за [28].*

На думку Дугласа та Рі, використання суб'єктивних показників, які є засновані на результатах опитувань внутрішніх працівників компанії та зовнішніх експертів, дає додаткову інформацію для аналізу, пов'язану з нематеріальними ефектами інтеграції. Суб'єктивні показники отримуються або з дослідження співробітників об'єднаних компаній і аналітиків щодо різних аспектів результативності злиття, або шляхом моделювання певних

процесів у компанії. Такі суб'єктивні оцінки значно доповнюють загальний образ результативності об'єднання, оскільки коефіцієнти фінансового та фондового ринку лише відображають реальний стан об'єднаної корпорації та реагують на різний інформаційний шум та якість оцінок аудиторами. Однак для їх використання потрібно мати внутрішню інформацію компанії та кваліфікованих аналітиків. Отож, слід зазначити, що використання як об'єктивних, так і суб'єктивних показників дозволяє з різних точок зору судити про результативність такого плану договорів.

Усі розглянуті підходи та показники для оцінювання результативності злиттів і поглинань дозволили дали змогу виділити три основні інтерпретації самого поняття результативності та ефективності об'єднання:

1) Ефективність злиття/поглинання як відношення ефекту трансакції, вираженого в одиницях вартості, до вартості трансакції, яка включає вартість трансакції та вартість самої угоди.

2) Ефективність злиттів і поглинань з точки зору результативності, тобто за ступенем досягнення цілей і завдань інтеграції;

3) Результативність процесів злиття і поглинання з точки зору ефективності розвитку бізнесу опісля угодою, що виражається в позитивній динаміці фінансових показників.

При цьому, слід зазначити, що лише в першому тлумаченні під час оцінки результативності трансакції в аналізі враховуються витрати на її здійснення, включаючи вартість самої операції. Витрати враховуються під час оцінки окупності об'єднання. Вважається, що злиття окупилося, якщо його ефект перевищуватиме вартість цієї операції. Однак, слід відмітити, що у науковій літературі не притримуються єдиної думки щодо тривалості періоду при якому здійснюватиметься оцінка ефективності об'єднання чи, наприклад, вартість інтеграційної діяльності підприємства має бути включена до його витрат.

Отже, усі ці обмеження в оцінці рентабельності процесів злиття і поглинання пояснюються той факт, що зазвичай їх не досліджують ні у

науковій, ні в практичній сфері. Але все ж виділяють алгоритм здійснення оцінки результативності злиттів і поглинань, який передбачає три кроки, оцінюючи аспекти часової та функціональної ефективності. На кожному етапі оцінці піддаються різні функціональні сфери об'єднання. Перший крок передбачає оцінку показників на момент оголошення контракту, другий в середньостроковій перспективі до двох років оцінюються показники фондового ринку та показники виконання цілей, поставлених на цей період, третій крок це коли в довгостроковій перспективі оцінюються показники фондового ринку, виконання довгострокових цілей об'єднання та показники ефективності бізнесу в цілому. Тому можна сказати, що на кожному етапі збільшується область аналізу. В результаті багаторівневого аналізу, описаного вище, можна більш масштабно дослідити концепцію ефективності процесів злиття та поглинання загалом, а також віднайти підхід до визначення успішних угод, а якщо ще й доповнити цей аналіз суб'єктивними оцінками, то це надасть нам ще більше додаткової інформації про якість розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАНЬ

#### 2.1. Аналіз факторів розвитку транснаціонального бізнесу в розвинутих країнах

У теперішній час існує поширена тенденція, яка активно відбувається у всьому світі, а найбільше у розвинутих країнах, і мова йде про феномен злиттів і поглинань. Поширення цієї тенденції пов'язане з нестабільною економічною та політичною ситуацією у всьому світі, оскільки не кожна корпорація чи фірма змогла б здійснити такий же об'єм продаж та отримати такий же прибуток, як був у них у кращий період. ТНК збільшують масштаб залучених сфер діяльності, до яких входять не лише інші компанії, а й держава. Існують певні цілі та причини, чому корпорації планують об'єднання. Такими цілями або причинами є: захоплення (купівля) галузі, якої немає в корпорації, але яка є у іншій компанії, тобто здійснюється галузевий поділ; отримання необхідних ресурсів задля посилення ринкової конкуренції у світі. Також можна виділити так звані плюси та мінуси процесів злиття та поглинання (табл. 2.1).

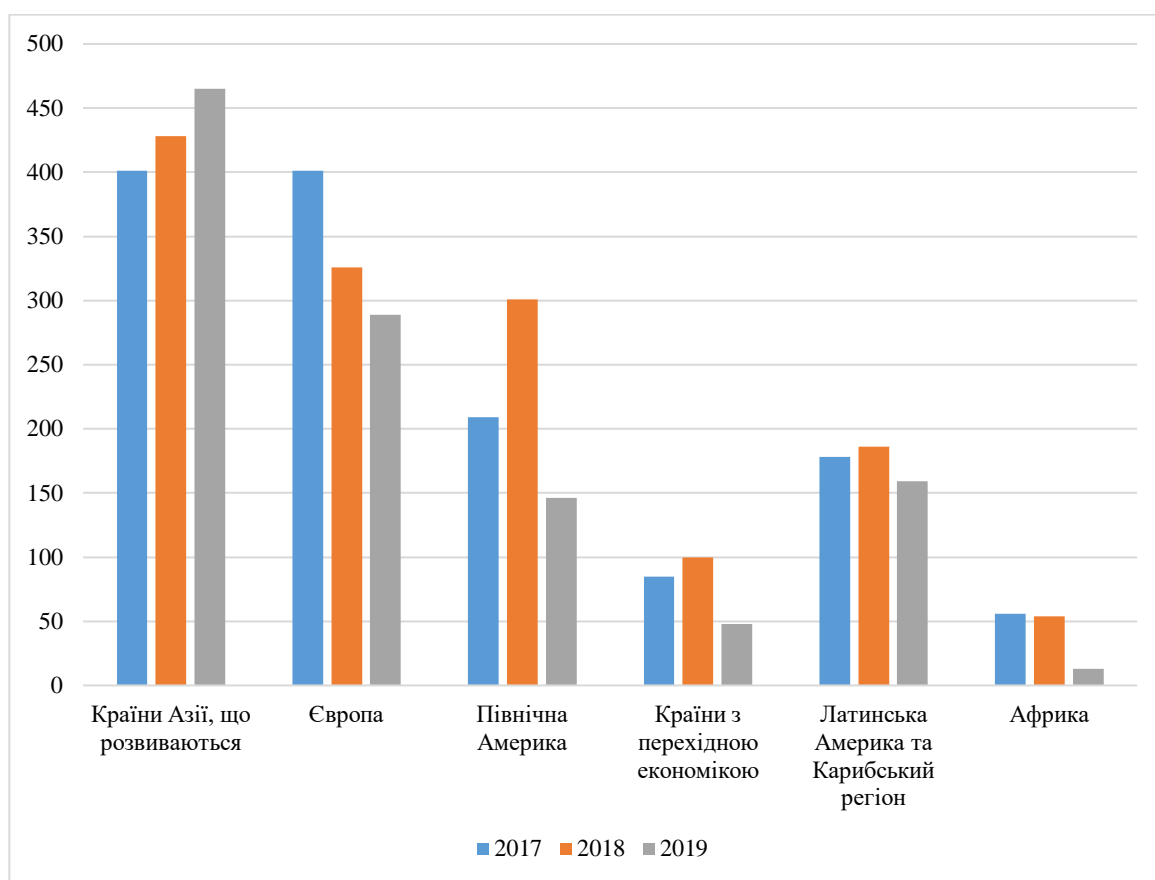
*Таблиця 2.1*

#### Плюси і мінуси процесів злиття та поглинання

Плюси	Мінуси
➤ швидке галузеве зростання і географічне розширення ТНК	➤ додаткові величезні витрати на покупку іншого бізнесу
➤ додаткові активи і капітал, а значить, і вартість акцій корпорації стає набагато вищою	➤ складність продати в разі непотрібності
➤ виключення свого конкурента	➤ проблеми з відновленням і веденням спільної діяльності
➤ збільшення ресурсної бази	

*Джерело: складено автором за [25].*

Слід зазначити, що ТНК, які базуються у розвинених країнах, є вагомими учасниками міжнародних фінансово-кредитних відносин і здійснюють значний вплив на регіональний розподіл прямих іноземних інвестицій. Аналіз регіонального розподілу ПІІ, їх масштабів та динаміки зростання свідчить про таку закономірність: якщо в середині 1990-х рр. домінуючу роль у цьому процесі відігравали найбільш розвинені країни не лише як донори, а й як реципієнти, то останнім часом країни, що розвиваються, все більше завоюють позиції у розподілі ПІІ (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Приплив прямих іноземних інвестицій ТНК за регіонами світу, 2017-2019 рр., млрд. дол. США**

*Джерело: складено автором за [46; 83].*

Варто також додати, що ТНК мають велику суму заощаджень всередині себе, завдяки чому можуть покривати суму витрат, виникаючих у процесі власної діяльності, тобто ТНК є великим самофінансуючим організмом. Незважаючи на це, корпорації все ж залучають сторонні, зовнішні ресурси, щоб фінансувати своє зростаюче виробництво. З цією метою багато ТНК

використовують міжнародні кредити. Компанії провідних розвинених країн більшою мірою використовують європейський ринок для залучення капіталу за межами країни базування. Відповідно до сукупної коротко- та середньострокової заборгованості найбільших ТНК, європейські позики становлять понад 40%.

Можна порівняти доходи ТНК, які входять до сотні найбільших транснаціональних корпорацій світу (ТОП-100 у 2020 році), з ВВП окремих країн (табл. 2.2). Загальний обсяг продажів 200 лідируючих ТНК переважає сукупний ВВП 187 країн, на які припадає понад 30% світового ВВП з менш ніж третиною населення світу [14].

Таблиця 2.2

**Порівняння доходів найбільших транснаціональних корпорацій світу з ВВП деяких країн**

ТНК/Країна	Доходи / ВВП (млрд дол.)	ТНК/Країна	Доходи / ВВП (млрд дол.)
Китай	489,2	J.P. Morgan Chase & Co.	108,2
Wal-Mart Stores	469,2	IBM	104,5
Royal Dutch Shell	467,2	BASF	103,9
Exxon Mobil	420,7	Nestlé	100,6
Австрія	415,3	Марокко	104,8
ОАЕ	396,2	Agricultural Bank of China	103,0
Казахстан	224,8	Bank of America Corp.	100,1
Chevron	222,0	Бангладеш	100,0
Україна	175,5	Словаччина	96,9
В'єтнам	170,0	Citigroup	90,7
Apple	164,7	Procter & Gamble	83,3
General Electric	147,4	Азербайджан	76,0
Ford Motor	134,3	Microsoft	72,9
Угорщина	130,5	Білорусія	69,2
AT&T	127,4	Mitsubishi UFJ Financial	59

Джерело: складено автором за [86].

Іншою важливою метою міжнародного кредитного ринку для ТНК, з провідних країн, є вигідне розміщення своїх заощаджень, фінансових і грошових ресурсів. Кредитні деривативи – є ще однією важливою тенденцією на міжнародному кредитному ринку, яку стали використовувати ТНК розвинених країн. Саме за допомогою цих похідних фінансових інструментів транснаціональні корпорації забезпечують собі безпечну діяльність і, зокрема, мають змогу усунення кредитного ризику. Процеси злиттів та поглинань також є поширеними і на міжнародному кредитному ринку. На цьому полі вони більш характерні для ТНБ, оскільки майже весь капітал цих банків зосереджений на кредитному ринку промислово розвинених країн. Це явище є особливо поширеним у Європейському Союзі. Протягом останніх восьми років відбулися такі злиття у Франції: БНП і Париба, Креді Ліоні і Креді Агріколь, щоб утворити новий Лє Креді Ліоне (LCL), Банку Популер і корпоративного банку Натаксіс, до яких пізніше приєдналися кредитно-фінансова група Бред (BRED) і Банк Федераль Популер [25; 76].

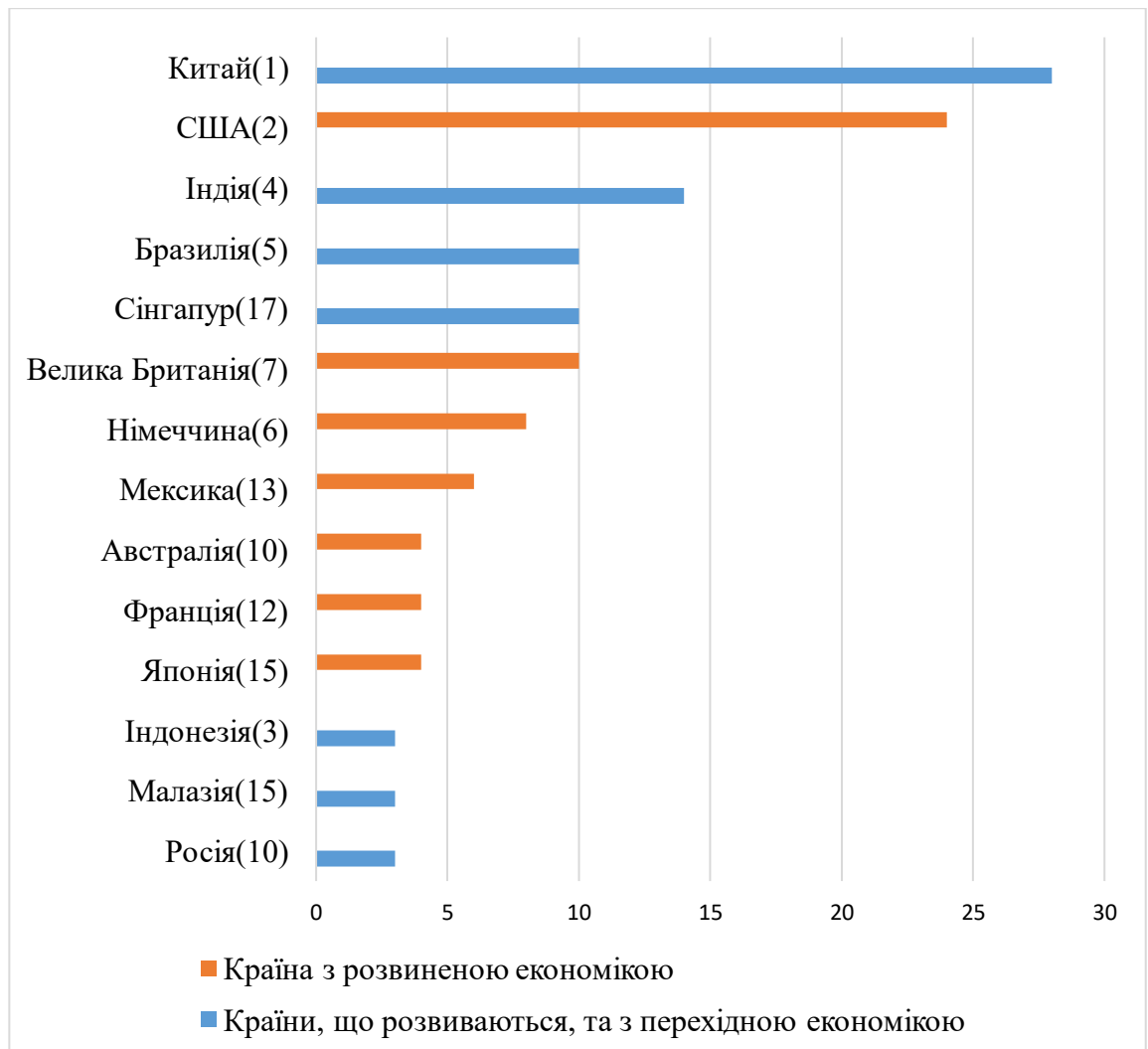
Широкого розповсюдження та значної уваги дістало явище останніх років таке як конкуренція, яка виникла між провідними транснаціональними компаніями розвинених країн, а саме конкурентами стали: американські, європейські та ТНК країн Південно-Східної Азії. Ці ТНК стали використовувати різноманітні методи боротьби, головним з яких стало розміщення власних філій в офшорних зонах. Головною причиною цього, звичайно ж, є ухиляння від сплати податків.

Аспект вивозу або експорту капіталу – це початок наднаціональної діяльності розвинених країн, таких як США, країн Західної Європи та Японії. Ці країни мають розвинені ринки капіталу з різними фінансово-кредитними установами. Проте, слід відмітити, що Сполучені Штати Америки знаходяться в найбільш привілейованому становищі. США, на противагу іншим розвиненим країнам, активно усуває міждержавні відмінності, зокрема змінився рівень доходів, тобто визначили реальну середню заробітну плату, що автоматично збільшило споживчий попит; встановили оптимальний попит



на засоби виробництва в розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Усі ці фактори допомогли створити спільні риси на ринках багатьох країн, і так діяльність транснаціональних корпорацій все більше зосереджена на середньостатистичних клієнтах міжнародного ринку та на світовий ринок в цілому.

Найбільш привабливими країнами для інвестицій ТНК на 2017 – 2019 рр. є Китай та США (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Найбільш привабливі країни для інвестицій ТНК на 2017–2019 рр., (%)**

*Джерело: складено автором за [34; 61].*

Рейтинг складався на основі думок лідерів різних галузей економіки. Наприклад, ІТ-компанії, швидше за все, розглядають для власних інвестиційних планів Сполучені Штати чи Індію. Так, США зберігають

лідуючі позиції в рейтингу завдяки своїй силі у високотехнологічній і телекомунікаційній індустріях.

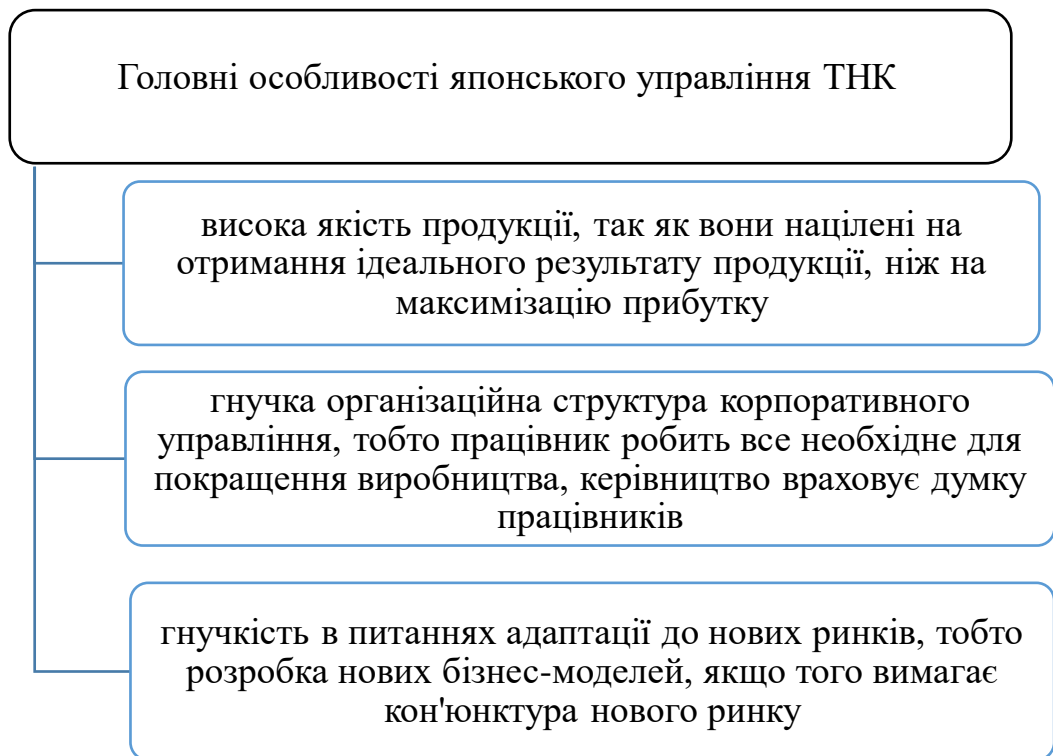
Найбільші ТНК більшою мірою намагаються співпрацювати із середньорозвиненими та країнами, що розвиваються. Наприклад, Сполучені Штати зосередили свою увагу у Західній Європі, а саме у Іспанії, Португалії та Ірландії. Ці країни володіють висококваліфікованими працівниками і розвинутою економічною, фінансовою та політичною інфраструктурою. Крім того, той факт, що ці країни є частиною ЄС, означає, що американські дочірні компанії, які бажають вийти на ці ринки, не будуть обтяжені обов'язками, оскільки вони є членами інтеграційного об'єднання. Сполучені Штати інвестують переважно у виробничий сектор, а саме в обробну галузь. Аналогічна картина співробітництва США є і з країнами, що розвиваються. Величезні обсяги капіталу та інвестицій у Латинській Америці та Південно-Східній Азії розміщені в електронній та автомобільній промисловості. Так, у окремих країнах Латинської Америки, зокрема в Бразилії та Мексиці, на американські автомобільні компанії приходить близько 60-70% вітчизняного виробництва автомобілів, які відповідають вимогам світового ринку [31].

Слід також зазначити, на прикладі американських транснаціональних корпорацій, що розвинені країни підтримують динамічний розвиток високотехнологічної галузі. Таким чином, величезні фінансові ресурси американських транснаціональних корпорацій спрямовуються на наукові дослідження в розвинених країнах. Серед них такі найактивніші учасники як: Німеччина, Канада, Японія, Великобританія та Франція. Країни БРІКС також демонструють активний розвиток НДДКР у американських корпораціях, найбільше в Індії, Китаї та Бразилії. Наприклад, відома ТНК «General Electric» інвестувала більше 50 мільйонів доларів у будівництво центру медичних досліджень в Індії, який вважається найбільшим у корпорації, або взяти до уваги дослідницький центр «Microsoft» у Пекіні, який має статус популярного центру. цієї корпорації за кордоном. Американські ТНК володіють

величезними досягненнями в галузі науки і техніки, тому є головним двигуном високотехнологічного обміну між країнами світу. Пріоритетними є відділи, розташовані в країнах дослідницьких центрів [33; 84].

На прикладі інвестиційної діяльності США, слід зазначити, що основна відмінність інвестування в розвинені країни та країни, що розвиваються, полягає в тому, що на ринках, що розвиваються, головна мета полягає не у максимізації прибутків використовуючи різноманітні фінансові та податкові пільги, а у створенні живого конкурентного середовища та поширенні свого впливу на більше країн. По відношенню до розвинутих країн важливим аспектом інвестиційної діяльності тут виступає збільшення прибутку та зон впливу на ці ринки. Це пояснюється високим рівнем життя та доходів населення, а отже, і високим попитом [84].

Значним прикладом діяльності ТНК, яка базується на розвиненому ринку є японська автомобілебудування. Автомобільна промисловість Японії є однією з наймасштабніших і найбільш розвинених видів діяльності за кількістю залучених працівників, виготовлених автомобілів, а також багаторазової кооперації з іншими компаніями у різних країнах. Основними рисами японського керівництва ТНК є: висока якість виготовлених автомобілів. Вони спрямовані на одержання якнайкращого результату продукту, а не на максимізацію прибутків; гнучка організаційна структура корпоративного управління, тобто працівник робить все необхідне для покращення виробництва, керівництво враховує думку працівників; гнучкість адаптації до нових ринків, тобто розробка нових бізнес-моделей, якщо цього вимагають нові ринкові умови. Крім того, основним показником серйозної діяльності японських ТНК є інвестиції в НДДКР, що відіграє важливу роль в оцінці інноваційності корпорацій [86]. Крім того, основним показником серйозності діяльності японських транснаціональних корпорацій є їх інвестування в НДДКР, даний показник відіграє важливу роль в оцінці інноваційної жилки корпорацій. Головні особливості японського управління ТНК зазначені на рис. 2. 3.



*Рис. 2.3. Головні особливості японського управління ТНК  
Джерело: складено автором за [86].*

Таким чином, японські транснаціональні корпорації сьогодні перевершують, зокрема у автомобільній промисловості, провідні економіки світу – США та ЄС – за такими нововведеннями: якісні характеристики автомобіля; враховані параметри з питань екології, тому слід зазначити, що японські транснаціональні корпорації прагнуть до створення найчистішого автомобіля, получаючи тим самим хорошу підтримку з боку як держави так і суспільства; облаштування спеціалізованих пунктів утилізації автомобілів, які вже є не придатними для використання в Японії, – це в свою чергу є дуже важливим питанням, оскільки кількість автомобілів перевищує кількість доріг у даній країні [63].

Збільшення попиту на продукцію та швидкий розвиток японських транснаціональних корпорацій спричинили негативне ставлення до себе з боку США та ЄС. Тому Японія має обмежені експортні поставки. Однак є способи обійти це обмеження, наприклад: перенести виробництва за кордон; метод злиттів та поглинань та інші.

Отже, найбільшими ТНК є корпорації Японії, США та Європи, хоча й на сьогоднішній день зростає частка країн, що розвиваються, таких як країни Азії, Південної Америки та інших. Відповідно, частка Європи значно знизилася (з 30% до 18%), частка США практично не змінилася, частка Азії збільшилась з 6,5% до 12%. Toyota вже багато років є однією з найбільших корпорацій на японському ринку, збільшивши свою частку на ринку ще на 40%.

Важливою особливістю розвинутих зовнішніх зв'язків у світовій економіці є облаштування і підтримання подальшого розвитку виробництва в інших країнах. Так, за даними 2018 року японські ТНК військового сектору розмістили 178 виробничих підприємств у 36 країнах світу. Вони продовжують масштабувати власне виробництво в країнах Азії та Росії, тобто тих, що розвиваються. Японські корпорації вимушені швидко адаптуватися до нових вимог ринку. Хоча вони й володіють добре організованою системою виробництва та управління транснаціональними корпораціями, але все ж є причини, що спонукають в кінцевому результаті до процесів злиття та поглинання [77].

За нинішніх обставин в Японії існують міцні та взаємовигідні альянси. Наприклад, корпорація Toyota вже давно керує пакетами акцій Hino і Daihatsu, а також володіє приблизно 16% Fuji, що призвело до того, що дана японська корпорація володіє успішним виробництвом у Сполучених Штатах Америки. Динамічно пов'язані види діяльності здійснюють такі об'єднані корпорації: Nissan і Mazda, Isuzu і Hino, Suzuki і Fuji, Nissan і Mitsubishi, Mazda і Mitsubishi та інші. Прикладом ідеально союзу є Nissan і Toyota, які є лідерами з виробництва гібридних автомобілів [14; 77].

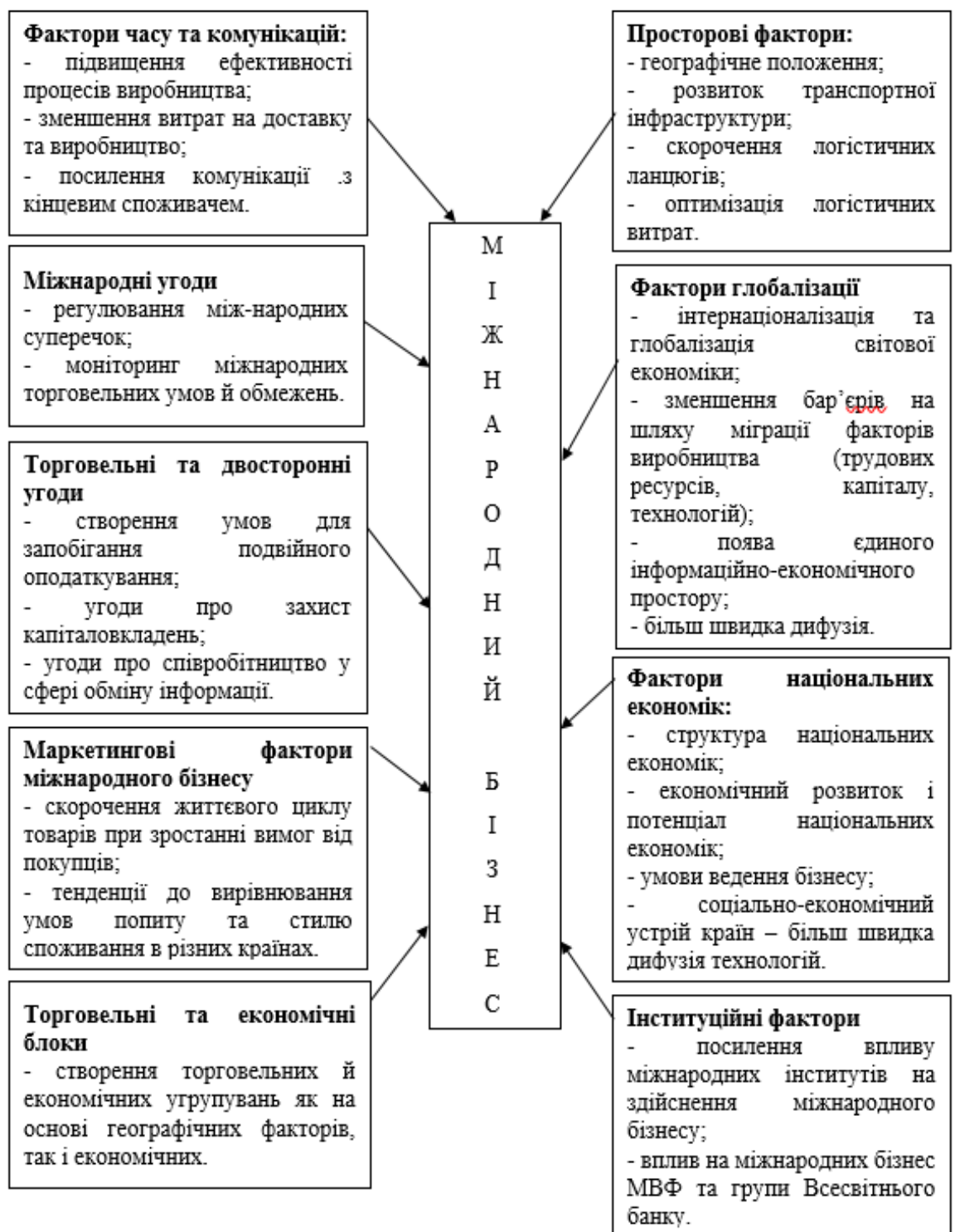
Для транснаціонального бізнесу у розвинутих країнах поширеною є практика укладання тристоронніх і багатосторонніх угод. Наприклад, Ford і Mazda володіють по 25% акцій Hangang Ford Mazda Engine і Shangang Ford Mazda Automobile, кожен володіє по 35% і 15% відповідно [78].

Варто також зазначити, що кількість материнських транснаціональних корпорацій розвинутих країн більше ніж вдвічі перевищує це число у країнах,

що розвиваються. Країни, що розвиваються, є потенційним і прибутковим ринком з високими шансами на впровадження нових продуктів, тому ТНК мають можливість розвивати нові сектори в цих країнах. Можна з упевненістю стверджувати, що трійка лідерів, а саме Китай, США та Індія залишаться незмінними в найближчі роки, оскільки ці країни характеризуються найстабільнішим внутрішнім ринком [12].

Тож, усі зміни, що мають місце на рівні регіону чи світу загалом, змінюють тактику іноземної діяльності корпорацій на розвинених ринках, у тому числі на міжнародному кредитному ринку. Розширення сфер інвестиційної діяльності, поділ за географічними і галузевими принципами інвестування, застосування нового механізму та своєчасні його пристосування під нові тенденції на ринку, фінансування корпоративної діяльності і водночас кредитування інших корпорацій, використання новітніх організаційних структур – усе це допомагає корпораціям, розташованих у розвинених країнах модернізувати свою діяльність. Хоча частка, що відповідає залученості розвинених країн у транснаціональний бізнес є і була основною, але варто все ж зазначити, що з кожним роком частка країн, що розвиваються, у цій сфері зростає і посилює свої позиції.

Загалом розвиток міжнародного бізнесу піддається впливу найрізноманітніших факторів (рис. 2.4), такі як фактори часу та комунікації, просторові фактори, фактори глобалізації, інституційні чинники, національні економічні фактори, а також міжнародні та двосторонні угоди, наявність інтеграційних блоків та асоціацій [75].



*Рис. 2.4. Система факторів впливу на розвиток міжнародного бізнесу  
Джерело: складено автором за [75]*

Слід також відзначити, що детермінанти, що визначають розвиток міжнародного бізнесу диференціюються за критерієм стійкості проявів на умовно-стабільні і ситуаційні. Умовно-стабільні фактори розвитку не піддаються зміні ні в короткостроковій, ні в середньостроковій перспективі тобто взагалі не змінюються, такі детермінанти включають географічне

положення, демографічну структуру населення, культурні та політичні патенти, модель соціально-економічного розвитку. Ситуаційні ж в свою чергу характеризуються умовами та обмеженнями, які можуть мінятися як в середньостроковій так і в короткостроковій перспективі, до таких факторів можна віднести, зокрема, правові обмеження, стан розвитку відносин на ринку країни, притаманні особливості культури.

Таким чином, вплив транснаціональних корпорацій на світову економіку є дуалістичним. З однієї сторони, ТНК є результатом МЕВ, який характеризується динамічним розвитком, а з іншого – це потужний механізм впливу на міжнародні економічні відносини, що створює нові та модифікації існуючих. Можна виокремити такі фактори впливу країн на розвиток міжнародного бізнесу і зокрема на транснаціональні корпорації: економічне становище країни; інвестиційна привабливість країни в сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем глобалізації та інтернаціоналізації; умови та чинники існування бізнесу в тій чи іншій країні; залучення країни у інтеграційні процеси притаманні певному регіону.

## **2.2. Аналіз світових тенденцій злиття та поглинання**

Кількісний та вартісний обсяг угод зі злиття і поглинання компаній за останні 10 років демонстрував тенденцію до зростання, не враховуючи періоду з 2019 року, який змінив цю висхідну динаміку. Попереднє активне зростання показників було викликано низкою мотивів, що інтенсифікували злиття та поглинання [79], серед основних факторів:

– одержання ефекту синергії. Після злиття фірми демонструють більшу конкурентоспроможність, їхні активи стають дорожчими, особливо цей ефект помітний, коли фірми мають допоміжні, тобто потрібні одна одній ресурси. Об'єднані або ж консолідовані компанії володіють більшим вартісним виміром у порівнянні із сумою їх як двох окремих частин (знавчозвісний ефект «1+1=3»). Даний ефект має прояв у зниженні витрат і підвищенні прибутків і



має на меті збільшити результативність/рентабельність новоствореного бізнесу [75];

- урізноманітнення діяльності підприємства. Дана диверсифікація надає можливість вкладати надлишки ресурсів у інші види діяльності, нарощуючи виробництво;

- причини монополізації. Слідуючи мотиву зміцнення власної монопольної позиції на ринку, компанія вдається до заключення угод злиття і поглинання, щоб якомога більше компаній виключити з числа конкурентів;

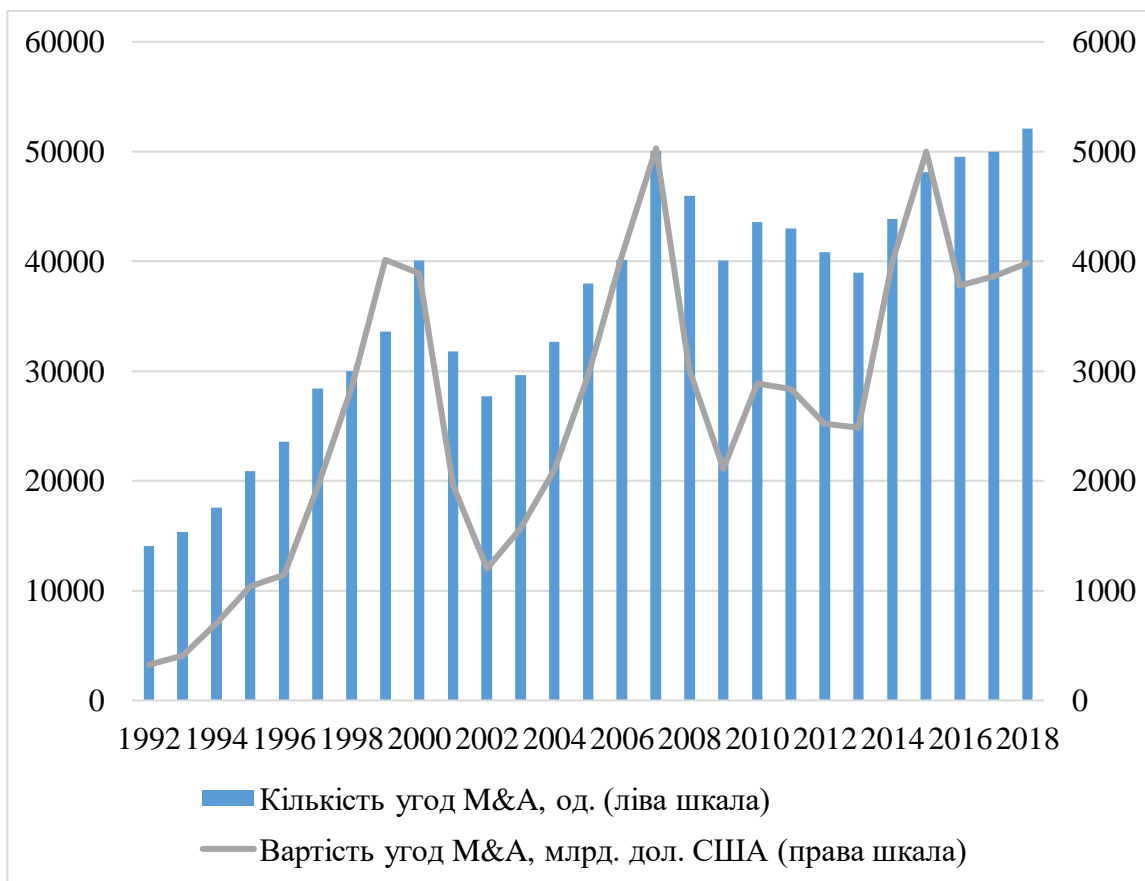
- причини пов'язані з економією на податках. Підприємства проводять злиття та поглинання, щоб заощадити на сплаті податків. Новостворена корпорація отримує переваги від податкових пільг, притаманних цільовій компанії;

- купівля применшеного активу. Виявляється у готовності компанії купувати активи за меншою ціною ніж ринкова, в основному це зумовлено несприятливою ситуацією, що склалась на ринку капіталу, а також можливістю перепродажу цих активів у майбутньому за вигіднішою ціною;

- впровадження результатів науково-дослідних робіт інших підприємств, а також втілення колективних проектів. Злитті та поглинання допомагають поєднати сучасні наукові ідеї та фінансові ресурси, які є потрібними для їх впровадження. Після злиття, підприємство може отримати вигоду пов'язану з економією витрат потрібних на розробку сучасних технологій і створення новітніх продуктів.

Проаналізувавши динаміку злиттів і поглинань з 1992 по 2018 рр., слід зазначити, що кількість транскордонних угод зі злиття і поглинання у 2018 р. була на 43,6% більшою, у порівнянні з 2017 р., і на даний момент є найбільшою, з періоду, який характеризувався різким збільшенням обсягу угод, що прослідковувався до світової фінансової та економічної кризи [76]. Звичайно ж є зрозумілим кількісний ріст показників, який щоразу є більшим за дані, отримані до кризи. Отож, світова фінансово-економічна криза негативно вплинула на динаміку злиттів і поглинань. За підсумками 2009 року

вартісний обсяг завершених злиттів і поглинань впав приблизно до результатів 2004 року. У 2010 – 2013 рр. кількість угод злиття та поглинання демонструвала хвилеподібну динаміку, але в кінцевому підсумку, слід відзначити, що результатів докризової світової економіки так і не було досягнуто (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка обсягів злиттів та поглинань за 1992-2018 рр., млрд. дол. США**

*Джерело: складено автором за [76; 78; 79].*

Варто зазначити, що існував ряд стримуючих чинників, які не давали збільшити обсяг ринку злиття і поглинання, до них можна віднести: досить тривалі кризові явища на теренах ЄС; ризик «фінансового колапсу» у Сполучених Штатах; уповільнення зростання країн, що розвиваються. Як наслідок, 2013 рік продемонстрував спад активності на ринку М&А у порівнянні з попереднім роком: угоди впали на 8%, їх загальна вартість – на 4%. Лише за підсумками, отриманими у 2014 році, повідомляють нам про

певну позитивну світову динаміку злиттів і поглинань у економіці, а саме збільшення обсягів ПІІ у різних секторах світової економіки. Так, обсяг транзакцій у 2014 році досягнув позначки у 3,5 трлн. дол. США. Наступні роки характеризувались висхідною тенденцією на ринку злиття та поглинання, що змінилося лише зі спалахом славнозвісної пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19 у період з 2019 і дотепер, яка завдала нищівного удару світовій економіці.

На даному етапі все більше активізується політика агресивної експансії з боку транснаціональних корпорацій при укладанні договорів, які мають на меті об'єднання чи поглинання компаній. Беручи участь в угодах зі злиття та поглинання, компанії зосереджують у власних руках економічну владу, тим самим впливаючи на розвиток та економічну політику як ринків так і країн. Сучасне відродження ринку злиттів і поглинань може бути пов'язане з покращенням економічної ситуації у розвинених країнах, зміною політики найбільших підприємств на політику експансії, а також поживлення фірм країн, що розвиваються [77; 80].

Найбільші М&А-угоди ХХІ століття наведені у табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

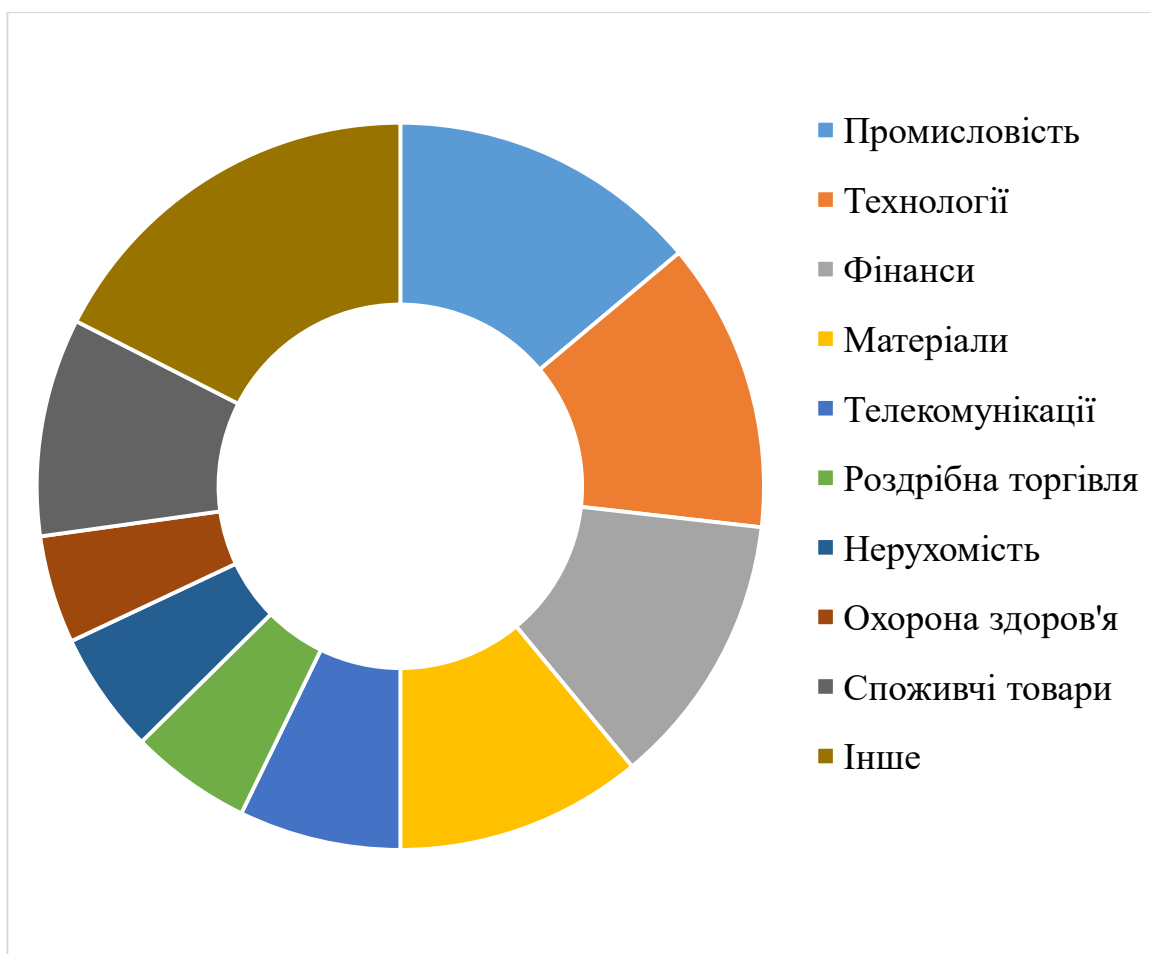
### **Найбільші М&А-угоди ХХІ століття**

Рік	Покупець	Компанія, що поглинається	Вартість угоди (у млрд. дол.)
2000	America Online Inc	Time Warner	164,75
2007	Spin-off	Philip Morris Intl Inc	107,65
2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,19
2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,3
2015	Anheuser-Busch Inbev	SABMiller PLC	101,48
2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	85,41

*Джерело: побудовано автором за даними [78].*

Отже, слід відмітити, що Сполучені Штати Америки, Великобританія, Франція, Канада та Іспанія знаходяться в числі країн, де мали місце наймасштабніші угоди зі злиття та поглинання компаній. Тому як висновок впливає твердження, що безперервне зростання міжнародного ринку M&A забезпечує участь ТНК розвинених країн, зокрема, Європи та США [13; 76].

Галузями економіки з найбільшими M&A угодами у 2020 році були телекомунікації, фармацевтика, нафта і газ, харчова промисловість та фінанси. За підсумками 2020 року вартісні обсяги злиттів і поглинань склали 292,7 млрд доларів. дол., з них 148,7 млрд. дол. США – у електроенергії, 106 млрд. дол. США – у газовій сфері, 38 млрд. дол. США – у енергетиці з використанням відновлюваних джерел. У 2020 році мали місце 1004 злиття та поглинання, з них 312 контрактів (31,1%) в електроенергетиці, 168 контрактів (16,7%) у газовому секторі та найбільший обсяг контрактів у секторі відновлюваної енергетики – 524 контракти (52, 2 %) [43; 79; 86] (рис. 2.6).



*Рис. 2.6. Галузева структура угод злиття та поглинання в 2020 р.  
Джерело: складено автором за [79].*

У 2020 році більшість контрактів злиття та поглинання за компанією-ціллю мали місце в Європі, а саме 32%, у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні цей показник становив 30%, а у Північній Америці – 26%, щодо компанії, так званого, поглинача цілі, то в Європі мали місце 31% таких угод, у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 32%, а в Північній Америці – 29%. Найвища вартість трансакцій у 2020 році для придбаної компанії була в Північній Америці – 40%, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 33% та Європі – 19%, а для компанії, яка здійснювала купівлю, то в Північній Америці – 49%, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 31%, Європі – 15%, а найдорожчі контракти були укладені у Північній Америці [85].

Наймасштабніші у вартісному виразі M&A договори мали місце у 2017 році, вони представлені у таблиці. 2.4. Деякі дослідження, що стосуються злиттів і поглинань у окремих галузях також фіксують зростання ринку і передбачають його подальше зростання [77].

*Таблиця 2.4*

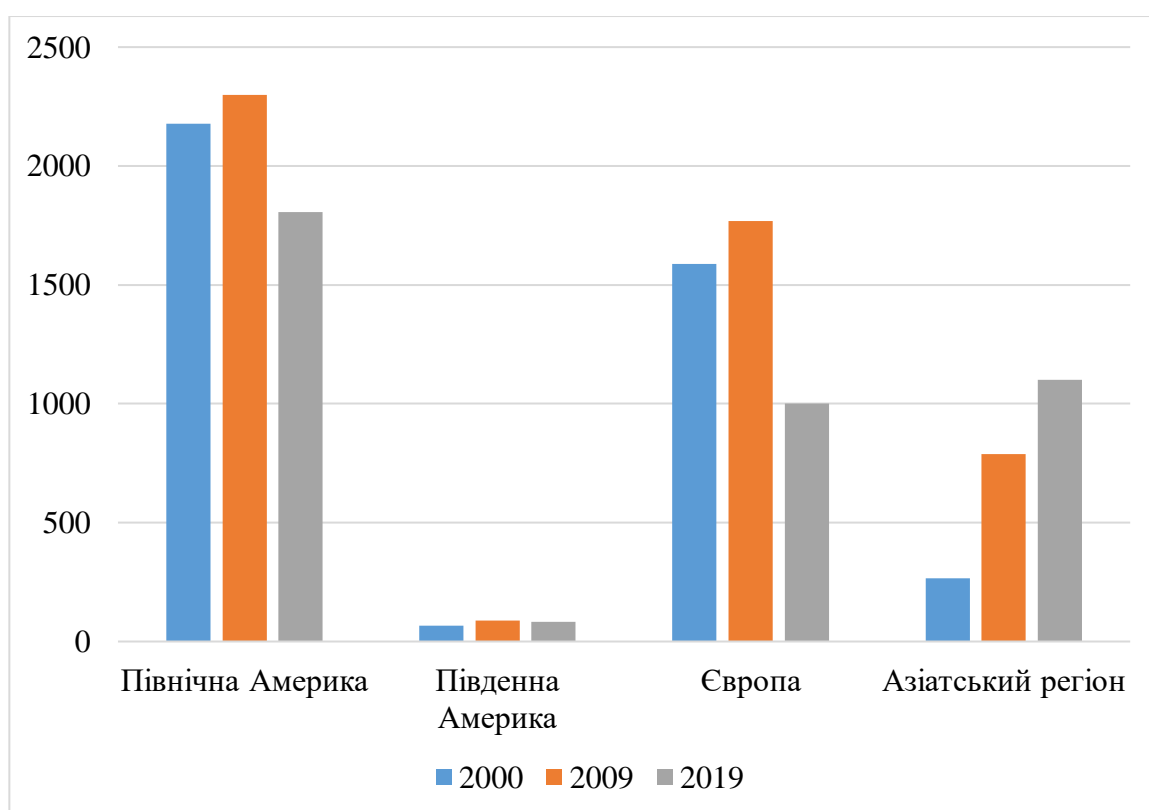
**Найбільші угоди злиття та поглинання у 2017 р.**

Покупець	Компанія, що поглинається	Галузь діяльності	Вартість угоди (у млрд. дол.)
The Walt Disney Company	21st Century Fox	Телекомунікації	66,1
CVS Health	Aetna	Охорона здоров'я	69
Hochtief	Abertis	Будівництво	41,7
Johnson&Johnson	Actelion	Охорона здоров'я	30
United Technologies	Rockwell Collins	Авіація	30

*Джерело: складено автором за [77].*

Зазвичай стратегії посилення конкурентоспроможності за допомогою злиття та поглинання користуються популярністю у корпорацій Північної Америки та Європи. Кількість компаній, що продають та компаній, що

поглинають міжнародні активи найбільше саме з країн цих двох регіонів. Зараз має місце тенденція до розширення американських ТНК. Так, транснаціональні корпорації, які володіють американським капіталом у 2018 році заповнили біля половини загального обсягу транзакцій вартістю у 2,5 трлн. дол. США. Найдорожчими злиттями та поглинаннями в Сполучених Штатах у 2018 році були придбання кабельних компаній Time Warner Sable і Bright House на суму 90 млрд. дол. США компанією Charter, а також коли виробник напівпровідників Avago купив Broadcom витративши 37 млрд. дол. США, це злиття відбулося у секторі високих технологій (рис. 2.7) [79, 80].



**Рис. 2.7. Динаміка кількості злиттів в Північній Америці, Південній Америці, Європі та Азіатському регіоні у 2000, 2009 і 2019 роках**

*Джерело: побудовано автором за даними [80].*

В американському регіоні слід визначити такі характерні особливості: збільшення обсягів злиттів і поглинань; провідні позиції займають транснаціональні корпорації із США та Канади; диверсифікація; найбільшими податковими пільгами володіють підприємства у вітровій та сонячній галузях економіки, що має на меті зростання саме цієї галузі; реструктуризація засобів фірми за допомогою продажу їх частини [44].

Другими за величиною та активністю злиттів та поглинань є європейські компанії, на цей регіон припадає 27% від усіх M&A угод. Серед масштабних контрактів – поглинання британської BG Group європейською Royal Dutch Shell на суму 74 млрд. дол. США. Враховуючи, що європейська економіка дещо гірша за американську, транснаціональні корпорації надають перевагу невеликим і меншим за ризиком злиттям (рис. 2.7). На думку вчених, передові позиції M&A ринку посідали і будуть німецькі та англійські транснаціональні корпорації.

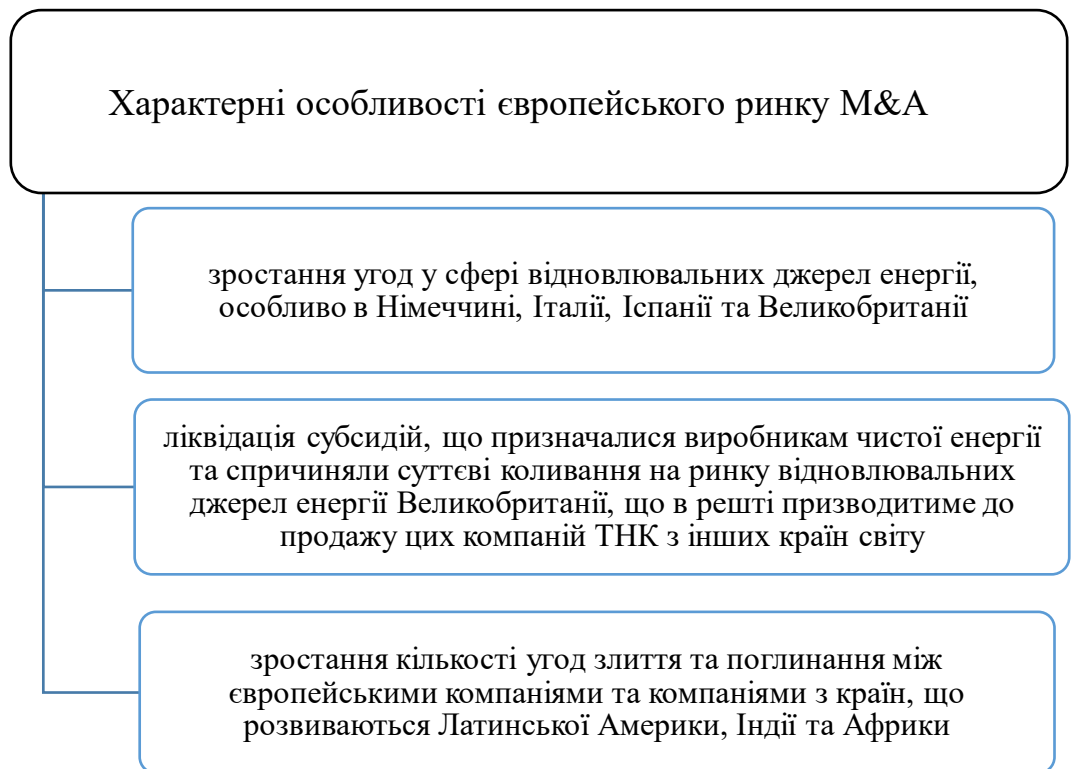
Планове поживлення європейського ринку M&A матиме місце у зв'язку з залученням значних приватних і державних підприємств, які вважають за краще масштабувати свою діяльність, та іноземних інвесторів, які мають на меті купівлю якісних європейських активів (табл. 2.5). До факторів, які все ж обмежуватимуть активну динаміку європейського ринку M&A, є те, що Великобританія покинула Європейський Союз. Загалом можна виділити основні особливості європейського ринку угод злиттів та поглинань, вони зображені на рис. 2. 8.

Таблиця 2.5

**Найбільші угоди на M&A ринку Європи в XXI столітті**

Рік	Покупець	Компанія, що поглинається	Вартість угоди (млрд. дол.)
2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	75,96
2004	Royal Dutch Petroleum Co	Shell Transport & Trading Co	74,56
2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60,24
2006	Gaz de France SA	Suez SA	60,86
2007	Spin-off	Philip Morris Intl Inc	107,65
2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,19
2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	101,1
2015	Royal Dutch Shell PLC	BG Group PLC	69,45

*Джерело: побудовано автором за даними [77].*



*Рис. 2.8. Характерні особливості європейського М&А ринку  
Джерело: побудовано автором за даними [77].*

Щодо компанії країн, що розвиваються, то слід відзначити, що вони мають ключовий вплив на напрямки розвитку М&А ринку. Заслугує на виокремлення Азіатсько-Тихоокеанський регіон, у якому вартісна частка злиттів і поглинань постійно збільшується і наразі становить 19% їх загального виміру. Найчастіше у даному регіоні укладаються договори зі злиття та поглинання на території Китаю, Південної Кореї, Австралії та Японії. Китайські компанії наразі є найактивнішими на М&А ринку цього регіону. Зараз Китай посідає другу позицію у світі за кількісними та вартісними обсягами транзакцій.

Африканські та латиноамериканські підприємства є найменш популярними серед інших іноземних транснаціональних корпорацій на ринку М&А. На компанії цього регіону приходить 6% зі загальної кількості угод зі злиття та поглинання. Хоча й транснаціональні корпорації африканського та латиноамериканського регіону характеризуються стабільним поступовим



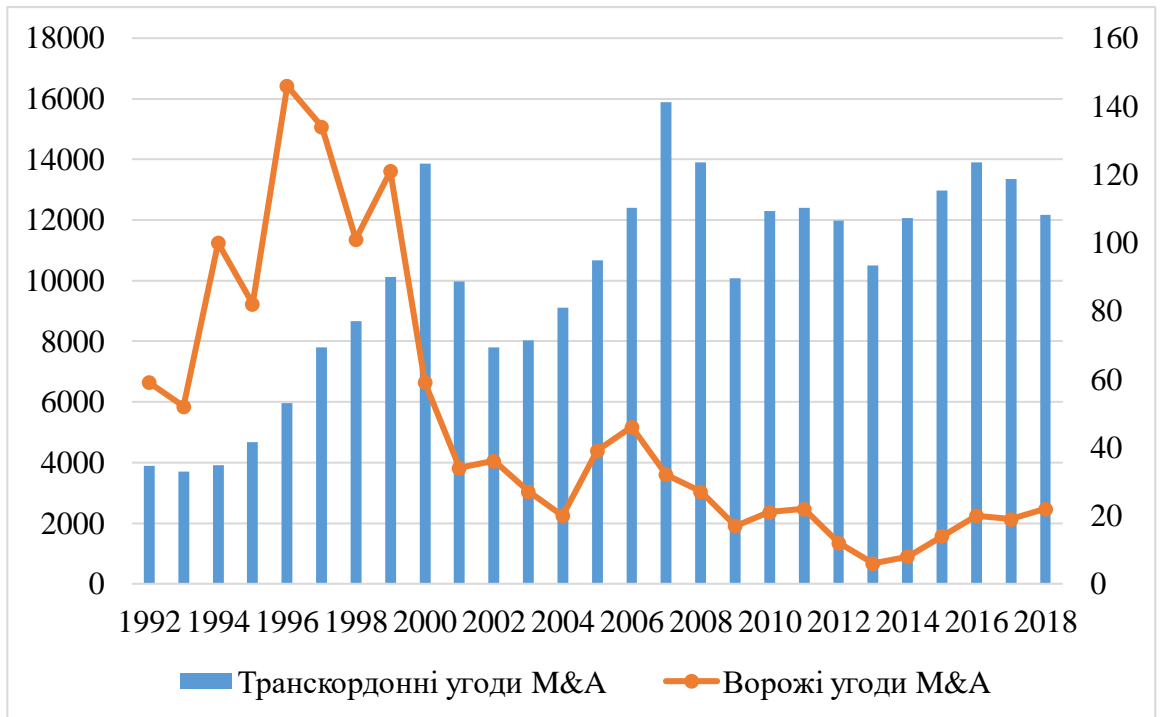
вдосконаленням власних стратегій, що має на меті стати конкурентами для передових глобальних лідерів, але все ж компанії розвинутих країн отримують більші прибутки від М&А продаж. На даному етапі розвитку, приєднання компаній із країн, що розвиваються, до ринку М&А виступає основним джерелом іноземного капіталовкладення, яке має на меті справити сприятливий вплив на сталий розвиток та відповідно пожвавлення економічної діяльності та зростання як окремих фірм так і всієї національної економіки.

Фірми, місце базування яких знаходиться у країнах, що розвиваються, як правило не прагнуть традиційних переваг у транскордонних операціях – синергії, вони зазвичай купують фірми з Європи, аби отримати додаткові знання у використанні технологій, сучасних бізнес-моделей, інноваційних навичок, які в перспективі можуть допомогти їм зайняти лідируючі позиції у певних частинах світового ринку [70]. М&А угоди зазвичай укладаються у сегментах, де передують компанії розвинутих країн. Насамперед це сфери інформаційних телекомунікаційних технологій [80].

Зрозумілим є те, що відкриті та активно зростаючі ринки знаходять найбільше охочих до співпраці серед ТНК. Беручи до уваги те, що Світовий банк прогнозує нову тенденцію згідно якої зростання ВВП у країнах, що розвиваються, буде у вдвічі більшим, ніж ті ж показники у розвинутих країнах, то найчастіше М&А процеси в майбутньому можуть стосуватися саме групи країн, що розвиваються [79].

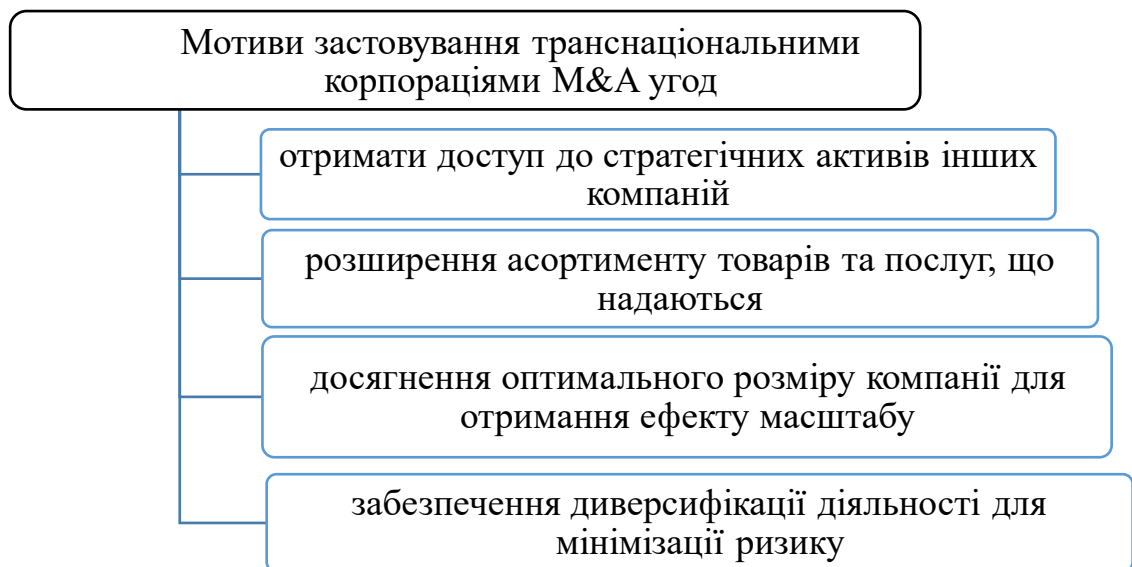
Процеси злиття та поглинання компаній вважаються передовою стратегією збільшення конкурентоспроможності та навіть антиконкурентною стратегією, так як використання М&А має на меті або усунути конкурента або знизити його конкурентоспроможність, дане явище кличуть «ворожим» поглинанням. Величезна хвиля ворожих злиттів та поглинань спочатку, природно, викликала серйозну стурбованість з боку приймаючих країн, так як мала місце денаціоналізація вітчизняних компаній, зниження виробничих можливостей фірм, яких купили, втрата робочих місць, скорочення

технологічних активів, переміщенням вітчизняних фірм та посилення концентрації на ринку (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Динаміка транскордонних і ворожих М&А**  
 Джерело: побудовано автором за даними [77, 80].

Розширення меж впливу транснаціональних корпорацій за рахунок реалізації М&А стратегії пояснюється різноманітними мотивами, вони зображені на рис. 2.10.



**Рис. 2.10. Мотиви застосування транснаціональними корпораціями М&А угод**  
 Джерело: побудовано автором за даними [80].

Хоча і є певна оптимістична статистика деяких М&А, але все ж злиття компаній за часту не призводить до досягнення стратегічних цілей, заявлених перед початком об'єднавчого процесу.

Отже, на даному етапі все більше активізується політика експансії з боку транснаціональних корпорацій при укладанні договорів, які мають на меті об'єднання чи поглинання компаній. Беручи участь в угодах зі злиття та поглинання, компанії зосереджують у власних руках економічну силу, тим самим впливаючи на розвиток та економічну політику як ринків так і країн. Зменшення рівня транскордонного співробітництва з 2019 року і дотепер свідчить про спад активності світового ринку М&А, дана низхідна динаміка пояснюється світовою економічною кризою, спричиненою поширенням COVID-19. Однак, слід відмітити й тенденцію до поступового збільшення кількості М&А у країнах, що розвиваються. Цей тип угод починає ставати основним джерелом закордонних інвестицій та стає підґрунтям для подальшого збільшення транснаціоналізації економік країн, задіяних у М&А, у тому числі й Україна. Щодо аналізу залученості різних секторів економіки до цих процесів, то тут слід відмітити збільшення обсягу М&А угод у фармацевтичній та енергетичній галузях, а також задіяність таких сфер як хімічна телекомунікаційна та сфера послуг. Саме секторальні особливості М&А процесів задають напрями діяльності транснаціональних корпорацій, їх стратегічне розміщення в тих чи інших секторах економіки.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання**

Оцінку конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на базі М&А доцільно зробити на основі результатів відомих угод минулого.

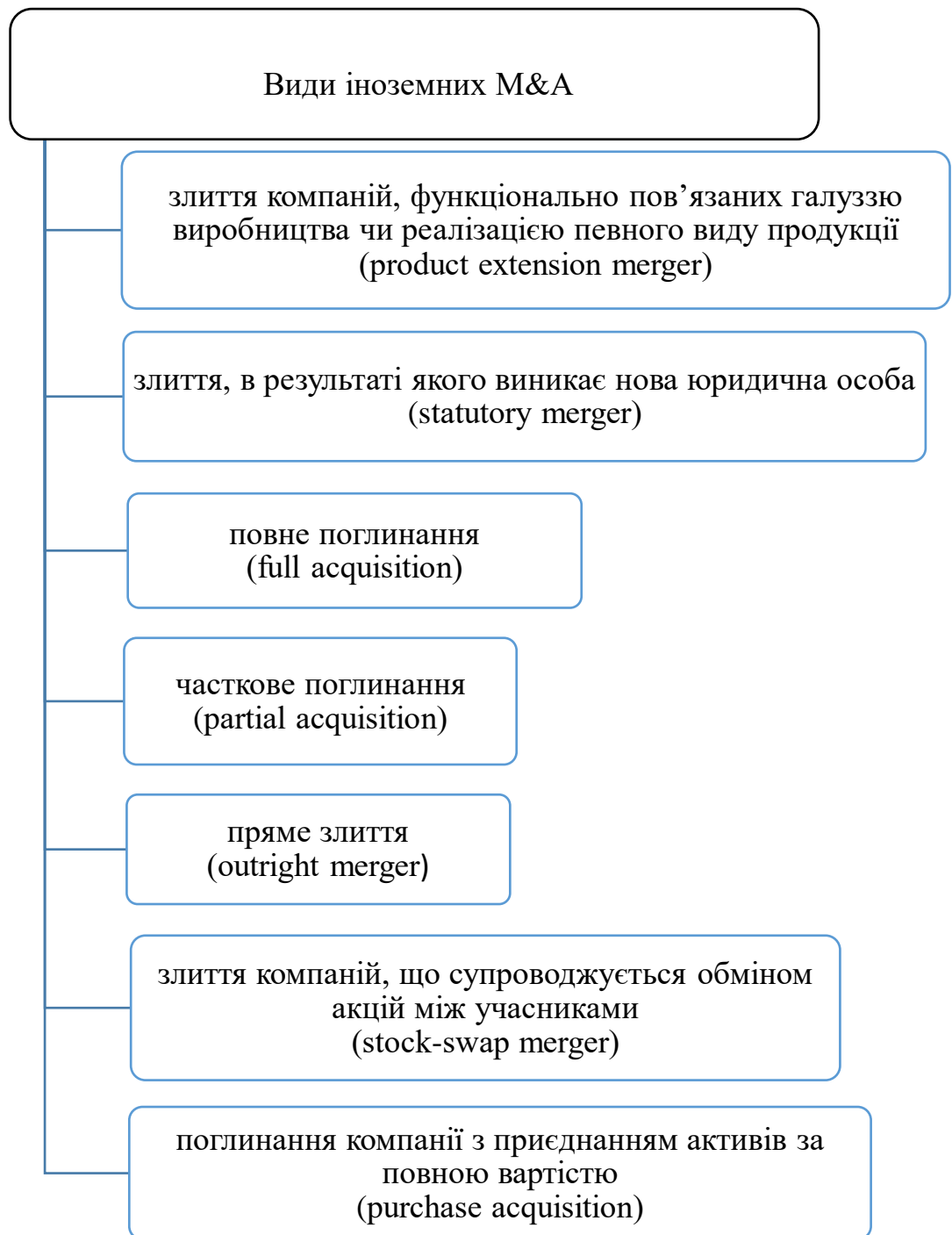
Так, однією із наймасштабніших за кількісним вираженням операцій зі злиття та поглинання компаній стало придбання у 2002 році американською корпорацією «General Electric» компанії «Honeywell», яка займається

виробництвом для авіації електронного обладнання, автоматизованих систем управління та виготовленням високотехнологічних матеріалів. Вартість операції склала 48,4 млрд. дол. США і являла собою обмін акціями. Результатом цього поглинання «General Electric» стала світовим лідером з виготовлення авіаційної техніки – її активи зросли майже утричі [70].

Горизонтальні злиття стали основною рисою інвестиційної діяльності саме американських фірм. Такого плану процеси в кінцевому результаті приводять до створення в Сполучених Штатах надпотужних компаній, які часто перетворюються у світових лідерів в певних секторах промисловості чи сфері послуг. У цьому контексті слід згадати й такі приклади горизонтальних M&A угод: виробники літаків «Boeing» і «McDonnell Douglas», автомобільні концерни «Daimler Benz» і «Chrysler», нафтові компанії «Mobil» і «Техасо»; фінансові установи «MorganStanley» і «DeanWhitterDiscovery» [70].

Існує й альтернативний метод збільшення конкурентоспроможності шляхом взаємодії та співпраці. Так, за певних обставин фірми можуть отримати конкурентну перевагу, співпрацюючи, а не конкуруючи з іншими компаніями. Сьогодні стратегії партнерства стають все більш популярними. У різних секторах промисловості компанії співпрацюють з різними об'єднаннями задля поширення інновацій, збільшення масштабів ринків збуту продукції та досягнення спільних цілей.

У зарубіжній практиці можна також виділити окремі види злиттів компаній, вони зображені на рис. 2. 11. Вид злиття компаній залежить, по-перше, від обставин, що склалися у певний відрізок часу на ринку, по-друге, від того якої стратегії притримується компанія і, по-третє, від ресурсів, які вона має. У свою чергу успіх же будь-якої фірми безпосередньо є залежним від масштабів діяльності.



**Рис. 2.11. Види іноземних М&А**

*Джерело: побудовано автором за даними [73].*

Піонерами М&А процесів у Сполучених Штатах свого часу були Дж. Рокфеллер (1839-1937 рр.) з іншими партнерами фірми «Standard Oil» і Дж. П. Морган (1837-1913 рр.) разом з іншими інвестиційними банкірами. У 1879 році «Standard Oil» заснувала перший з багатьох американських трестів, а в 1899 році «Standard Oil New Jersey» стала одним з перших промислових

холдингів Америки. Так, Джон Рокфеллер створив у Сполучених Штатах першу вертикально інтегровану нафтову корпорацію «Standard Oil» (1870 р.), яка посіла панівне становище не тільки на теренах Америки, а й на світовому ринку палива. Незважаючи навіть на вимушений поділ на 38 незалежних фірм у 1911 році, дочірні компанії «Standard Oil» відігравали ключову роль на світовому ринку енергетики до 1970-х років. Варто лишень пригадати Еххон (Jersey Standard), Mobil (Standard Oil of New York), Amoco (Standard Oil of Indiana), Chevron (Standard Oil of California), Conoco (Continental Oil), ARCO (Atlantis Richfield), BP America (Standard Oil of Ohio) [1, 2]. Деякі з них і досі займають передові позиції, правда вони вже задіяні не у нафтовій промисловості, а у енергетичному секторі економіки.

Щоб мати змогу конкурувати з такого масштабу гігантами, інші учасники ринку також були вимушені розширити свою діяльність. Цей процес набув особливого значення для колишніх міжнародних лідерів енергетичного сектору – ТНК, які почали швидко втрачати попередні передові позиції.

Перші кроки в цьому напрямку відбулись у 1980-х роках: у 1984 році відбулось поглинання компанією «Chevron» компанії «Gulf Oil», а в 1987 році «British Petroleum (BP)» поглинув «Standard Oil of Ohio», перейменовану опісля в «BP America». Проте масштабна тенденція до консолідації у нафтогазовій промисловості мала місце лише через десять років. У 1998 році «BP» купив американську компанію «Amoco», і саме ця угода стала знаковою, поклавши початок серії знаменитих М&А. Так, у 1999 році «Еххон» і «Mobile» об'єдналися, а французька «Total» взяла під контроль бельгійську «RetroFina». У 2000 році «BP» об'єдналися з «ARCO», «TotalFina» приєдналася до «Elf Aquitaine», а «Chevron» і «Phillips Petroleum» утворили потужне спільне підприємство «Chevron Phillips Schemes» на основі своїх нафтохімічних активів [1].

У 2001 році «Chevron» придбав «Техас», а в 2002 році було завершено процес злиття «Sonoco» і «Phillips Petroleum». У 2003 році «BP» і «ТНК» створили спільну компанію на теренах Росії на паритетних засадах, а в 2005 році

«Chevron» поглинув американську компанію «Unocal Corp.». Водночас нові обставини, що виникнули на світовому ринку, потребували від його учасників, які бажали втримати або все ж отримати лідируючу позицію, трансформації у повномасштабні енергетичні фірми, що поєднують у собі такі сектори як нафтогазовий, газовий та електроенергетичний [5].

Варто додати, що під час урізноманітнення фірми зазвичай скидали свої непрофільні активи, зосереджуючись на своєму основному виді діяльності. Останні роки демонструють нам, що М&А посіли місце найбільш конкурентної стратегії розвитку для більшості транснаціональних корпорацій, особливо найбільших [1]. Якраз останні привели дану стратегію до рівня однієї з найпоширеніших способів розвитку фірм. А вже опісля, результатом стала поява у західній науковій літературі багатьох досліджень наслідків впровадження даної стратегії.

Так, на думку Девіда Фолкнера, який є професором Лондонського університету та деканом Magna Carta College Oxford у Великобританії, механізм М&А – є одним із шляхів виходу на міжнародні ринки вітчизняних виробників та одержання доступу до новітніх передових технологій [5]. Інший же момент – цей механізм є дуже складним, особливо, коли ці процеси проводяться на наднаціональному рівні.

Отже, спираючись на досвід міжнародних підприємств, задіяних у нафтовому секторі, можна сказати, що М&А дійсно можуть виступати стратегією зростання та розвитку компанії.

М&А є одним із найкращих шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності не лише енергетичних, а й компаній, що займаються виготовленням та збутом автомобілів. Так, великі виробники автомобілів, з розвинених країн, мають змогу збільшити масштаби бізнесу шляхом злиття або поглинання, а фірми з країн, що розвиваються, можуть, в свою чергу, зменшити технологічний розрив з більш розвиненими країнами, мавши змогу придбати потрібні їй новітні технології. У сучасних умовах автомобільні компанії використовують М&А в якості одного з головних методів сталого

розвитку та гаранту стабільності. Розглянемо дане твердження на прикладі придбання компанією «Volkswagen» компанії «Porsche».

У 2008 році компанія «Porsche», як виготовляє автомобілі класу люкс, здійснила продаж рекордних 98 652 одиниць техніки, принісши 13,5 мільярдів доларів, з цієї суми не враховані податки. Компанія отримала 136 мільйонів доларів за продаж кожної окремої одиниці товару. Після величезного прибутку генеральний директор вирішив купити «Volkswagen» як найбільшого німецького виробника автомобілів [33].

У той же ж момент «Volkswagen» випускав у 50 разів більше одиниць транспорту, ніж «Porsche». З 2005 року маленький «Porsche» купує акції та опціони «Volkswagen», стараючись не привертати уваги громадськості, а у жовтні 2008 року оголосивши про контроль над 74% акціями компанії «Volkswagen». Поступово до 2008 року вплив фінансової кризи вразив державні ринки, тим самим зменшивши ймовірність того, що «Porsche» зможе зібрати потрібну суму грошей для купівлі нових акцій «Volkswagen». Так, за короткий час компанія «Porsche» з мисливця стала жертвою. «Porsche», яка зупинилася за крок до купівлі «Volkswagen», повинна була позичити 1 мільярд доларів у компанії, яку вони збиралися купити, а що найцікавіше, що усі ці зміни трапились у період п'яти місяців. Осінню 2009 року компанії об'єдналися. «Volkswagen» купив автобізнес «Porsche» за 11,3 млрд доларів готівкою (49% коштів було виплачено одразу ж, а 51% пізніше з податкових причин). Так, у 2012 році «Porsche» був повністю придбаний. Саме такий результат мала семирічна війна на автопромі у Німеччині. У першому кварталі 2012 року чистий прибуток «Volkswagen» склав 3,18 млрд. євро, що на 86% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому виручка фірми за той же період склала 47,3 млрд. євро, а продажі автомобілів досягли 2,2 млн. одиниць. Так експерти автомобільного ринку підсумовують, що терміни укладення договору були досить вдалимими [12].

Ще один відомий приклад – об'єднання «Volvo Cars» і холдингу «Geely». У піковий момент кризи не втримався відомий шведський бренд



«Volvo Cars». Продажі даної компанії продовжували падати вже протягом кількох років, тому керівництво «Ford», якому раніше належало підприємство, терміново у 2010 році знайшло компанію, готову придбати контрольний пакет акцій. Вибір впав на автомобільний концерн «Zhyejiang Geely» (КНР), оскільки інвестори з Китаю запропонували найвигідніші умови, а саме йшлося про 1,8 млрд. євро. Ця сума здавалася применшеною порівняно з 6,4 мільярдами євро, виплаченими колись американською компанією, але для «Ford» да даному етапі не було інших варіантів. Переговорний процес затягнувся, оскільки законодавство Китаю вимагало від «Geely» отримати ліцензію на покупку від китайського уряду. Про остаточну передачу контрольного пакету акцій китайській стороні було офіційно оголошено у серпні 2010 року, переговорний процес зайняв півтора роки. На думку експертів, перехід «Volvo Cars» під контроль холдингу «Geely» поки що не вплинув на якість його продукції або позиціонування товарів на автомобільному ринку. Шведська компанія продовжує концентрувати свою увагу на технологічності та безпеці, притримуючись і фірмової концепції дизайну автомобілів [40].

Основні причини та наслідки угод злиттів і поглинань відомих автомобільних компаній за період 1998 – 2014 рр. зазначені у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Дані по основним угодах М&А автомобільних компаній**

Роки злиття	Компанії	Причини злиття	Наслідки
1998 р.	Daewoo і General Motors	Фінансова криза; неграмотне керівництво Daewoo	Географія впливу General Motors – вихід на нові ринки, усунення конкурентів; економія на масштабі – зниження витрат.

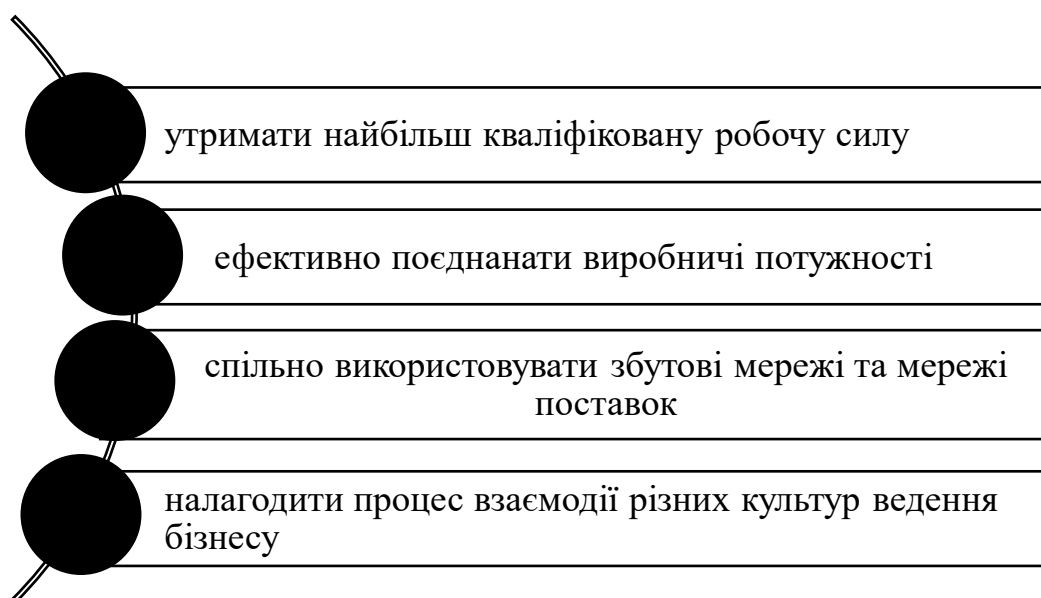
З 2008 р. по 2012 р.	Porsche і Volkswagen	Фінансова криза	У 2011 році прибуток Porsche склав вже 2,05 млрд. євро, а виручка – 10,9 млрд. євро. За перший квартал 2015 року чистий прибуток Volkswagen досяг 3,18 млрд. євро, а виручка склала 47,3 млрд. євро.
2009 – 2013 рр.	Jaguar Land Rover і Tata Motors	Фінансова криза	Реалізація Jaguar збільшилася на 12% в порівнянні з 2012 роком, а позашляховиків Land Rover – на 24%.
2009 р.	VolvoCars і Geely	Скорочення продажів; фінансова криза	Збереження шведським брендом фірмової концепції дизайну, збільшення продажів на 80,4%.
2009-2014 рр.	Fiat і Chrysler	Банкрутство Chrysler, фінансова криза	У 2013 році чистий прибуток Fiat склало 1,95 млрд. євро, а без урахування показників компанії Chrysler отримала б збиток в 441 млн. євро.

*Джерело: складено автором за [5;12;33;40;77].*

Слід відзначити той факт, що М&А процес збільшує доходи автомобільних компаній. Наприклад, дохід «Volkswagen» у 2011 році склав 10,92 млрд. євро. У 2013 році, коли склад концерну «Volkswagen» налічував вже 12 марок автомобілів, то загальний дохід склав 14,3 млрд. євро. Але незважаючи на це, компанія «Porsche» є найбільш прибутковою і популярною, враховуючи, що «Porsche» працює в рамках «Volkswagen» лише з 2012 року.

Отож, економічно вигідними процеси злиття чи поглинання компаній стають лише тоді, коли ринкова ціна фірми, що виникла в результаті M&A, є більшою за суму їх ринкових вартостей до злиття [78].

Слідуючи існуючому вже міжнародному досвіду автомобільних M&A, одним із найскладніших етапів злиттів і поглинань є процес об'єднання виробництва, управлінських та людських ресурсів підприємств, що об'єднуються. Цей етап є одним з найважливіших і потребує від залучених компаній детального, заздалегідь визначеного плану дій, та чіткого слідування основним цілям об'єднання (рис. 2. 12).



*Рис. 2.12. Основні цілі об'єднання компаній  
Джерело: побудовано автором за даними [78].*

Для успішного завершення етапу інтеграції фірм, потрібне створення спеціальної групи з найбільш кваліфікованих працівників підприємств, що зливаються, головними функціями даної групи буде створення нової загальної корпоративної культури, використавши досвід фірм до злиття, який вони накопичили у різних сферах діяльності, побудувати план подальшого розвитку компанії, яка об'єдналась, у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Отже, проаналізувавши міжнародний досвід транснаціональних корпорацій щодо M&A, слід зазначити, що в кожному контракті, де мали місце прийняття певних стратегічних рішень зазвичай була присутня, так звана,

суб'єктивність з боку вищого керівництва або власників компаній, що зливаються. Така суб'єктивність не завжди в кінцевому результаті призводить до позитивних наслідків та не завжди сприяє подальшому об'єднанню ресурсів фірм. Окрім того, часто результатом суб'єктивності у прийнятті рішень щодо М&А є фінансові і кадрові втрати через заздалегідь непродумані дії. Також спираючись на досвід міжнародних підприємств, задіяних у різних секторах економіки, можна сказати, що М&А дійсно можуть виступати стратегією зростання та розвитку компаній, але все ж не завжди результат об'єднання може бути позитивним і це слід також враховувати.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

#### 3.1. Особливості становлення та розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні

Упродовж всього часу, коли відбувалось становлення України як незалежної держави паралельно з цим процесом мало місце й становлення ринку М&А.

Так, у табл. 3.1 представлено основні хронологічні етапи розвитку ринку М&А в Україні.

*Таблиця 3.1*

#### Етапи становлення 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: <ul style="list-style-type: none"><li>– структурна криза національної економіки;</li><li>– лібералізація ринків;</li><li>– становлення національного фондового ринку.</li></ul>
	Перерозподіл власності

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 економіки.	Передумови: – криза неплатежів; – загострення конкуренції на внутрішньому ринку.
Економічне зростання	2003-2005 рр.
Активний розвиток ринку злиттів та поглинань. 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 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 економічна криза, внаслідок чого на ринок злиття-поглинання скорочуються обсяги операцій. Різне 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 перегляду корпоративних стратегій та скорочення інвестиційних програм.

Пожвавлення	2010-2013 рр.
Зростання кількості та загальної вартості угод. Угоди набувають більшою мірою стратегічний характер. Зростання числа угод на основі боргового фінансування, зокрема банківського кредиту, випуску облігацій та публічного розміщення акцій.	Передумови:
	– поліпшення кон'юнктури світових ринків; – необхідність стратегічної концентрації капіталу та подальшої інтеграції українських компаній у світову економіку.
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 або поглинання. Світова економічна криза пов'язана з поширенням коронавірусної інфекції COVID-19.	Передумови:
	– банкрутство середніх і великих банків; – скорочення споживчого попиту; – фінансові труднощі національних компаній у реальному секторі.

*Джерело: складено автором за [4; 9; 20; 42; 72 ].*

Характерною рисою українського ринку М&А є те, що угоди про поглинання компаній переважають кількість угод про злиття. Так, головною ціллю угод щодо поглинання є придбання нових ресурсів, збільшення масштабів освоєння нових ринків каналів збуту в межах існуючого сегменту ринку [19].

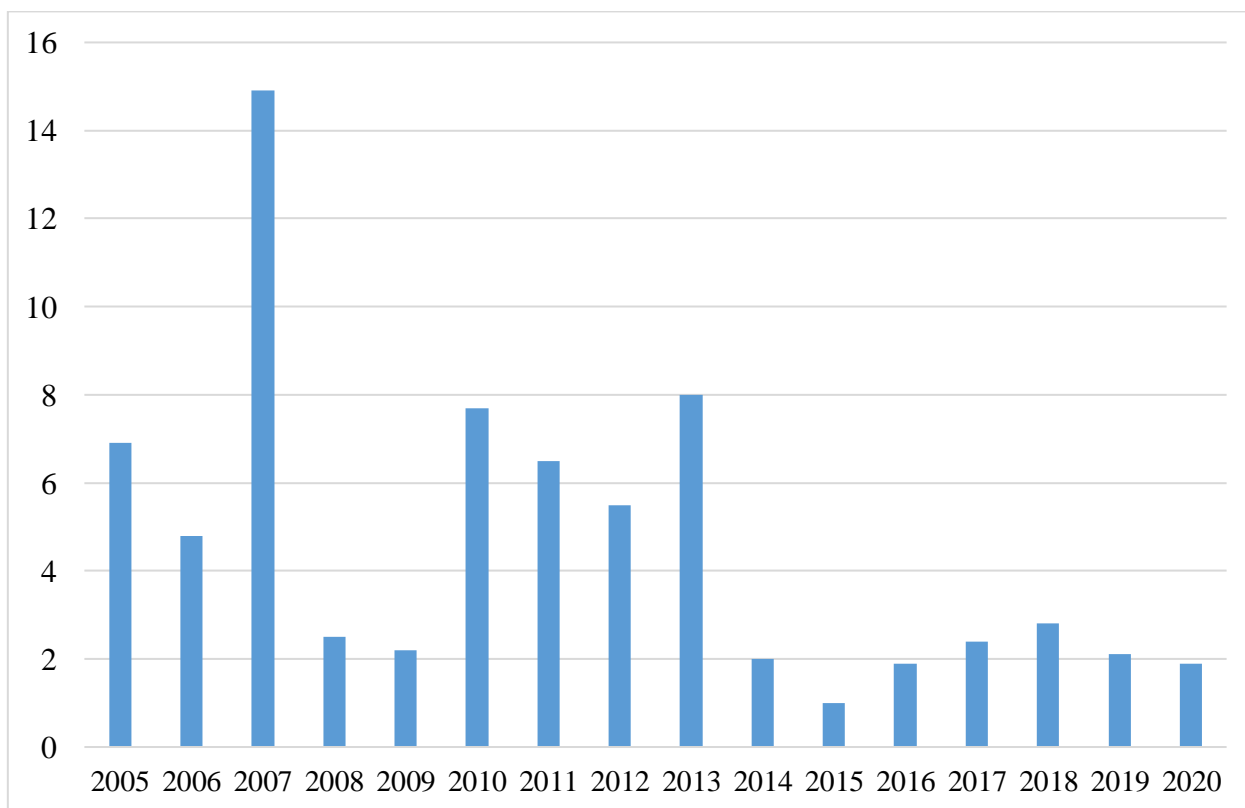
Проте, за словами В. Кублікова та О. Тарасової, більша кількість українських М&А угод не відносяться ані до злиття, ані до поглинання, зважаючи на вже існуюче глобальне розуміння цих угод. Причиною цього, вони вважають велику кількість, існуючих на українському ринку, економічних, політичних та соціальних чинників, до них в першу чергу слід віднести недостатній розвиток фондового ринку, що сформувався на території України, а це в свою чергу робить складнішим процес формування ринкової ціни акцій тої чи іншої української фірми. Низка юридичних факторів,

присутніх на українському M&A ринку, також значно ускладнюють шлях до його розвитку, а саме до них слід віднести:

- недостатність відповідної законодавчої бази,
- брак прозорості структури власності фірм,
- небажання власників фірм вести бізнес у прозорий спосіб, тощо [35].

Ще однією притаманною рисою українського ринку злиттів та поглинань, що суттєво уповільнює темпи його розвитку, є те, що в Україні немає офіційної статистичної інформації щодо досліджень, як оцінки розмірів злиттів і поглинань, так і кількості ворожих M&A. А кількість все ж існуючих розглядів та аналітичних досліджень на ці теми досить мала.

Коли мова йде про оцінку розмірів та вартості українських M&A угод, то тут слід відзначити про існування експертних оцінок таких міжнародних аналітичних центрів, як ISI Emerging Markets, M&A-Intelligence тощо, на базі яких все ж можна оцінити та визначити тенденції присутні на українському ринку злиттів і поглинань (рис. 3.1 ) [9, С. 184].



**Рис. 3.1. Обсяги ринку злиттів та поглинань в Україні, 2005-2020 рр., млрд. дол. США**

*Джерело: складено автором за [9; 45; 88; 89 ].*



Розглянувши зміну обсягів М&А в Україні, можна зробити декілька висновків. Так, у 2010 році, як характеризувався як посткризовий відрізок часу, спостерігалось посилення М&А ринку. Кількість транзакцій зросла на 29 відсоткових пунктів та досягла значення у 7,7 млрд. дол. США. Головною причиною покращення ситуації на ринку стало зникнення з нього малих ТНК та західних капіталовкладень, що дозволило українським фірмам здолати перешкоди на шляху до входу, сконцентрувати капітал, що призвело до активізації українського М&А ринку.

У 2011 – 2013 рр. український ринок М&А демонстрував низхідну тенденцію, але все ж це не було катастрофічне зниження кількості угод. Так, найважливішою угодою даного відрізка часу, за словами М. Табахарнюка, стала купівля компанією «Google» українського стартапу «Viewdle», який займається розробкою технології розпізнавання людей та об'єктів. Також присутній інтерес до підприємств агропромислового сектору економіки у якості цілі поглинання. Як приклад, за останні роки відбулося злиття агрохолдингу «Авангард» (Івано-Франківська область) та агрокомпанії «Ukrlandfarming» (Кіпр), агрохолдингу «Sintal Agriculture» (Харків) та агрокомпанії «Агріка» (Херсонська область), що є частиною інвестиційного портфелю Фонду прямих інвестицій «Icon Private Equity» (Росія). У свою чергу, Фонд державного майна України (ФДМУ) повідомив про продаж на фондовій біржі Innex (Київ, Україна) 43,7% акцій ПАТ «Кар Хліб» (Севастополь, Україна), що входить до холдингової компанії «Хлібні інвестиції». Суттєвими негативними чинниками, що вплинули на розвиток ринку М&А цього періоду, є:

- непевність капіталовкладників щодо перспектив економічного розвитку;
- політична нестабільність;
- складний процес транзакцій в Україні, а саме їх правового оформлення.

У 2014 році, загалом у світі, М&А ринок мав позитивну тенденцію. Світова ціна контрактів була більшою за показники першого півріччя 2013 р. на 50%, що є максимальним результатом від часу, коли було швидкий ріст М&А ринку у 2007 р. Але у цей період Україні не вдалось стати складовою частиною цієї міжнародної тенденції на ринку злиттів та поглинань. До факторів, що це спровокували слід віднести:

- нестабільну політичну ситуацію;
- анексію Криму Російською Федерацією;
- розгортання антитерористичної операції на сході України [13].

Кількість М&А угод у цей період впала до катастрофічного показника у 2 млрд. дол. США, що, наприклад, на 5 млн. дол. США менше даних 2008 року. Умови, що склались на ринку України, а саме економічна та політична нестабільність та високий рівень невизначеності, спровокували те, що компанії вимушені були позбуватися збиткових видів діяльності. Так, прикладом слугують такі випадки:

- інвестиційна компанія «Investment Capital Ukraine» закрила контракт з купівлі банку «Авангард»;
- «Терра банк» та «Правекс банк» зазнали зміни власників;
- була продана мережа лікарень «Добробут» [57].

Вищезазначені фактори, що вплинули на розвиток українського М&А ринку того періоду, спричинили значний відтік закордонних інвестицій з території України.

Щодо наступного періоду, то у 2015 році був поставлений новий світовий рекорд щодо кількості М&А, а саме 4,6 трлн. дол. США. Це стало історичним максимумом, рекорд 2015 року перегнав 2007 рік, на 0,3 трлн. дол. США. Щодо М&А ринку в Україні, то тут цей показник був в межах 1 млрд. дол. США, а самі контракти мали технічний характер. Слід навести такі приклади М&А, того періоду:

– телекомунікаційна компанія з Туреччини «Turkcell» купила частку «Систем Кепітал Менеджмент» у ТОВ «Астеліт» (оператора мобільного зв'язку lifecell);

– мобільний оператор «МТС Україна» продав частину бізнесу фіксованого зв'язку оператору Vega (ПрАТ «Фарлеп-Інвест»), який входить у структуру компанії «СКМ»;

– фонд «Horizon Capital» став складовою частиною найбільшого Інтернет-магазину України Rozetka.UA [45].

Варто зазначити, що період 2015 – 2019 рр. характеризувався поступовим збільшенням обсягів М&А ринку як у світі так і в Україні, але знову ж таки ця тенденція змінилась з настанням пандемії COVID-19, що в свою чергу спричинила світову економічну кризу, яка ознаменувала знову початок низхідної тенденції щодо розвитку ринку злитті та поглинань у всьому світі і Україна, у цьому плані, не стала виключенням.

Таким чином, дослідження формування та розвитку вітчизняного ринку М&А дозволило констатувати, що український ринок знаходиться на стадії формування, що пов'язано зі створенням фундаментальних методологічних засад функціонування М&А, створенням та вдосконаленням нормативно-правової бази та інституційної інфраструктури згідно міжнародних стандартів здійснення економічної діяльності. Проте слід зазначити, що вітчизняний ринок М&А має ряд особливостей, які здійснюють значний вплив на динамічність розвитку та становлення бізнес-культури. Так, до їх числа відносять, перевагу поглинань над злиттями; велику кількість ворожих поглинань; умисне банкрутство збиткових підприємств, активи яких становлять інтерес для компаній-покупців; непрозорість українського М&А ринку; використання, так званих, «сірих» моделей ведення бізнесу, які в свою чергу сприяють створенню середовища, в якому ухиляються від сплати податків та не розголошують інформацію про власників компаній; значний вплив на ефективність компанії неформальних відносин з органами державної

та муніципальної влади; високий ступінь залежності від політичного клімату у державі.

### **3.2. Оцінка впливу процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність національної економіки**

Однією з найважливіших форм забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств на світових ринках можуть стати злиття та поглинання. Аналіз сучасного стану економіки України свідчить про ймовірність активізації та прискорення процесів концентрації, об'єднання та укрупнення компаній. Ці процеси можуть здійснювати позитивний вплив на динамку зайнятості у відповідних галузях, а також є відносно більш стійкими у період фінансових та структурних криз. З іншого боку, їх активізація може призвести до зниження інтенсивності конкуренції та підвищення ризику монополізації галузевих ринків. Зважаючи на суперечливий характер взаємозв'язку між рівнем концентрації та конкурентоспроможності економіки, а також впливом цих процесів на ефективність функціонування окремих підприємств та галузей важливою є розробка такої промислової та конкурентної політики, яка б забезпечувала оптимальне співвідношення між рівнем консолідації галузі та конкурентним становищем її учасників [3].

Результатом об'єднання суб'єктів господарювання може стати поява великої корпорації, яка зможе використовувати переваги, що виникли в результаті збільшення її розмірів. Як правило, такою перевагою є зниження операційних витрат на одиницю продукції, що є наслідком так званого «ефекту агломерації». Сутність цього ефекту полягає в тому, що середні витрати зменшуються на певний фіксований відсоток при кожному подвоєнні обсягу виробництва продукції. Отже новостворене підприємство в умовах відкритості ринку матиме більші шанси вижити у конкурентній боротьбі з потужними ТНК, однією з основних компетенцій яких є саме економія на масштабах виробництва та низькі середні витрати [50].

Вагомим наслідком процесів злиття та поглинання може бути комбінування взаємодоповнюючих ресурсів. Зазвичай малі та середні підприємства виробляють продукцію, яка викликає інтерес великих компаній, які прагнуть розширити свій виробничий асортимент, однак створення власного аналогічного виробництва є економічно не вигідним для них. Водночас дрібні бізнес-одиниці зіштовхуються з проблемою нестачі фінансових ресурсів для інвестування в уже існуючі та нові проекти. Одним із варіантів вирішення цієї колізії є об'єднання цих підприємств на взаємовигідних умовах (велика компанія отримує необхідний для неї продукт, а мала – доступ до джерел фінансування). Таким чином, розширюючи свій виробничий цикл компанії також частково можуть підвищити свою конкурентоспроможність [37; 58].

Злиття та поглинання можуть також сприяти підвищенню інноваційної активності компаній, результатом яких може стати зниження витрат на НДДКР. Компанія-покупець може використовувати науково-дослідні центри підприємства-об'єкта угоди, а також його висококваліфіковані трудові ресурси для розробки та впровадження нових товарів на ринку. Цілком закономірним наслідком у цьому випадку є те, що компанія-покупець значно скорочує свої витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю [59].

Водночас, необхідно зазначити, що злиття та поглинання можуть мати не лише позитивний вплив на конкурентоспроможність національних компаній. Зарубіжний досвід показує, що в історії практично кожної країни були періоди, коли процеси об'єднання підприємств не повною мірою забезпечували вирішення проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності економіки. В першу чергу, це стосується випадків, коли основним стимулом для злиття підприємств є їх прагнення досягнути монопольного становища та усунути конкурентів з ринку. Зазвичай у такій ситуації підвищення ефективності виробництва та реалізації відходить на другий план, а зростання рівня рентабельності досягається виключно шляхом використання ринкової влади.

Ще одним випадком, коли об'єднання компаній тільки погіршує їх становище, є превалювання спекулятивного мотиву у злиттях та поглинаннях. Як правило, в таких ситуаціях суспільні втрати значно перевищують вигоди від переходу підприємства до більш ефективних власників. Спекулятивний характер цих угод знижує ефективність перерозподільчих процесів, оскільки спричиняє відтік ресурсів зі сфери виробництва та призводить до неможливості придбання компанії тими суб'єктами, основним мотивом яких є інвестування в розвиток фірми [18; 62].

Характерною особливістю сучасного етапу інтеграційних процесів у світовій економіці є те, що компанії при укладанні угод про злиття та поглинання керуються зазвичай не спекулятивними міркуваннями. Типовою є виробнича доцільність цих угод та орієнтація підприємств на отримання довгострокових конкурентних переваг, які пов'язані з придбанням додаткових фінансових та виробничих ресурсів. У сучасних умовах дедалі частіше об'єктами купівлі стають знання та ключові компетенції компаній. Це має важливе значення, оскільки під впливом глобалізації конкурентоспроможними, як правило, є великі чи вузькоспеціалізовані компанії, що виробляють унікальну продукцію [11; 45].

Усе вищевикладене необхідно враховувати при розробці заходів вітчизняної промислової політики, яка має бути спрямована на використання процесів концентрації як засобу підвищення конкурентоспроможності національних компаній зокрема та економіки в цілому. У цьому аспекті, необхідно відзначити, що український ринок злиттів та поглинань має ряд специфічних рис у порівнянні з аналогічними європейськими ринками, що негативно впливає на його розвиток. Це можна пояснити історичними особливостями розвитку нашої країни. Першою такою рисою є те, що придбані компанії превалюють спекулятивними мотивами і основним об'єктом придбання є недооцінені ринком активи. Іншим негативним аспектом вітчизняного ринку М&А є значна частка недружніх поглинань та використання напівкримінальних схем захоплення власності. Про це свідчать

наступні дані. По-перше, в Україні діє щонайменше 40-50 спеціалізованих рейдерських груп, членами яких є досвідчені фахівці в галузі економіки та юриспруденції. По-друге, рейдерство характеризується системним характером. Як результат, щорічно незаконно відчужується близько 3 тис. господарських одиниць, результативність яких досягла 90%. Таким чином, при набуті контролю над підприємством часто ключову роль відіграє не чітка відповідність законодавству, а наявність неформальних зв'язків з місцевими органами влади та правоохоронними органами. У зв'язку з цим, можемо констатувати, що інститут злиттів та поглинань в Україні ще не трансформувався в механізм, який сприяє переходу власності в руки найбільш ефективних управлінців [10; 24].

Розглянуті проблеми ставлять специфічні завдання в галузі державного регулювання процесів ринкової концентрації в Україні та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Основною ланкою економічної стратегії держави має стати визнання великого бізнесу як найважливішого суб'єкта національної модернізації та глобальної конкурентоспроможності. Для сучасної промислової політики характерною є відсутність жорстких галузевих пріоритетів, що є результатом високо диверсифікованої структури бізнесу. Саме тому в ролі головного адресата державного регулювання все частіше виступають сформовані в тій чи іншій галузі корпоративні структури, адже саме в них все більшою мірою акумулюються ресурси для загальнонаціонального розвитку (висококваліфіковані кадри, управлінські компетенції, передові технології та фінансові ресурси) [8].

Таким чином, підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки є одним з найнагальніших завдань державної промислової та конкурентної політики, оскільки саме від його вирішення залежить ефективність функціонування вітчизняних підприємств на внутрішніх та глобальних ринках. Слід зазначити, що під ефективним державним контролем злиття та поглинання можуть стати тим механізмом, який дозволить: знизити

рівень операційних витрат вітчизняних підприємств до рівня витрат ТНК; покращити позиції вітчизняних компаній у конкурентній боротьбі на внутрішньому ринку та сприяти залученню іноземних інвестицій; підвищити інноваційну активність вітчизняних підприємств; знизити витрати на НДДКР, тощо. Реалізувати це можливо у разі зміни підходів держави до антимонопольної політики. Зокрема, держава повинна визнати важливу роль великих суб'єктів господарювання у підвищенні її конкурентоспроможності. Тому необхідною є розробка механізму сприяння укрупненню підприємств, зокрема тих, які впроваджують нові ресурсозберігаючі технології. Водночас, держава повинна здійснити ряд заходів, які б сприяли захищеності підприємств від рейдерських атак та виконувати роль «нічного сторожа», діяльність якого спрямована на недопущення зловживання домінуючим становищем з боку лідируючих компаній на внутрішньому ринку.



## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В КОМПАНІЇ

### 4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці

Забезпечення повноважень громадян на безпечні та здорові умови роботи відбувається через створення системи організації охорони праці як на національному рівні, так і на рівні виробництва продукції. Підвищення ефективності чинної системи контролю за охороною праці на всіх щаблях є одним із напрямів зниження виробничого травматизму та фахових захворювань, скорочення чинників шкідливого впливу на організм працівників.

У статтях 13 та 14 Закону України «Про охорону праці» [38] сформульовано відповідальність роботодавців та працівників, і таким чином окреслено взаємну залежність та зацікавлення кожної із сторін суспільного партнерства у формуванні безпечних умов праці. Зокрема, роботодавець зобов'язаний організувати на робочому місці в кожному структурному підрозділі такі умови праці, які б відповідали законодавчим актам, а також забезпечити дотримання вимог нормативно-правової політики щодо прав працівників у системі охорони праці. В свою чергу, працівники повинні дбати про свою безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я людей, які їх оточують, в процесі здійснення будь-яких робіт або в період перебування на території підприємства, знати і дотримуватися вимог законодавчих актів з охорони праці, правил поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням, верстатами та іншими засобами виробництва, використовувати засоби спільного та особистого захисту.

ТНК забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм та правил на своїй території шляхом запровадження наступних заходів:

1. Підтримування території компанії в належному санітарно-технічному стані та здійснення постійного контролю за станом приміщень, тари,

обладнання, інвентарю, вимірювальних засобів (у тому числі тих, що здаються в оренду);

2. Забезпечення регулярного прибирання території компанії;

3. Доведення до відома операторів компанії санітарно-гігієнічних норм та правил, дотримання яких є обов'язковим на території компанії;

4. Улаштування та утримання території компанії у відповідності до встановлених законодавством санітарних норм та правил;

5. Здійснення компанії діяльності, яка не погіршує санітарний та екологічний стан місцевості та негативно не впливає на умови проживання населення;

6. Погодження проектної документації з відповідними установами державної санітарно-епідеміологічної служби у встановлених законодавством випадках;

7. Забезпечення регулярного проведення спеціальних санітарних заходів за щомісячним графіком: знищення комах, гризунів, шкідників (дезінфекція, дезінсекція, дератизація);

8. Завчасне повідомлення операторів компанії про проведення санітарних заходів на території компанії шляхом розміщення інформації на власному веб-сайті та на стенді, що розміщується на видному, доступному для огляду місці;

9. Забезпечення працівників компанії одягом, що відповідає санітарним вимогам;

10. Забезпечення контролю за проходженням працівниками компанії, які безпосередньо продають або надають послуги з продажу сільськогосподарської продукції, обов'язкового медичного обстеження, та недопущення до роботи осіб, які не пройшли таке обстеження;

11. Забезпечення миття та дезінфекції торговельного інвентарю, обладнання, засобів вимірювальної техніки;

12. Забезпечення утилізації та регулярного вивезення відходів і сміття з території компанії;

13. Створення на території компанії належних умов для здійснення перевірок працівниками установ державної санітарно-епідеміологічної служби в межах наданих їм законодавством повноважень;

14. Контроль за продажем продукції; недопущення до продажу продукції без відповідних ветеринарних та інших документів.

#### **4.2. Пожежна безпека**

Пожежна безпека – це комплекс організаційних заходів щодо забезпечення нормального протипожежного стану об'єкта нерухомості – житлового, виробничого, складського, офісного або торгово-розважальної споруди, приміщення або комплексу приміщень.

Нормативною основою цього питання на підприємствах усіх форм власності є Кодекс цивільного захисту України та його 13-й розділ, а також Правила пожежної безпеки України. Згідно цих нормативно-правових актів керівник і власник підприємства, компанії або організації несе повну адміністративну та кримінальну відповідальність за своєчасне і правильне введення і підтримання протипожежного режиму. Згідно Державного стандарту України 2272:2006 «Пожежна безпека. Терміни та визначення основних понять» під протипожежним режимом розуміється звід правил поведінки людей, виконання робіт і експлуатації об'єкта нерухомості, призначений для забезпечення пожежної безпеки.

Керівник в свою чергу може делегувати частину своїх обов'язків і повноважень спеціально призначеному наказом по підприємству співробітнику. У більшості випадків призначається одна відповідальна посадова особа по підприємству або компанії в цілому і окремо – в кожному з окремих будівель, філій, відділів, дивізійних і структурних підрозділів.

Призначений співробітник приступає до виконання своїх обов'язків на підставі наказу по підприємству. Відповідальну особу в обов'язковому порядку знайомлять з цим документом, який він запевняє своїм підписом. У

кожному з окремих охороняємих приміщень повинна бути розташована інформаційна бирка з прізвищем, ім'ям, по батькові та номером контактного телефону особи, відповідальної за протипожежну безпеку. Конкретний перелік обов'язків щодо забезпечення режиму на об'єкті, комплектації, збереження та експлуатації засобів та інструментів протипожежного захисту вказується в посадових інструкціях, положеннях і наказах.

Чинними нормами і законодавчими актами України не передбачений точний список вимог, що висуваються до відповідальної особи — вік, гендерна приналежність та інші фактори значення не мають. Найчастіше компанії та організації висувають на цю посаду висококваліфікованого фахівця з вищою або середньою технічною професійною освітою, що має безперервний стаж роботи в галузі діяльності підприємства не менше ніж три роки. Крім того, бажано, щоб здобувач мав мінімальний досвід діяльності в сфері пожежної безпеки, деякі технічні вміння та навички, Досвід роботи з комп'ютером. Відповідальна особа повинна пройти навчання з питань пожежної безпеки з відривом від виробництва, а в подальшому проходити курси в навчальному центрі не рідше, ніж один раз на три роки.

До кола обов'язків особи, відповідальної за протипожежну безпеку в компанії, організації або на підприємстві входять:

- розробка і ведення документації – планів з евакуації персоналу в разі пожежі, ведення журналів обліку, наказів, і спеціальних інструкцій щодо захисту об'єктів і використання первинних засобів гасіння, інструкцій з техніки безпеки, технічного обслуговування вогнегасників різних марок і типів, систем пожежної сигналізації та інше;
- організація навчання працівників, проведення інструктажів;
- матеріально-технічне забезпечення підприємства протипожежним інвентарем – первинними засобами пожежогасіння, включаючи переносні і пересувні вогнегасники, інформаційними стендами з актуальними матеріалами, пожежними щитами і знаками пожежної безпеки та іншими;

- забезпечення технічної справності протипожежного обладнання, інструментів та спеціального інвентарю;
- періодичні перевірки стану ввіреного об'єкта;
- задача звітності до контролюючих органів, допомога у здійсненні планових та позапланових перевірок;
- організація безпечної евакуації співробітників і персоналу, матеріальних цінностей, організація гасіння вогнищ загоряння або задимлення в разі виникнення пожежі.

Крім евакуаційного плану в будівлях і приміщеннях з масовим скупченням людей повинні бути інструкції з евакуації. Плани та інструкції повинні бути розвішені в приміщеннях на добре видимих місцях. Не рідше, ніж один раз на календарний рік на підприємствах повинні проводитися тренування на випадок виникнення надзвичайних ситуацій.

В компанії часто проводять позапланові перевірки на дотримання законодавства у сфері техногенної та пожежної безпеки. В компанії намагаються дбати про безпеку своїх працівників, споживачів та партнерів. Під час таких перевірок були перевірені усі підрозділи компанії, а також документація з питань техногенної та пожежної безпеки.

#### **4.3. Обґрунтування організаційно-технічних рекомендацій з охорони праці**

В планування охорони праці включається: формулювання цілей працезахоронної практики на підприємстві та способів їх досягнення; відбір методів і опорних показників, за сприяння яких може відбуватися оцінка потрібних вкладень в охорону праці; розрахунок суми інвестицій у заходи з охорони праці та доцільний розподіл цієї суми за напрямками працезахоронної діяльності; забезпечення організації інспектування реалізації плану; виконання стаціонарного контролю умов і безпеки праці на підприємстві та оперативне реагування на відхилення від нормативних правил. На

досліджуваному оптовому ринку доцільно підтримувати такі організаційні заходи з охорони праці: правильне поводження працівників, чітке й вчасне здійснення інструктажів і контролю знань з охорони праці; пропорційне планування місць праці; правильна організація праці; застосування надійних засобів праці; дотримання встановленого ходу технологічного процесу; справний стан засобів загального та індивідуального захисту.

Доцільно проводити характеристику робочих місць, яка передбачає: виявлення чинників та мотивів виникнення несприятливих умов праці; санітарно-гігієнічне дослідження чинників виробничого оточення, важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці; комплексну оцінку чинників виробничого оточення і характеру праці; установлення ступеня шкідливості та небезпеки праці і її характеру; розгляд реалізації технічних та організаційних заходів, які спрямовані на оптимізацію ступеня гігієни, характеру та безпеки праці. В міру можливості у досліджуваному господарстві повинні виділятися грошові кошти для покращення умов праці (табл. 4.1).

*Таблиця 4.1*

**Заходи з покращення охорони праці та витрати коштів в компанії  
на перспективу**

№	Зміст заходів	Вартість робіт, тис. грн.	Строки виконання заходів	Відповідальний
1	Створення здорових та безпечних умов праці	150	протягом року	Керівник компанії
2	Впровадження сучасної технології переробки продукції	317,6	протягом року	Керівник компанії
3	Естетичне оформлення виробничих приміщень і робочих місць	115,8	протягом року	Керівник компанії
4	Виділення коштів	433,4	на перспективу	Керівник компанії

Технологічними заходами і засобами охорони праці повинні бути: вживання технічно першорядного та справного устаткування, інструментів і пристроїв, засобів загального захисту. Також повинні використовуватися санітарно-гігієнічні заходи стосовно охорони праці, які передбачають запровадження правил та контроль за дотримання їх щодо шуму, освітлення, мікроклімату, пилу тощо, формулювання визначених параметрів виробничих чинників на робочих місцях, а також відповідності умов на робочих місцях правилам нормативних документів.

Джерелом фінансування заходів з покращення охорони праці є власні кошти оптового ринку. Розрахунок витрат коштів для впровадження рекомендованих заходів з охорони праці виконується залежно від характеру пропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в результаті проведеного дослідження щодо впливу процесів злиття та поглинання на конкурентоспроможність ТНК, дійшли наступних висновків.

На основі опрацювання теоретичних джерел досліджено еволюцію економічних вчень конкурентоспроможності підприємства, що характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції. Погоджуючись з думками вчених-економістів, вважаю, що в сучасних умовах конкурентоспроможними будуть ті підприємства, що здатні приймати нестандартні рішення, постійно поповняти інноваційний портфель, ефективно взаємодіяти з іншими підприємства та створювати власний ринок майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій.

Транснаціональною корпорацією (ТНК) вважають велике фінансово виробниче, науково-технологічне, торгово-сервісне об'єднання, що має закордонні активи (капіталовкладення) і здійснює свої операції в зарубіжних країнах, а сам термін «транснаціональна корпорація» з'явився в якості компромісу в ході переговорів про мандат діяльності ООН в питанні обмеження діяльності міжнародних монополій в країнах, що розвиваються. В останні роки саме практика злиттів та поглинань стала однією з важливих форм ефективних стратегій ТНК на глобальних ринках, форм їх корпоративної стратегії, а також методом, що підвищує їх конкурентоспроможність у багатьох секторах світової економіки.

При оцінці результату інтеграції фірм використовується поняття синергетичного ефекту, який в контексті злиттів і поглинань пов'язаний з ростом виручки або зниженням витрат об'єднаної компанії в порівнянні з тими



ж показниками аналізованих компаній без об'єднання. До перерахованих видів доцільно додати фінансову синергію, виражену в зниженні витрат на капітал в результаті приєднання одного і більше компаній. Оцінці вартості синергії в результаті злиття і поглинань присвячена маса вітчизняних і зарубіжних досліджень. Серед іншого виділяють витратний, дохідний і порівняльний підходи до оцінки синергетичного ефекту в результаті злиття і поглинань.

Вплив ТНК на світову економіку носить дуалістичний характер. З одного боку, ТНК є результатом (продуктом) міжнародних економічних відносин, що активно розвиваються, а з іншого – самі є потужним механізмом, що впливає на них, формуючи нові та видозмінюючи існуючі. Можна виокремити такі фактори впливу країн на розвиток міжнародного бізнесу і зокрема на транснаціональні корпорації: економічне становище країни; інвестиційна привабливість країни в сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем глобалізації та інтернаціоналізації; умови та чинники існування бізнесу в тій чи іншій країні; залучення країни у інтеграційні процеси притаманні певному регіону.

Експансіоністська політика ТНК через злиття та поглинання на сучасному етапі стає все більш активною. Об'єднуючись і поглинаючи одна одну, компанії зосереджують у своїх руках економічну владу, здійснюють вплив на розвиток окремих ринків та на економічну політику окремих держав. Проаналізувавши динаміку злиттів і поглинань, а саме кількісний та вартісний обсяг угод зі злиття і поглинання компаній, слід зазначити, що за останні 10 років М&А ринок демонстрував тенденцію до зростання, не враховуючи періоду з 2019 року, який ознаменував зміну цієї тенденції, через спалах славнозвісної пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19 у період з 2019 і дотепер, завдавши нищівного удару світовій економіці. Також останнім часом поступово збільшується кількість операцій злиття та поглинання у країнах, що розвиваються. Даний вид угод стає важливим джерелом іноземних інвестицій та дає можливість побачити подальше зростання транснаціоналізації економіки цих країн, зокрема України. Виокремлення

галузевого аналізу свідчить про зростання кількості угод злиття та поглинання в таких секторах як фармацевтика і енергетика. Також спостерігається активність у сфері послуг, хімічній промисловості, телекомунікаційному секторі. Галузеві особливості злиттів та поглинань визначають напрям діяльності ТНК, їх стратегічне позиціонування в цих галузях.

Слід зазначити, що злиття і поглинання в останні роки стали визначальною конкурентною стратегією багатьох корпорацій, особливо найбільших. Аналіз світового досвіду угод злиття і поглинання компаній показує, що в будь-якій угоді при прийнятті стратегічних рішень завжди присутній суб'єктивізм або вищої управлінської ланки, або власників підприємств, що об'єднуються. Дана суб'єктивність не завжди сприяє ефективному завершенню угоди і подальшої інтеграції активів компаній. Більш того, часто суб'єктивність прийняття рішення в угодах злиття та поглинання компаній призводить до фінансових і кадрових втрат, внаслідок недостатньо продуманих дій.

Проведене дослідження формування та розвитку вітчизняного ринку М&А дозволило констатувати, що український ринок знаходиться на стадії формування, що пов'язано зі створенням фундаментальних методологічних засад функціонування М&А, створенням та вдосконаленням нормативно-правової бази та інституційної інфраструктури згідно міжнародних стандартів здійснення економічної діяльності. Проте слід зазначити, що вітчизняний ринок М&А має ряд особливостей, які здійснюють значний вплив на динамічність розвитку та становлення бізнес-культури. Так, до їх числа відносять, перевагу поглинань над злиттями; велику кількість ворожих поглинань; умисне банкрутство збиткових підприємств, активи яких становлять інтерес для компаній-покупців; непрозорість українського М&А ринку; використання, так званих, «сірих» моделей ведення бізнесу, які в свою чергу сприяють створенню середовища, в якому ухиляються від сплати податків та не розголошують інформацію про власників компаній; значний вплив на ефективність компанії неформальних відносин з органами державної

та муніципальної влади; високий ступінь залежності від політичного клімату у державі.

Підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки є одним з найнагальніших завдань державної промислової та конкурентної політики, оскільки саме від його вирішення залежить ефективність функціонування вітчизняних підприємств на внутрішніх та глобальних ринках. Слід зазначити, що під ефективним державним контролем злиття та поглинання можуть стати тим механізмом, який дозволить: знизити рівень операційних витрат вітчизняних підприємств до рівня витрат ТНК; покращити позиції вітчизняних компаній у конкурентній боротьбі на внутрішньому ринку та сприяти залученню іноземних інвестицій; підвищити інноваційну активність вітчизняних підприємств; знизити витрати на НДДКР, тощо. Реалізувати це можливо у разі зміни підходів держави до антимонопольної політики. Зокрема, держава повинна визнати важливу роль великих суб'єктів господарювання у підвищенні її конкурентоспроможності. Тому необхідною є розробка механізму сприяння укрупненню підприємств, зокрема тих, які впроваджують нові ресурсозберігаючі технології. Водночас, держава повинна здійснити ряд заходів, які б сприяли захищеності підприємств від рейдерських атак та виконувати роль «нічного сторожа», діяльність якого спрямована на недопущення зловживання домінуючим становищем з боку лідируючих компаній на внутрішньому ринку.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення / Пер. з англ. С. Ариничева / Науч. ред. Ю. Адлер. – М.: РИА «Стандарти і якість», 2003. – 272 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2014. – 147 с.
4. Варналій З. С. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання / З. С. Варналій, І. І. Мазур // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2(3). – С. 129–136.
5. Войтко С. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С.В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво "Політехніка", 2016. – 208 с.
6. Герасимчук В. Г. Міжнародна економіка: [навч. посіб.] / Герасимчук В. Г., Войтко С.В. – К.: Знання, 2009. – 302 с.
7. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.
8. Горбатюк Л. А. Ринок злиттів і поглинань у банківському секторі України: сучасний стан і перспективи розвитку / Л.А. Горбатюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 352–357.
9. Горовий Д. А. Розвиток ринку М&А в Україні / Д.А. Горовий // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2017. – Вип. 1. – С. 183–190.
10. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р. А. Джонсон. – К. : Бліц- Інформ, 2014. – 592 с.

11. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С. М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2015. – 20 с.

12. Дікань В. Л. Конкурентоспроможність і економічна стабільність підприємств у фінансово-промислових групах (методичні аспекти). – Харків: Б. и., 2013. – 435 с.

13. Дідківська Л. І. Захист конкуренції в ЄС та сучасні новації // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №9. – С.117-124.

14. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В. І. Савчук. – К. : Знання, 2018. – 207 с.

15. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2009. – № 1. – С. 55–59.

16. Жовновач Р. І. Забезпечення конкурентного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі управління конкурентоспроможністю продукції //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – Т. 2. – №. 12. – С. 168-177.

17. Жовновач Р. І. Концептуальні засади формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства //Науковий вісник Харківського державного університету. – 2016. – С. 51.

18. Журба І. О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Журба, Ю. М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.

19. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державної реєстрації прав на нерухоме майно та захисту прав власності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1666-19>.

20. Завершальний етап приватизації в Україні / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, Т. Є. Воронкова, Н. В. Терещенко. – К. : Міленіум, 2003. – 78 с.

21. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
22. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. – № 4. – С. 121–128.
23. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2004. – 278 с.
24. Ільчук П. Г. Диверсифікація діяльності як напрям забезпечення та збереження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / П.Г. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 21.8. – С. 146-150.
25. Карлофф Б. Ділова стратегія: Пер. с нгл.- М.: Прогресс, 2014.- 399 с.
26. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2014\\_4/46.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2014_4/46.pdf).
27. Киперман Г. Я. Інновації як спосіб підвищення конкурентоспроможності // Креативна економіка. - 2014. - № 3 (87). – с. 58-74.
28. Кір'яков Д. І. Управління процесом міжнародних злиттів та поглинань у глобальному бізнесі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.02 / Кір'яков Д. І. ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ, 2015. – 22 с.
29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М.Клименко, О. С. Дуброва, Д. О.Барабась – К.:КНЕУ, 2006. – 527с.
30. Кнорринг В. И. Теорія, практика і мистецтво управління / В.И. Кнорринг. – [2-е вид., змін. і доп.]. – М. : Видавництво НОРМА (Видавнича група НОРМА – ІНФРА-М), 2001. – 528 с.
31. Корінько М. Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №3. – С. 52-57.

32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспрес-курс: пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.

33. Корогодова О. О., Кугій А. А. Теоретичні засади створення і функціонування транснаціональних компаній // Бізнес Інформ. – 2017. – №3. – С. 71–77.

34. Корогодова О. О., Балаба Я. О., Сорокін І. І. Напрями інвестиційної активності транснаціональних компаній. / О. О. Корогодова, Я. О. Балаба, І. І. Сорокін // Науковий журнал «Бізнес інформ». — Харків, видавничий дім «ІНЖЕК». №7. — 2017. — С. 77-81.

35. 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. – 2013. – Вип. 2(2). – С. 108–113.

36. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.

37. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

38. Левківський В. М. Злиття та поглинання в стратегії зарубіжної експансії ТНК / В. М. Левківський // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2 (6). – С. 9–15.

39. Лимонова Е. М. Моніторинг сучасних тенденцій процесів злиття та поглинання ТНК / Е. М. Лимонова // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 306–313.

40. Максименко А. В. Тенденції та стратегічні мотиви злиття і поглинання міжнародних корпорацій / А. В. Максименко // Економічний часопис-XXI. – 2013. – Вип. 9/10 (1). – С. 11–14.

41. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.] – М.: Дело, 1997.-407с.
42. Моніторинг рейдерських атак в Україні за січень-лютий 2015р. / Український інститут дослідження екстремізму. – Київ, 2015. – 13 с.
43. Навіщо Нідерландам інвестувати в Україну – Європейська правда [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2018/04/4/7047232/>.
44. Назмутдинова Є. В. Організаційно-методичні аспекти формування стратегій в умовах кластеризації промислової сфери регіону / Є. В. Назмутдинова // Вісник УГТУ- УПИ. Сер. Економіка и управління. – 2009. – № 1. – С. 58-64.
45. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
46. Охріменко О. О., Чернюк В. І. Стратегічні альянси як інструмент міжнародного співробітництва у сфері високих технологій // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 1 (10). – С. 5–12. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17oosvt.pdf>.
47. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2009. – 352 с.
48. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2016. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
49. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємства : [навч. посіб.] / Й. М. Петрович, І. О. Будіщева, І. Г. Устінова та ін. – К. : Знання, 2004. – 407 с.



50. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. –Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
51. Побоченко Л. М. Регіональний розподіл світового ринку процесів М&А / Л. М. Побоченко // Стратегія України. – 2017. – № 1. – С. 70–78.
52. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1998. –390 с.
53. Портер М. Конкуренція: учеб. пособ. / Портер М.; пер. с англ. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608 с.
54. Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. с англ.-М.: Міжнар. Відн., 1994. – 896 с.
55. Портер Майкл Є. Конкуренция: пер. с англ. / Є. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
56. Прохорова М. Е. Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародних злиттів та поглинань / М. Е. Прохорова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2014. – Вип. 121. – С. 185–208.
57. Пучко І. В. Тенденції та пріоритети розвитку злиттів і поглинань в умовах інституційних трансформацій / І. В. Пучко // Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2015. – № 3. – С. 769–773.
58. Рєпін В. В. Два розуміння процесного підходу до управління підприємством / В. В. Рєпін.- [Електронний ресурс].- Режим доступу : [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru).
59. Рєбакова О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рєбакова О. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
60. Робинсон Дж. Економічна теорія недосконалої конкуренції / Дж. Робинсон. – М.: Прогрес. 1986. – 471 с.

61. Сабадаш В. В. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку / В. В. Сабадаш, Д. А. Гонтар // Механізм регулювання економіки. – 2018. – № 4. – С. 127–138.

62. Семенченко Н. В. Світові тенденції реструктуризації підприємств в умовах глобалізації / Н. В. Семенченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 15. – С. 27–30.

63. Сіденко С. Стратегія тактика міжнародних злиттів і поглинань / С. Сіденко, Д. Кір'яков // Міжнародна економічна політика. – 2012. – № 1/2. – С. 55–82.

64. Сливоцький А. Міграція капіталу як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький; пер. з англ. – К.: Пульсари, 2001. – 296 с.

65. Смит А. Дослідження природи і причин багатства народів / Смит А. - М.: Соц. экнц., 1962. – 684 с.

66. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 174 с.

67. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції// Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9– с.35-41.

68. Фасхиев Х. Управління конкурентоспроможністю товару на етапі розробки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблеми теорії та практики управління. – 2014. – №8. – С. 79–86.

69. Фролова Т. О. Глобалізаційні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у світовій економіці / Т. О. Фролова // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 18. – С. 29–35.

70. Хаустова В. Є. Аналіз основних хвилей злиттів і поглинань у світовій економіці / В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 7–16.

71. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська / за наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2014. – 316 с.

72. Чернявський С. С. Поняття та сутність рейдерства. Стан і перспективи поширення цього явища в Україні. Розкриття та розслідування злочинів слідчими та оперативними працівниками органів внутрішніх справ : зб. метод. рекомендацій / С. С. Чернявський, О. Є. Користін, Я. В. Монастирський ; за заг. ред. П. В. Коляди. – К. : УВГІД ГУ МВС України, 2010. – С. 96–144.

73. Чурилова О. А. Деякі тенденції розвитку транснаціональних корпорацій в Україні / О. А. Чурилова, О. І. Антоненко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – 2011. – № 1(10).

74. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. А. Шумпетер; пер. с англ. В. С. Автономова. – М.: Економіка, 1995. – 540 с.

75. Яценкова І. Г. Особливості злиттів і поглинань в Україні та Європі / І. Г. Яценкова, В. В. Зельдіс // Науко-вий вісник ОНУ. – 2016. – №263. – Т. 275. – С. 70–76.

76. 2015 побив рекорди за обсягом угод у сфері злиттів і поглинань // Business and Innovations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.lawyers.ua/2015-pobiv-rekordi-za-obsyagom-ugod-u-sferi-zlittiv-i-poglinan.html>.

77. Biggest Mergers and Acquisitions of 2020 [Електронний ресурс]. – Access: <http://investorplace.com/2020/12/2020-mergersandacquisitions>.

78. Bloomberg global M&A market review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/>.

79. Bloomberg-Global-MA-Financial-Rankings-1st-3Q2018\_NEW [Електронний ресурс]. – Mode of access: [https://data.bloomberglp.com/Bloomberg-Global-MA-Financial-Rankings-1st-3Q2018\\_NEW1.pdf](https://data.bloomberglp.com/Bloomberg-Global-MA-Financial-Rankings-1st-3Q2018_NEW1.pdf).

80. Bloomberg-Global-MA-Legal-Rankings-1st-3Q2019 [Электронный ресурс]. – Mode of access: <https://data.bloomberglp.com/professiBloomberg-Global-MA-Legal-Rankings-1st-3Q2019.pdf>.

81. Douglas S. P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S. P. Douglas, D. K. Rhee // Journal of International Business Studies. – 1989. – Vol. 50. – P. 437–463.

82. Dunning J. Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning, Edward Elgar Pub (October 2002).

83. EY-global-ipo-trends-2019q3 [Электронный ресурс]. – Mode of access: [http://www.ey.com/Publication/EY-global-ipo-trends-2018q3/\\$FILE/EY-global-ipo-trends-2019q3.pdf](http://www.ey.com/Publication/EY-global-ipo-trends-2018q3/$FILE/EY-global-ipo-trends-2019q3.pdf).

84. GLOBAL 2000: THE WORLD'S LARGEST PUBLIC COMPANIES [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.forbes.com/global2000/#185a9640335d>

85. PwC. Global overview: Growth, transformation and the search for yield. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-mining/power-utilities/publications/power-and-renewables-deals.html#globaloverview>

86. PwC. Power & Renewables Deals 2020 outlook and 2019 review [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pwc.com/gx/en/energy-utilities-mining/pdf/power-and-renewables-deals-2020-outlook-and-2019-review.pdf>

87. Ukrainian M&A Review 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/03/kpmg-ukraine-MA-review-en-2018.pdf>.

88. M&A Statistics // IMAA-Institute. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://imaa-institute.org>.

89. M&A Ukraine. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mergers.com.ua/ua/>.