

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-8>

УДК 339.92

Кравчук В.О.

Київський національний торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. У даній статті розкриті сучасні тенденції процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Визначено поняття міжнародних угод злиття та поглинання в міжнародному бізнесі, їх сутність та характерні особливості. Охарактеризовано зміст понять «злиття компанії» та «поглинання компанії». Визначено основні форми та способи злиття та поглинання в міжнародному бізнесі: горизонтальні, вертикальні, родові, конгломератні. Охарактеризовано тенденції процесу злиття та поглинання в розрізі сучасних особливостей розвитку економіки України: український ринок злиття та поглинання можна віднести до такого, що тільки перебуває на етапі свого розвитку й становлення та притаманність йому незрілості процесів злиття та поглинання, запропоновано ряд шляхів щодо удосконалення українського ринку злиття та поглинання.

Ключові слова: міжнародний бізнес, злиття компанії, поглинання компанії, міжнародні угоди злиття та поглинання, бізнес-активи, світовий ринок злиття та поглинання.

Kravchuk Vadym

Kyiv National University of Trade and Economics

FEATURES OF THE MERGER AND ACQUISITION PROCESS IN INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. This article reveals the current trends in the process of mergers and acquisitions in international business. It is analyzed that the processes of mergers and acquisitions are key in the modern world economy and occupy an important link in international competition, as for some parties they open the way to salvation in fierce competition by combining resources and technologies, sharing experiences and business principles and for others it is a way to realize their aggressive and / or raider intentions. It is determined that the rapid development of the market of mergers and acquisitions is an indicator of the search for enterprises to expand the boundaries of their activities, increase business efficiency, find their place in world markets, as well as market retention in conditions of fierce competition, constant environmental change and crisis adaptation and world trends in economic development. The concept of international mergers and acquisitions in international business, their essence and characteristics are defined. The meaning of the concepts "company merger" and "company acquisition" is characterized. The main forms and methods of mergers and acquisitions in international business are determined: horizontal, vertical, generic, conglomerate. The tendencies of the process of mergers and acquisitions in the context of modern features of Ukraine's economy are described: the Ukrainian market of mergers and acquisitions can be attributed to the one that is only at the stage of its development and formation and the immaturity of mergers and acquisitions. and absorption. Ways to improve the M&A market are identified, the implementation of which will ensure the successful conduct of M&A operations: the correct choice of the merger and acquisition, setting specific goals, objectives, tasks, as well as determining the desired expectations and results of the consolidation process, maximum involvement of management and staff enterprises to the integrative process, thus the development of teamwork, ensuring the satisfaction of consumer needs, the focus on ensuring transparency and flexibility of change in the company.

Keywords: international business, company mergers, company acquisitions, international mergers and acquisitions, business assets, global mergers and acquisitions market.

Постановка проблеми. Сучасні глобалізаційні процеси, що базуються на економічній інтеграції, являють собою посилення взаємозв'язку між суб'єктами світового господарства, який включає у себе розширення фінансових потоків між державами, вдосконалення інформаційних технологій, збільшення обсягу і номенклатури товарів та послуг. Компанії прагнуть розширити ринки для збуту, виходу на нові горизонти, намагаючись протистояти конкурентам.

Тому процеси злиття та поглинання є ключовими у сучасній світовій економіці та займають важливу ланку у міжнародній конкуренції. Для одних гравців вони відкривають шлях до порятунку за жорсткої конкуренції шляхом об'єднання ресурсів та технологій, обміну досвідом та принципів ведення бізнесу. Для інших – це можливість реалізувати свої агресивні та/або рейдерські наміри. Керівники компаній, які наважуються на довготривалі угоди кооперування,

що можуть тривати роками, завжди націлені на тисячавідсотковий ефект від транзакції, розуміючи, що у такий спосіб відбувається укрупнення бізнесу, що робить його більш впливовим, менш підвладним регулюванню і контролю не лише з боку національних урядів, а й з боку міжнародних економічних організацій.

Процеси, які мають місце на українському ринку, свідчать про те, що з кожним роком усе більше національних підприємств активно залучаються в глобалізаційні процеси, переймають зарубіжний досвід, прагнуть стати частиною транснаціональної складової бізнесу та використовують новітні технології розвитку бізнесу. Проте, вітчизняний ринок злиттів і поглинань поки що є малорозвиненим, оскільки національні компанії вбачають у таких процедурах більше загроз, аніж позитивних економіко-фінансових та іміджевих ефектів, не в останню чергу через законодавчу неврегульованість процедури реа-

лізації угод та відсутність єдино встановлених принципів корпоративного управління.

Обрана тема дослідження є актуальною, оскільки обумовлена необхідністю дослідження специфіки функціонування світового ринку й одного з його складових – українського ринку – для вивчення процедурних питань злиття і поглинання з метою виявлення тенденцій та закономірностей, як у період економічного зростання, так і в періоди кризової стагнації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різноманітні аспекти проблем розвитку міжнародного бізнесу, видів та форм міжнародних угод злиття та поглинання, історія розвитку міжнародного бізнесу злиття та поглинання на міжнародному та національному рівнях, шляхи вдосконалення національного ринку злиття та поглинання висвітлені в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених як В.Л. Крючков, А. Руднев, А. Стафеев, М. Бішоп, П. Гохан, А. Лаж, М. Марсале, Р. Нельсон, Дж. Стиглер, А. Галлчінський, В. Геєць, Ю. Макогон, С. Мочерний, О. Мозговий, Ю. Пахомов, О. Рогач, М. Рубцов, С. Савельєв, С. Сіденко, А. Філіпенко та ін.

Виділення невирішених раніше частин поставленої проблеми. Однак, незважаючи на вагомий здобуток вітчизняних та зарубіжних науковців, сьогодні недостатньо вивченими є питання щодо удосконалення ефективності процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі та шляхи удосконалення національного ринку злиття та поглинання.

Постановка завдання. Основною метою статті стало визначення сутності, видів, особливостей формування та цілей процесу злиття та поглинання в міжнародному бізнесі в умовах сучасного функціонування ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах становлення глобалізованого світу, зміни його економічного та технологічного характеру, передбачають значні корпоративні реорганізації. Компанії прагнуть підвищити ефективність виробничих процесів і виходити на нові ринки збуту. Тому прийнято вважати, що однією з найадекватніших передумов успішної адаптації до цих змін є злиття компаній. Термін «злиття і поглинання» (далі – M&A), більше відомий як M&A (аббревіатура з англійської – mergers and acquisitions), який став одним з найбільш уживаних в економічній літературі за останнє десятиліття і продовжує все частіше викликати дискусії у різних економічних та політичних колах.

Інвестиційні банки щодня проводять трансакції на мільйони доларів, які визначають стратегію компаній-учасниць на майбутні роки. Процеси злиття й поглинання являються невід'ємною частиною розвитку не тільки світової економіки, але і економіки України. Тому, власники приватного бізнесу мусили визнати той факт, що в умовах постійно мінливого ринку, зростання конкуренції, продумані і вдало здійснені трансакції з міжнародних злиттів і поглинань можуть значно збільшити вартість їхніх компаній. Нині міжнародні злиття і поглинання займають вагоме місце в політиці компаній, в ролі основного стратегічного інструменту для розвитку бізнесу [8, с. 30].

Міжнародні можливості стають все більш досяжними, і власники підприємств активно ними

користуються. Інтеграція – це один з важливих етапів процесу злиття та поглинання підприємств, так як якщо навіть дана угода відкриває ряд нових переваг для даної фірми, проте з тим вона може і принести невизначення корпоративних культур, що в кінці кінців негативно може позначитись на результатах роботи об'єднаної компанії [3, с. 45]. Тому, дослідження сучасних особливостей тенденцій ринку M&A та їх вплив на український бізнес є досить актуальними питаннями, особливо в умовах наявних дезінтеграційних соціально-економічних процесів у національній економіці і передбачуваного погіршення інвестиційного клімату країни.

Міжнародні угоди M&A за участі транснаціональних корпорацій – є одним з ключових чинників глобалізації бізнесу. На сьогоднішній день такі угоди – це форма прямих іноземних інвестицій, яка за обсягами залучених коштів значно випереджає інвестиції у нові підприємства (нетто-інвестиції, «greenfield» investments). У разі злиття активи, права та зобов'язання всіх або деяких учасників злиття переходять до правонаступників. Відповідно до українського законодавства, злиття в Україні може здійснюватися двома шляхами: консолідації (при якому дві або більше компаній створюють нову єдину компанію) або приєднання (при якому одна компанія приєднується до іншої компанії, припиняє своє існування, і всі активи, права та зобов'язання передаються існуючій компанії) Економіко-правові реалії українського бізнесу зазнали колосальних змін за останні декілька років, через економічну кризу й військової агресії з боку Росії на Сході України (з 2014 р. і дотепер) і тимчасово окупованої території АР Крим. У зв'язку з вище викладеним відбулися серйозні зрушення у структурі і формі українського бізнесу, його активів, структурі, їх власністю [10].

Причинами виникнення таких операцій, як злиття та поглинання може бути безліч. Наприклад, великі компанії хочуть знайти додаткові джерела розширення масштабів діяльності, серед яких одним з найбільш поширених та розвинених є злиття і поглинання компаній. Будучи підприємцем потрібно мати навички орієнтуватися в видах злиттів компаній, знаходити головні цілі та наміри, якими буде керуватись та чи інша сторона при укладанні угоди злиття або поглинання компаній, оцінювати результативність такої угоди і можливі наслідки. Якщо, наприклад, компанії може загрозувати поглинання іншою фірмою, то їй необхідно вчасно прийняти проти поглинаючої заходи, які є відомими у світі чи спробувати домагатись більш вигідних умов поглинання.

Відповідно до загальноприйнятого підходу, то під злиттям розуміється об'єднання суб'єктів, які господарюють і у результаті чого утворюється одна велика економічна одиниця. Також необхідною умовою укладання угоди злиття компанії є створення нової юридичної особи, яка має назву компанії, що утвориться з двох чи більше декількох попередніх фірм, які вкінці втрачають своє самостійне існування. Далі нова компанія бере на себе відповідальність і контролює активи, дотримання зобов'язань перед клієнтами підприємств – складових частин, що після

угоди розпустилися. Наприклад, якщо компанія С поєднується з компаніями А і В, в результаті на ринку може з'явитися нова компанія D ($D=A+B+C$) [5, с. 147].

Поглинання компанії – це контроль однієї компанії іншої, керування з одержанням абсолютного права власності. Сам процес поглинання компанії відбувається через скуповування акцій фірми на фондовій біржі, що означає купівлю підприємства. Злиття та поглинання компаній є однією з форм створення нових господарюючих суб'єктів. Багато дослідників, серед них увагу потрібно приділити Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, вивчаючи мотивацію здійснення процесів злиття та поглинання, виділяють три основні групи: внутрішні, зовнішні й особисті інтереси менеджменту компаній [7].

Доцільно зазначити, що процеси злиття і поглинання мають певні відмінності (табл. 1).

Основою внутрішніх причин є отримання так званого синергетичного ефекту, тобто колосальне збільшення показників ефективної діяльності підприємства в результаті об'єднання та співпраці окремих частин, які створили собою єдину систему, де ефект від взаємодії елементів системи підприємства перевищує суму ефектів діяльності кожного елемента окремо. Також синергетичний ефект може виникати в результаті економії, що визначено масштабами діяльності, комбінації взаємодоповнюючих джерел, збільшенням конкурентоспроможності виготовленої продукції тощо. Синергетичний ефект за своїм походженням може бути різним, головне, що основною метою менеджменту підприємства – отримання покупця при проведенні злиття чи поглинання [4, с. 56].

Зовнішніми причинами процесів злиття і поглинання можуть бути зміна зовнішнього серед-

овища, яке зменшує ефективність діяльності підприємства та впливає на пошук інших шляхів, способів його діяльності. До зовнішніх чинників також можна віднести: зовнішні організаційні причини (поява нових конкурентів, нових товарів/послуг – субститутів); зовнішні економічні причини (стан економіки і галузі в цілому); зовнішні технічні причини (поява принципово нових технологій). Таким чином, для повного розуміння основних причин процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі подано у вигляді таблиці (табл. 2).

Щодо вище визначених мотивів проведення процесів злиття або поглинання, слід також виділити: вигоди від злиття, які можуть бути отримані у зв'язку з економією на дорогих роботах з розробки нових технологій чи створення нових видів продукції, а також ще на інвестиціях у нові технології, продукти. Наприклад, одне підприємство має у своєму штаті видатних науковців, інженерів, програмістів, проте в них немає відповідних виробничих потужностей, мережі реалізації, необхідних для одержання відповідного результату від новостворених продуктів, які були ними ж розроблені. А інше підприємство навпаки має вигідні ринки збуту, але її робітники цього підприємства не мають досить таланту та відповідного потенціалу. Проте, якщо вони об'єднають свої зусилля вони можуть плідно співпрацювати. Шляхом злиття також можуть бути створені передові наукові розробки та ідеї. Як приклад, підприємство-покупець, що є високоприбутковою компанією, несе великий податковий тягар і для зменшення навантаження може придбати підприємство, яке має податкові пільги. В даному випадку податкові пільги будуть використовуватись для новоствореної корпорації [6, с. 67].

Таблиця 1

Відмінності у процесах злиття і поглинання в сфері міжнародного бізнесу

Злиття	Поглинання
<ul style="list-style-type: none"> – об'єднання двох компаній в одну; – спільне рішення учасників компанії; – дорожчий процес за рахунок використання правового аналізу; – через злиття акціонери можуть збільшити вартість акцій; – забирає багато часу; – відбувається зниження вартості власності. 	<ul style="list-style-type: none"> – придбання однією компанією іншої; – дружнє або вороже поглинання; – дешевший процес; – покупці не можуть підвищити вартість капіталу; – швидша і простіша транзакція; – набувач не відчуває зниження вартості власності.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Основні причини процесів злиття та поглинання в сфері міжнародного бізнесу

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> – прагнення отримати нові сфери впливу та навички (високі технології, налагоджені організаційні процеси, висококваліфікований персонал); – вихід на нові ринки; – пошук дешевої робочої сили; – укрупнення бізнесу; – «боротьба» з іноземним конкурентом; – зниження витрат за рахунок збільшення обсягів діяльності; – доступ до нових продуктів та каналів дистрибуції, патентів; – з'єднання потенціалу взаємодоповнюючих ресурсів різних компаній; – удосконалення технологій управління; – монополізація та придбання конкурентоспроможних переваг; – податкові пільги та трансфертне ціноутворення; – отримання корпоративної синергії. 	<ul style="list-style-type: none"> – прагнення компанії максимально ефективно використати свої виробничі потужності; – скорочення ринку; – зменшення споживчого попиту місцевого населення; – втрата ринкових позицій через збільшення кількості конкурентів, зокрема, з боку іноземних виробників; – розвиток та активне впровадження інноваційних технологій; – зміни в грошовій політиці, загальних темпах економічної активності; – політична нестабільність; – «агресивне» державне регулювання.

Джерело: розроблено автором

Диверсифікація – володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику портфеля в цілому:

- 1) розподіл інвестицій і ризиків з різних ринків, фінансових інструментів і стратегій торгівлі;
- 2) загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розподілити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу;
- 3) спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів і послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [5, с. 135].

Найбільш вдалим прикладом використання даного мотиву для реалізації процесів злиття або поглинання холдинги чи консорціуми, до складу яких входять банки, страхові компанії, виробничі підприємства. Іноді причиною злиттів і поглинань є диверсифікація в інші види бізнесу.

До причин злиття можна також віднести появу в підприємстві тимчасово вільних ресурсів. Наприклад, якщо вона діє в галузі, що знаходиться в стадії зростання. Компанія має великі потоки грошових коштів, проте володіє невеликим вибором заохочувальних інвестиційних можливостей. Тому, часто в результаті цього схожі компанії застосовують надлишкові кошти для злиття з іншою компанією, в іншому випадку вони самі можуть стати об'єктом для поглинання іншими фірмами, які швидко та доцільно зуміють знайти застосування надлишковим коштам.

Необхідно зазначити, що виділяють дружнє і вороже поглинання компанії. Під дружнім поглинанням (*friendly take over*) зазвичай розуміють тендерну пропозицію, яка робить менеджмент компанії покупця менеджменту компанії, яка поглинається на придбання контрольного пакета звичайних голосуючих акцій останньої. Суть такого дружнього поглинання полягає в тому, що умови такої пропозиції обговорюються при проведенні переговорів між менеджментом двох компаній і вже тільки після домовленостей сторін, пропозиція про придбання компанії надходить на розгляд до її акціонерів [2, с. 185].

А вороже поглинання (*hostile take over*) завжди під собою розуміє тендерну пропозицію, яка має висуватися на відкритому фондовому ринку менеджментом компанії-покупця на придбання контрольного пакету акцій компанії, яка являє собою більший інтерес як об'єкт купівлі, ніж як продавець. Відповідно до цього, тендерна пропозиція про придбання акцій має ще й ряд своїх деяких особливостей нижче приведених:

- досить часто відбувається звернення публічного характеру до відразу всіх акціонерів;
- передбачає придбання значного пакета акцій;
- передбачає значно більшу премію акціонерам цільової компанії за ту, яка діє уже на ринку акцій цільової компанії;
- прийнято, що умови такої пропозиції будуть швидше фіксовані, ніж договірні, оскільки пропозиція про придбання акцій містить застереження щодо мінімально необхідного і/або максимально допустимого обсягу пропонованих до продажу акцій;

– пропозиція про придбання дійсна протягом певного проміжку часу.

Потрібно зазначити, що у світі зазвичай такі пропозиції акціонерам роблять через фінансові компанії, де якраз ціна, пропонована за акцію компанії, набагато вище вже існуючої її ринкової ціни. Різниця між ціною викупу однієї акції, оголошеної в тендерній пропозиції, і поточною ринковою ціною цієї акції в момент висунення тендерної пропозиції називається має назву премії.

Також в США і Європі більшість компаній мають публічний статус, що підвищує ступінь захищеності таких компаній від ворожих поглинань та рейдерства. Наприклад, в Японії здійснення угод М&А являється принципом виключної добровільності об'єднання. Для недружніх поглинань в цій країні існують жорсткі інституційні та соціальні бар'єри. Діяльність інституційних бар'єрів полягає в тому, що менеджмент компанії забезпечує собі постійних акціонерів, часто з тієї ж фінансово промислової групи (кейрецу) або знаходить собі дружні банки [9]. Соціальні бар'єри полягають в тому, що культурні традиції японського бізнесу розглядають компанію як спільноту співробітників, які довічно працюють в ній. Поглинання компанії разом зі співробітниками дуже жорстко засуджується. Як правило, співробітники, профспілки, адміністрація і основні акціонери займають солідарну позицію щодо передбачуваної операції [6, с. 47].

Також потрібно зазначити форми злиття та поглинання в міжнародному бізнесі. Сам тип злиття залежить від ситуації на ринку, стратегії діяльності компанії та її ресурсів. В залежності від стратегії об'єднання компанії виділяють такі способи злиття. *Горизонтальні злиття* – це об'єднання підприємств однієї галузі, які виготовляють практично подібну продукцію чи здійснюють однакові стадії виробництва; В результаті такого злиття відбувається концентрація активів, збільшується ринкова частка та зростає конкурентоспроможність на ринку, але з тим самим знижується конкуренція. *Вертикальні злиття* – такі злиття виникають в результаті між двома підприємствами, що знаходяться на різних стадіях виробництва одного і того ж кінцевого продукту і співпрацюють між собою за схемою "покупець-продавець". Зазвичай об'єднуються компанії, що функціонують на різних стадіях технологічного ланцюга виробництва одного і того самого товару. *Родові злиття* – це значить об'єднання фірм, що виготовляють взаємозалежну між собою продукцію. Наприклад, фірма, що робить фотоапарати, поєднується з фірмою, що робить фотоплівку чи реактиви для фотографування. *Конгломератні злиття* – це об'єднання підприємств з різних галузей без ніякої наявної виробничої схожості, тобто це означає злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, що не виступає ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. Вважається, що конгломератні об'єднання призводять до зниження ризиків за рахунок диверсифікації.

Щодо тенденцій сучасного етапу розвитку операцій злиття та поглинання в Україні, то український ринок М&А можна віднести до такого, що тільки перебуває на етапі свого розвитку та становлення і набуває основних ознак і характе-

ристик ринку М&А. Також, важливо зазначити про незрілість вітчизняного ринку М&А, що свідчить його незначна частка, яку він займає на загальносвітовому ринку М&А (це видно за двома критеріями: кількістю угод та за обсягами). Але динаміка й тенденції українського ринку М&А дають право стверджувати не тільки про його актуальність дослідження як у контексті світових процесів, так і з метою виявлення деяких особливостей та основних проблемних аспектів його функціонування. Незважаючи на доволі складну економічну і не тільки ситуацію в нашій країні, станом на сьогодні спостерігається поживлення на ринку злиття та поглинання (М&А) України [3, с. 46]. Кількість угод М&А збільшилась майже в 2,5 рази до 84 у порівнянні з 2017 роком. Обсяг угод злиття і поглинання в Україні в 2019 році зріс на 30% – Згідно із базою даних М&А Ukraine, найбільша кількість угод злиття та поглинання в секторах: банківських послуг (25 угод, з них 12 угод, покушцями виступають резиденти України); будівництва та нерухомості (9 угод, у т.ч. 6 – вітчизняні інвестори); АПК (8 угод, з них 3 – українські інвестиції) [9].

Україна вже внесла зробила свій незначний внесок у загальносвітовий показник. Обсяг всіх злиттів і поглинань на українському ринку знаходився в межах \$1 млрд., а самі угоди належали до розряду технічних [9].

Слід сказати те, що український ринок М&А можна охарактеризувати низкою економіко-правових проблем та інституціональних особливостей, які так чи інакше відрізняють його від світового і які потрібно розглядати як ризик-чинники широкого впровадження процедур М&А у практику для антикризового корпоративного управління бізнес-активами: нерозвиненість фондового ринку, що спричиняє низька частка публічних компаній присутніх на ньому; однозначна закоорумпованість органів державної влади та їх значна роль у результатах М&А (зрощення влади й бізнесу); велика частка інсайдерів серед акціонерів; непрозорість власності активів, структури власності; неоднозначність трактувань у національному законодавстві понять «злиття», «поглинання», «об'єднання» та досить закриті тема міжнародного бізнесу в законодавстві України

[1, с. 107]; широке використання офшорних механізмів в угодах М&А; низько розвинена ділова культура та етика; висока монополізація ринків; висока частка недружніх поглинань, тіншових угод і рейдерських захоплень бізнес-активів.

Серед шляхів удосконалення ринку М&А, реалізація яких забезпечить успішне проведення М&А-операцій слід приділити таким напрямкам: правильний вибір об'єкта злиття та поглинання, постановка конкретних цілей, завдань, задач, а також визначення бажаних очікувань та результатів від процесу укрупнення компанії, максимальне залучення усього керівництва та персоналу підприємства до інтегративного процесу, тим самим розвиток командної роботи, забезпечення задоволеності потреб споживачів, націленість на забезпечення прозорості та гнучкості проведених змін у компанії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Одним з найбільш характерних аспектів сучасного етапу глобалізації є інтенсифікація міжнародних інвестиційних потоків у формі злиттів та поглинань, які відбуваються в більшості за участю великих транснаціональних корпорацій. За обсягами залучених коштів злиття і поглинання значно випереджають інвестиції в нові підприємства (Greenfield investments).

Як вважають досить багато дослідників та науковців як зарубіжних, так і вітчизняних, що основним мотивом участі компаній у процесах М&А є досягнення синергетичного ефекту, який виявляється в результаті заощаджування на масштабах, втілення в об'єднаній компанії передових методів роботи і новітніх технологій, появи нових можливостей експансії, освоєння специфічних навиків обох компаній. Також добре продумана й організована трансакція зі злиття чи поглинання може стати основою для виживання та зростання компанії. І навпаки, погано сплановане злиття/поглинання може призвести не лише до шкоди для неї, а й до швидкого знищення.

При проведенні подальших наукових досліджень доцільно розробити методичні рекомендації щодо реалізації питань стратегії та тактики процесу злиття та поглинання на національному рівні в сучасних умовах розвитку економіки України.

Список літератури:

1. Гамма Т.М. Особливості та перспективи розвитку ринку М&А в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2016. Вип. 1. С. 106–112.
2. Горвий Д.А. Розвиток ринку М&А в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. Харків : ХНН УВС, 2013. Вип. 1. № 14. С. 183–190.
3. Кириченко О.А. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2. С. 45–56.
4. Кубах Т.Г. Ринок злиття та поглинання: сучасний стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 5. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Мологніков А.Е. Слияния и поглощения. Москва : Вершина, 2006. 344 с.
6. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияния и поглощения. *Менеджмент в России и за рубежом: Все о теории и практики управления бизнесом, финансами, кадрами*. 2002. № 5. С. 45–67.
7. Форинфушер: Названы крупнейшие М&А-сделки в Украине в 2018 году. Объем слияний и поглощений вырос на 20%. URL: <http://forinsurer.com> (дата звернення: 10.10.2020).
8. Фролова Т.О. Глобалізаційні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у світовій економіці. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 29–35.
9. IAA: Institute for mergers, acquisition&alliances. URL: <https://rau.ua/ekonomika/top-10-m-a-in-usa/> (accessed: 12 October 2020).
10. Ukrainian institute for the future. URL: https://uifuture.org/uk/post/ukrainskij-rinok-ma-pidsumki-2016-roku_78 (accessed: 12 October 2020).

References:

1. Hamma, T.M. (2016). Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku rynku M&A v Ukraini [Features and prospects of M&A market development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, pp. 106–112.
2. Horovyi, D.A. (2013). Rozvytok rynku M&A v Ukraini [M&A market development in Ukraine]. Proceedings of the Finansovo kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky (Ukraine, Kharkiv, 2013), Kharkiv: KhNNI UBS, vol. 1, no 14, pp. 183–190.
3. Kyrychenko, O.A. (2009). Deiaki aspekty zlyttia ta pohlynannia kompanii u svitli pobudovy novoi intehratsiinoi systemy ekonomiky. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 45–56.
4. Kubakh, T.H. (2012). Rynok zlyttia ta pohlynannia: suchasnyi stan ta perspektyvy ro-zvytku [Merger and acquisition market: current state and development prospects]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151> (accessed: 10 October 2020).
5. Molotnykov, A.E. (2006). Slyyanyya y pohloshchenyya [Mergers and acquisitions]. Moskva: Vershyna. (in Russian)
6. Savchuk, S.V. (2002). Analiz osnovnykh motyvov slyyanyya y pohloshchenyya [Analysis of the main motives of mergers and acquisitions]. *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom: Vse o teoryy y praktyky upravlenyya biznesom, finansamy, kadramy*, no. 5, pp. 45–67.
7. Forynfusher: Nazvanyi krupneyshie M&A-sdelki v Ukraine v 2018 godu. Ob'em sliyaniy i pogloscheniy vyiros na 20%. Available at: <http://forinsurer.com/news> (accessed 11 October 2020).
8. Frolova, T.O. (2014). Hlobalizatsiini tendentsii rozvytku protsesiv zlyttia ta pohlynannia u svitovii ekonomitsi [Globalization trends in the development of mergers and acquisitions in the world economy]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18, pp. 29–35.
9. IAA: Institute for mergers, acquisition&alliances. Available at: <https://rau.ua/ekonomika/top-10-m-a-in-usa/> (accessed: 12 October 2020).
10. Ukrainian institute for the future. Available at: https://uifuture.org/uk/post/ukrainskij-rinok-ma-pidsumki-2016-roku_78 (accessed: 12 October 2020).