

УДК 65.012: 334.7

М. М. Моголова,
д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2411-8014>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

М. Mohylova,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy

JUSTIFICATION OF THE MERGER AND ACQUISITION STRATEGY IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

Статтю присвячено основним положенням і алгоритму обґрунтування стратегії злиття й поглинання в системі антикризового управління. Доведено роль злиття та поглинання як антикризової стратегії і, відповідно, активізацію підприємств на ринку M&A в посткризовий період. Розкрито актуалізацію розвитку підприємств шляхом злиття й поглинання в умовах економічної кризи COVID-19 і воєнного стану в Україні. Сформовано алгоритм обґрунтування стратегії злиття і поглинання. Визначено основні напрями діагностики зовнішнього економічного та інституційного середовища в контексті оцінки його сприятливості для реалізації угоди M&A. Окреслено основні чинники і закономірності розвитку ринку M&A, що слугують аргументами доцільності чи ні стратегії злиття й поглинання за певної фази розвитку ринку M&A. Проаналізовано основні тенденції на світовому і вітчизняному ринку M&A, які є важливими факторами при формуванні стратегії злиття й поглинання. Розкрито особливості самоаналізу підприємства в контексті оцінки його техніко-економічних параметрів, фінансової спроможності і адаптованості системи менеджменту для здійснення угоди M&A та отримання синергетичного ефекту.

The article is devoted to the substantiation of the main methods of estimating the value of agribusiness and agricultural property in mergers and acquisitions in the context of the priority of their application. The main trends in the global and domestic M&A market are analyzed. It is outlined the characteristic features of the last three waves of development of the world market of mergers and acquisitions of the companies which are shown in deepening of its transnationalization with a growing number of large-scale mega-agreements. It is described the state of the M&A market at the present stage is revealed, in particular the impact on its suspension and gradual recovery of the COVID-19 crisis and its consequences, first of all the increase in the number of companies that lost profitability and value and those whose market capitalization. The place of the agricultural sector in the M&A market in Ukraine was assessed according to its cost and quantitative parameters. The importance of integration agreements in the agricultural sector of the domestic market M&A, which in some years was the leader in the number and value of mergers and acquisitions, is proved. The largest M&A agreements in the agricultural sector of Ukraine have been revealed. The M&A market in the agricultural sector is expected to intensify as a result of the lifting of the moratorium on the sale of agricultural land in 2021 and the opening of a free land market. The importance of assessing the value of companies as an important component of the organizational and economic mechanism

of their mergers and acquisitions at the stages of preparation, conclusion, implementation of the agreement and control over its effectiveness is outlined. The recommended priority is the application of various methods of estimating the value of agribusiness and agricultural property: buildings, structures, machinery and equipment, vehicles, land for agricultural and other purposes, biological assets, certain types of intangible assets. The substantiation of the recommendation priority takes into account the sectoral features of agricultural activities and property, the specifics and current state of the market of various types of assets of the industry and the M&A market, as well as national and international valuation standards and other regulations.

Ключові слова: менеджмент, антикризове управління, управління підприємством, стратегія, підприємство, злиття і поглинання, ринок M&A.

Key words: management, crisis management, enterprise management, strategy, enterprise, mergers and acquisitions, M&A market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В кризових умовах для багатьох компаній з метою подолання проблем стагнації чи спадного тренду розвитку, забезпечення "ефекту масштабу", зміцнення своїх конкурентних позицій і частки на ринках антикризовою може бути стратегія злиття чи поглинання. Світовий і вітчизняний досвід доводять вплив на активність суб'єктів ринку M&A фінансово-економічних криз, які відіграють роль як стримуючого фактору, так і каталізатора формування інтегрованих структур. В ході адаптації до кризових умов підприємства використовують різні антикризові інструменти, зокрема укладання угод M&A.

Нині світовий бізнес функціонує в несприятливому політичному, інституційному, соціально-економічному середовищі, що є наслідком пандемії COVID-19 і фінансової кризи 2020 року. Кризові умови для вітчизняних підприємств значно складніші через воєнний стан в Україні. Навіть за сприятливих загально-економічних умов бізнес-структура може опинитись в стані банкрутства. Вирішення цих проблем потребує провадження системної стратегічного антикризового управління. Як альтернативу стратегії органічного зростання, компанії можуть обрати стратегію злиття і поглинання, яка потребує ґрунтовної розробки у відповідності до своєї специфіки. Зважаючи на вищезазначене, на сьогодні актуалізується питання відповідного методичного забезпечення щодо принципів положень обґрунтування стратегії злиття і поглинання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Базисні положення і сучасні концепції стратегічного менеджменту розкрито в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених [1, 2, 3, 4]. Значний внесок в розвиток теорії і практики антикризового управління, і зокрема формування стратегій розвитку в умовах криз і нестабільності, зроблено Скібіцькою Л.І., Карпунь І. Н., Ареф'євою О., Пілецькою С. та іншими дослідниками [5, 6, 7, 8]. В більшості наукових робіт представлено

загальні методологічні підходи стратегічного й антикризового управління. Разом з тим, для окремих компаній за певних умов дієвим антикризовим інструментом може бути злиття і поглинання з властивими йому особливостями. Теоретичним і практичним аспектам здійснення угод M&A присвячено дослідження П. А. Гохана, М. Табахарнюка, В. Хаустової [9, 10, 11]. В розвиток теоретико-методичних положень вищезазначених робіт є потреба в поглибленому дослідженні обґрунтування стратегії злиття і поглинання, як антикризової стратегії, зважаючи на специфіку умов і факторів, які визначають її доцільність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є окреслення основних положень обґрунтування стратегії злиття і поглинання, як альтернативи стратегії органічного зростання та інструменту антикризового управління, враховуючи її особливості, стан ринку M&A, фактори макро- й мікросередовища бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В несприятливих умовах зовнішнього середовища і при проблемах економічної стійкості підприємства виникає гостра потреба в обґрунтуванні й реалізації відповідної антикризової стратегії. Подолання кризового стану та фінансово-економічне оздоровлення компанії залежить від її адаптації до зовнішніх умов, ефективного використання внутрішнього соціально-економічного потенціалу, посилення конкурентних позицій, впровадження дієвих інструментів антикризового менеджменту.

В контексті вищезазначеного існує цілий ряд важливих напрямів антикризової політики підприємства: зниження собівартості продукції, в тому числі за рахунок масштабування бізнесу або зменшення трансакційних витрат; збільшення частки ринку; транснаціоналізація бізнесу; диверсифікація виробництва; покращення стану виробничого потенціалу за кількісними і якісними параметрами та його збалансування; активне впровадження інновацій; підвищення ефективності співпраці



Рис. 1. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття та поглинання

Джерело: сформовано автором.

з постачальниками; диверсифікація внутрішнього й позикового капіталу; оптимізація податкового навантаження; забезпечення економічної безпеки тощо. Реалізація всіх цих напрямів можливе як шляхом мобілізації власних фінансово-економічних та управлінських ресурсів, так і шляхом горизонтальної, вертикальної чи конгломератної інтеграції з іншими суб'єктами економічної діяльності.

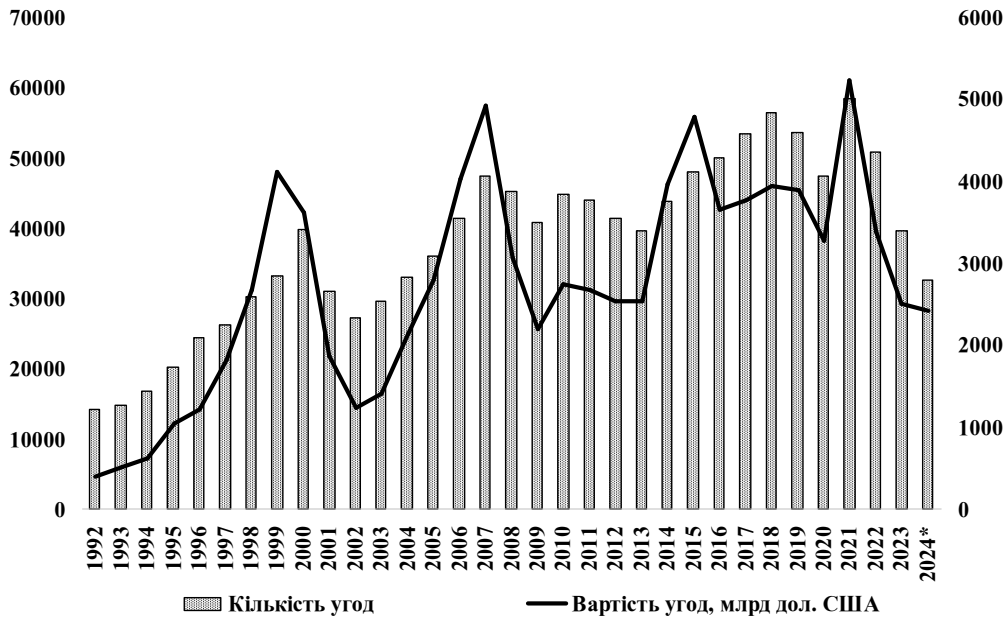
За відповідної ситуації на ринку М&А, стану національної, регіональної та галузевої економіки дієвим антикризовим інструментом може бути угода злиття і поглинання. Обґрунтування стратегії М&А передбачає проведення глибокої діагностики наявності сприятливих умов для інтеграції, визначення мотивів для злиття чи поглинання й відповідного оптимального виду угоди, макроекономічне і галузеве дослідження, мікроекономічний аналіз потенціалу компанії для реалізації угоди М&А і створення синергетичного ефекту (рис. 1).

Стратегія М&А, як альтернатива стратегії органічного зростання, потребує досить серйозного обґрунтування. Це обумовлено тим фактом, що її реалізація може забезпечити швидший і більший ефект, але в той же час вона є більш ризиковою. Саме фактори високої ризиковості, залежності синергетичного ефекту М&А від техніко-економічних і організаційних параметрів не лише компанії-інтегратора, а й компаній-цілей, засто-

сування радикальних методів реорганізації чи реструктуризації бізнесу визначають складність стратегії злиття і поглинання.

Подальша реалізація стратегії М&А передбачає формування системи критеріїв-параметрів потенційних компаній для злиття чи поглинання, проведення порівняльного аналізу ймовірних компаній-учасників угоди з вибором компанії-цілі, проведення due diligence, структурування угоди та інші процедури.

В контексті оцінки сприятливості зовнішнього середовища для реалізації угоди злиття і поглинання, перш за все, враховується стан ринку М&А, якому властивий хвилеподібний циклічний характер розвитку. На сьогодні вчені виокремлюють 8 основних хвиль світового ринку М&А, остання з яких розпочалася наприкінці 2020 року: I хвиля (1895-1914 рр. з піком за кількістю угод у 1899 р.) — епоха горизонтальних консолідацій; II хвиля (1915—1939 рр. з піком у 1929 р.) — епоха зростаючої концентрації (олігополістична); III хвиля (1940—1980 рр. з піком у 1969 р.) — епоха конгломератних об'єднань; IV хвиля (1981—1991 рр. з піком у 1986 р.) — епоха реконгломератних об'єднань (ворожих поглинань); V хвиля (1992—2002 рр. з піком у 2000 р.) — епоха стратегічних мегазлиттів (масштабних транскордонних угод); VI хвиля (2003—2013 рр. з піком у 2007 р.) — епоха реорганізації (переважаючих транскордонних



* — дані на листопад 2024 року.

Рис. 2. Розвиток світового ринку M&A під час останніх хвиль

Джерело: дані аналітичних досліджень IMAA [12].

угод); VII хвиля (з 2004 р.) — епоха транскордонних мегаугод між компаніями розвинених країн і компаніями країн, що розвиваються [11, с. 84— 117].

На думку окремих експертів і дослідників, з другої половини 2020 року розпочалася VIII хвиля, для якої ха-

ктерна значна нестабільність і постійні щорічні коливання активності на ринку, впровадження штучного інтелекту для забезпечення ефективності угоди та мінімізації ризиків, вища стійкість не значних угод. З нашої точки зору, період від 2020 року є продовженням VII хвилі, оскільки поштовхування в 2021 році є відкладеним результатом 2020 року.

На рисунку 2 представлено інформацію щодо кількісних та вартісних параметрів світового ринку M&A з 1992 року.

Узагальнення світового досвіду циклічності інтеграційних процесів, дослідження фаз по-

штовхування, піднесення, депресії і кризи під час кожної хвилі дозволило окреслити основні чинники та закономірності його розвитку, що слугують аргументами доцільності чи ні стратегії злиття і поглинання за певного стану ринку M&A.

Таблиця 1. Характерні види угод на світовому ринку M&A в період основних хвиль його розвитку

Хвиля ринку M&A	Основні види та особливості угод M&A	Основні галузі угод M&A
I	горизонтальні	металургія; нафтохімічна; хімічна; виробництво коксу; транспортна; машинобудівна; харчова
II	вертикальні	металургія; хімічна; паливна; транспортне машинобудування; харчова
III	конгломератні	хімічна; газова; транспортне машинобудування; фінансова
IV	горизонтальні, реконгломератні, ворожі	видобуток і переробка нафти і газу; банківська; авіаперевезення; фармацевтична; виробництво медичного устаткування
V	масштабні транскордонні, переважно горизонтальні + вертикальні та конгломератні	телекомунікації; електроенергетика; видобуток і переробка нафти та газу; фармацевтика; банківська сфера
VI	масштабні транскордонні, горизонтальні, вертикальні, конгломератні	телекомунікації; фінансова, добувна, будівельна сфери
VII	транскордонні між компаніями розвинених країн і тих, що розвиваються	фармацевтика; авіаційна і космічна; автомобільна і хімічна; сфера послуг
3 2-ї половини 2020 р. – т.ч.	транскордонні і внутрішні при зростанні частки останніх; інтеграція III в угоди M&A	сектор високих технологій (в т.ч. III і біотехнологій); оборонний комплекс; аерокосмічна галузь; фінансова сфера; енергетичний сектор; медицина.

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень [10, 11, 12].

Перш за все, відмічається пряма кореляція між загальноекономічними циклами розвитку і хвилями та фазами ринку M&A. Значимими факторами активізації злиттів і поглинань є поштовхування фондового ринку, доступність капіталу й поява фінансових інновацій для здійснення відповідних трансакцій. Цінові коливання на сировинні ресурси, перш за все нафту і газ, завжди призводять до змін на ринку M&A. Активізації процесів злиття й поглинання і збільшенню кількості угод сприяє поява нових технологій в транспортній та телекомунікаційній сферах. Значимим фактором, що визначає тенденції і трансформації на ринку M&A, виступають інституційні зміни, перш за все в частині державного антимонопольного регулювання, стимулювання чи дерегуляції інтеграційних процесів. При появі як недооцінених так і переоцінених компаній формуються відповідні фінансові умови для активізації процесів M&A. Як факт, можна відмітити, що друга і третя хвилі обумовлені початком I-ї і II-ї світових війн, які потребували відновлення багатьох сфер капіталоємного військово-промислового комплексу.

В той же час, фінансові кризи і обвал фондового ринку (1904, 1929, 1970, 1987, 2000, 2007-2008 рр.), кризи на нафтовому ринку (1973, 2020 рр.), посилення інструментів державного регулювання в частині антимонопольного законодавства призводили до зниження активності економічних суб'єктів щодо участі в угодах злиттів і поглинань, до поступової стагнації та депресії на ринку M&A. В той же час, саме умо-

Таблиця 2. Динаміка розвитку і секторальна трансформація ринку M&A в Україні в 2013–2024 рр.

Рік	Кількість угод M&A, од.	Вартість угод M&A, млн дол. США	Галузі-лідери на ринку M&A за кількістю укладених угод
2013	109	3819	1) сільське господарство; 2) споживчі товари; 3) банківська сфера і страхування
2014	36	2582	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) зв'язок і ЗМІ
2015	43	1011	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) сільське господарство
2016	55	785	1) банківська сфера і страхування; 2) споживчі товари; 3) сільське господарство
2017	67	987	1) банківська сфера і страхування; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво
2018	81	1823	1) нерухомість і будівництво; 2) сільське господарство; 3) споживчі товари
2019	81	2420	1) нерухомість і будівництво; 2) сільське господарство; 3) I&T-сфера
2020	69	955	1) сільське господарство; 2) I&T-сфера; 3) нерухомість і будівництво
2021	75	1947	1) I&T-сфера; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво
2022	28	494	1) I&T-сфера; 2) сільське господарство; 3) споживчі товари
2023	48	1249	1) I&T-сфера; 2) транспорт та інфраструктура; 3) сільське господарство
2024 (9 місяців)	36	643	1) I&T-сфера; 2) сільське господарство; 3) нерухомість і будівництво

Джерело: сформовано автором за даними KPMG [14].

ви фінансово-економічних і енергетичних криз стимулювали менеджмент до пошуку шляхів подолання їх наслідків, розробки і реалізації антикризових стратегій, в тому числі стратегій злиття й поглинання. Свідченням цього є підйом на ринку M&A з 2003 року після кризи 2000 року, в 2010 році — після кризи 2008 року.

Особливістю сучасного етапу розвитку ринку M&A є вплив на його динаміку і структуру економічної кризи COVID-19. Початок й розгортання цієї кризи позначилось на обсягах формування інтегрованих структур: у 2020 році відбулося 47307 угод, що менше за показники попереднього року на 13% (у вартісному вираженні — на 19%). Через невизначеність інституційно-економічних умов пріоритети багатьох суб'єктів економічної діяльності змінилися, менеджерами компаній були прийняті рішення про призупинення або відкладення угод M&A до більш прогнозованого середовища ведення бізнесу.

В процесі поступової адаптації до кризових умов пандемії багато підприємств, впроваджуючи антикризові інструменти, відновили участь в угодах злиття і поглинання. Тому в подальшому роль COVID-19, аналогічно попереднім фінансово-економічним кризам, трансформувалась зі стримуючого фактору до каталізатора ринку M&A з його структурною трансформацією в частині галузевих і географічних змін.

За даними аналітичного центру IMAA в 2021 році на світовому ринку було укладено 58308 угод злиттів і поглинань на загальну суму 5,24 трлн дол. США (до рівня попереднього року більше на 23% за кількісними параметрами, на 60% — за вартісними). І це найвищі показники за всі роки від зародження ринку M&A. Певною мірою такий стан інтеграційної активності обумовлений відновленням призупинених угод 2020 року, що і пояснює подальшу стагнацію ринку M&A у 2022–2024 роках. Так, у 2022 році загальносвітові показники кількості і вартості угод злиттів та поглинань повернулись практично до рівня 2020 року. За 2023 рік було укладено 39603 угоди на суму майже 2,5 трлн дол. США, що нижче показників передпандемічного і пандемічного періодів. Така ж тенденція наразі зберігається і в 2024 році.

Дієвість горизонтальної, вертикальної і конгломератної інтеграції для компанії значною мірою залежить від загальноекономічного та інституційного середовища бізнесу. Однак, слід враховувати той факт, що стратегія злиття і поглинання може дати очікуваний синергетичний ефект не лише за умов розвиненості ринку M&A через сприятливість фінансових умов і доступність капіталу. Дуже важливим є своєчасність застосування такої стратегії на початковому етапі активізації цих процесів, коли ще вартість потенційних компаній для злиття чи поглинання не є надто високою.

В розвиток діагностики сприятливості умов-чинників, що визначають активність інтеграційних процесів, важливо провести дослідження перспективних напрямів для угоди злиття чи поглинання. Як показує практика, кожній хвилині ринку M&A властиві переважаючий вид, масштаб і характер угод та пріоритетні галузі для їх реалізації (табл. 1).

В післяпандемічний період на ринку M&A спостерігається зростаюча активність у високотехнологічних сферах. Так, на початок вересня 2021 року 21% від загальної кількості угод злиття й поглинання становили угоди, укладені технологічними компаніями [13]. З 2018 року відбувається стрімке збільшення кількості і вартості угод M&A в аерокосмічній та оборонній галузях: в 2018, 2019, 2021 і 2022 роках їх річна вартість перевищила 200 млрд. дол. США, тоді як в попередні роки не досягала і 50 млрд. дол. США. Сумарно за 2018–2022 рр. в даній сфері було укладено 4927 угод, в окремі роки цього періоду — більше 1000, тоді як за попередній 40-річний період цей показник становив максимум 241 угоду в 2016 році.

У відповідності до загальносвітових тенденцій, але з певними особливостями, розвивається сучасний український ринок M&A (табл. 2).

Так, в 2020 році на фоні пандемії COVID-19 відмічається зниження загальної активності компаній в сфері консолідації та інтеграції. Для 2021 року характерне поступове відновлення вітчизняного ринку M&A: при незначному збільшенні кількості угод (75 проти 69 у попередньому році) двократно зросла їх загальна вартість до 1,95 млрд. дол. США. В 2022 році відбулося значне просідання ринку M&A в Україні як за кількісними так і варті-

сними параметрами. І якщо на загальносвітовому ринку в 2023—2024 роках обсяги угод злиттів і поглинань нижче за показники 2022 року, то в Україні — інша ситуація. Характерною особливістю вітчизняного ринку M&A є висока значимість угод в агросекторі (за останні 10 років цей показник становить 17% у кількісних і вартісних показниках) 15. На сьогодні відмічається структурна трансформація ринку M&A в Україні в контексті загальносвітового тренду до зростання активності злиття і поглинання в IT-сфері. З 2021 року традиційно за цією сферою передові позиції за обсягами угод: 37,4% загальної кількості, 42,4% загальної вартості угод M&A в Україні.

Ретроспективний аналіз і діагностика поточного стану ринку M&A, в тому числі чинників його формування, дозволяє оцінити перспективи і доцільність стратегії злиття і поглинання на певному етапі загального і галузевого економічного розвитку.

Наступні етапи обґрунтування стратегії передбачають проведення поглибленого комплексного дослідження макроекономічної ситуації та інституційного середовища бізнесу країни й інших держав (для транскордонної угоди), тенденцій і конкурентів на ринку продукції потенційно об'єднаної компанії (в тому числі при диверсифікації за результатами вертикальної чи конгломератної інтеграції), стану окремих галузей.

В рамках макроекономічного дослідження аналізують показники ВВП, ВНП й рівня інфляції, проводиться діагностика особливостей фіскальної і монетарної політики, можливих політичних та інших ризиків з оцінкою їх наслідків, критично вивчаються прогнози економічного розвитку країни (країн) від різних професійних інституцій, зокрема МВФ. Значна увага приділяється демографічній ситуації в контексті оцінки як трудового потенціалу, так і потенційного попиту на ринку продукції компанії. Демографічний фактор на сьогодні є надзвичайно актуальним для реалії економіки України.

Аналіз галузей проводиться за видами економічної діяльності підприємства-інтегратора і потенційних сфер новоствореної за результатами угоди компанії. Відповідно здійснюється поточна та перспективна оцінка стану ринку продукції (послуг, робіт) в розрізі його окремих сегментів. Метою цього дослідження є виявлення конкурентних переваг і недоліків кожного із обраних сегментів ринку, перспектив їх розвитку, особливостей державного регулювання, зокрема в частині оподаткування, програм державної підтримки, тощо.

Комплексне дослідження всіх цих аспектів забезпечується широким арсеналом інструментів та методів, зокрема методикою PEST-аналізу.

В процесі обґрунтування стратегії злиття й поглинання компанії проводять самоаналіз з метою оцінки потенціалу і можливостей для реалізації угоди M&A. Шляхом SWOT-аналізу здійснюється оцінка конкурентних позицій компанії на ринку, її сильних та слабких сторін. Чітке окреслення слабких сторін дає можливість визначити напрями інтеграції, які дозволять зменшити й уникнути загроз від конкуренції, підвищити конкурентоздатність компанії та продукції, а також захиститись від поглинання. Визначення сильних сторін підприємства необхідне в контексті оцінки тих його характеристик, які є потенційними джерелами отримання синергетичного ефекту від угоди M&A. Для цього лише результатів SWOT-аналізу недостатньо. Це комплексна діагнос-

тика фінансово-майнового стану підприємства, рівня конкурентоспроможності, інноваційності, системи менеджменту, його техніко-економічних показників, принципів в контексті злиття і поглинання. В процесі дослідження оцінюються фінансові можливості для здійснення угоди M&A (власні і в частині доступності позикових ресурсів). Важливим елементом самоаналізу є визначення рівня компетентності менеджменту для управління поглинутою компанією та створення синергетичного ефекту.

Грунтовні результати аналізу макро- й мікроекономічних умов бізнесу, стану та чинників ринку M&A дозволяють чітко сформулювати загальну корпоративну стратегію з обґрунтуванням основних мотивів злиття і поглинання, основними типами якої можуть бути:

— стратегія консолідації активів, якій відповідає злиття і поглинання з операційними та інвестиційними мотивами;

— стратегія географічної консолідації;

— стратегія забезпечення економічної безпеки.

Останні дві передбачають злиття й поглинання зі стратегічними та фінансовими мотивами.

Обґрунтування і чітке формування типу стратегії є принципово важливим для визначення характеру інтеграції й окреслення критеріїв, за якими буде відбуватись пошук перспективних компаній-цілей для угоди злиття чи поглинання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведено дослідження можна зробити наступні висновки. В умовах загально-економічних і фінансових криз, несприятливого зовнішнього інституційного й політичного середовища підприємства потребують відповідної адаптації своїх стратегій. Одним із варіантів реалізації антикризової стратегії може бути реорганізація компанії шляхом злиття чи поглинання. Аргументом цьому слугує факт пошквалювання ринку M&A через 1—2 роки після загальних фінансово-економічних і енергетичних криз, обумовленого активізацією участі компаній в угодах злиття й поглинання з метою подолання наслідків кризи.

Стратегія M&A дозволяє швидше досягти цілей, отримати вищий ефект, разом з тим вона є більш ризиковою. Комплексне обґрунтування стратегії злиття і поглинання крім стандартного макро- й мікроекономічного дослідження, передбачає оцінку стану ринку M&A, зокрема фази його розвитку, структури, сприятливості умов для проведення інтеграції з іншими суб'єктами економічної діяльності, врахування положень антимонопольного законодавства, визначення доцільного виду злиття / поглинання за характером інтеграції, механізмом реалізації, географією та іншими критеріями. Самоаналіз компанії доповнюється оцінкою фінансових можливостей для здійснення угоди M&A, діагностикою техніко-економічних параметрів з акцентом на важливих для злиття й поглинання, і визначенням потенціалу для генерування синергії від інтеграції. Принциповими елементами самоаналізу системи менеджменту на підприємстві є оцінка її адаптованості до управління новоствореною бізнес-структурою з метою отримання синергетичного ефекту з визначенням компетентності менеджерів.

В розвиток вищезазначеного подальші дослідження мають бути направлені на формування критеріїв і параметрів системи інформаційного забезпечення для обґрунтування стратегії злиття та поглинання, зокрема щодо визначення комплексу необхідних показників аналізу й відповідних методів.

Література:

1. Porter, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* Michael E. Porter. New York, The Free Press, 1998. 397 p. URL: <http://ijevanlib.yasu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

2. Peter F. Drucker. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, Harper Collins, 2009. 224 p.

3. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. *Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової*. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

4. Чепелюк М. І. *Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

5. Карпунь І. Н. *Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія*. Львів: Видавництво "Магнолія 2006", 2014. 440 с.

6. Скібіцька Л.І. *Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвєєв, В.І. Щелкунов*. К.: ЦУЛ, 2014. 584 с.

7. Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М. *Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління*. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

8. Пилецька С., Ключ І., Білоус Н. *Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки*. 2024. 2 (49). С. 174—179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.

9. Gaughan P.A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. 672 p.

10. Табахарнюк М. О. *Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні*. К: Київська книжково-журнальна фабрика, 2012. 304 с.

11. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. *Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

12. *Статистика злиттів та поглинань*. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

13. *Фінансові ринки*. URL: <http://www.fixygen.ua/news/20210907/obem-sdelok-sliyanij.html>

14. *M&A RADAR: Україна*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html>

15. Могилова М. М. *До питання оцінки агробізнесу в угодах M&A*. Агросвіт. 2021. № 23. С. 3—9. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.23.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.3).

References:

1. Porter, M.E. (1998), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* 1, The Free Press, New York, USA, available at: <http://ijevanlib.yasu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf> (Accessed 25 Dec 2024).

2. Drucker, P.F. (2009), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York, USA.

3. Nalyvajko, A.P. Hrebeshkova, O.M. and Reshetniak, T.I. (2017), *Stratehiia pidpriemstva u postindustrial'nij ekonomitsi* [Enterprise strategy in the post-industrial economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Chepeliuk, M.I. (2021), *Instrumentarij stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsij ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku* [Toolkit for strategic management in the context of current concepts and trends in global economic development], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.

5. Karpun', I.N. (2014), *Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia* [Anti-crisis approaches to enterprises: management, strategy, goals and objectives], Vydavnytstvo "Mahnoliia 2006", L'viv, Ukraine.

6. Skibits'ka, L.I. Matvieiev, V.V. and Schelkunov, V.I. (2014), *Antykryzovij menedzhment* [Anti-crisis management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

7. Aref'ieva, O. Pilets'ka, S. and Listrova, M. (2022), "Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

8. Pilets'ka, S. Klius, I. and Bilous, N. (2024), "Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability", *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 174—179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.

9. Gaughan, P.A. (2011), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

10. Tabakharniuk, M.O. (2012), *Hra na mil'jon: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini* [Gra for a million: practice of zlyttia and pohlynannia in Ukraine], Kyivs'ka knyzhkovo-zhurnal'na fabryka, Kyiv, Ukraine.

11. Khaustova, V.Ye. and Kolodiazna, T.V. (2019), *Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan' na konkurentospromozhnist' ekonomiky v umovakh hlobalizatsii* [The influx of globalization processes and focus on the competitiveness of the economy in the minds of globalization], FOP Liburkina L. M., Kharkiv, Ukraine.

12. IMAA (2024), "M&A Statistics", available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (Accessed 25 Dec 2024).

13. Fixygen (2021), "Global M&A volume to hit record high in 2021 — experts", available at: <http://www.fixygen.ua/news/20210907/obem-sdelok-sliyanij.html> (Accessed 25 Dec 2024).

14. KPMG (2024), "M&A RADAR: Ukraine", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html> (Accessed 25 Dec 2024).

15. Mohylova, M. (2021), "On the assessment of agrobusiness in m&a agreements", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 3—9. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.23.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.3)

Стаття надійшла до редакції 03.01.2025 р.