

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра міжнародних економічних відносин

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Юрій ПЕТРУШЕНКО

21 грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»
на тему « МІЖНАРОДНІ ПРОЦЕСИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ
КОМПАНІЙ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ »

Здобувачки групи Ме.мз-21с _____

Жанна БРЬОХОВА

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Жанна БРЬОХОВА

Керівник к.е.н,доцент _____

Людмила ХОМУТЕНКО

Суми – 2023 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)

студенту 2 курсу, групи Ме.мз-21с

Брьохова Жанна Віталіївна

1. Тема роботи « Міжнародні процеси злиття та поглинання компаній: причини, наслідки та методи оптимізації.» затверджена наказом по університету від 23.11. 2023 року №_№1334-VI (ЦЗДВН)
2. Термін подання студентом закінченої роботи «18» грудня 2023 року
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей і сучасних тенденцій світового ринку злиття та поглинань, вплив яких є визначальним для ефективності угод.
4. Об'єкт дослідження: процеси злиття та поглинання в сучасному світі
5. Предмет дослідження: теоретичні і практичні засади процесів злиттів та поглинань в умовах глобальної конкуренції.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах з мережі Інтернет, праць іноземних науковців, статистичних даних з різних країн, а також нормативно-правових актах, угодах.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети:
Розділ 1. Теоретичні основи міжнародних процесів злиття та поглинання – 9 жовтня 2023 року.
У розділі 1 розглядається сутність поняття злиття та поглинання, детально вивчається їх класифікація та визначаються особливості функціонування на міжнародному ринку. Також окремо вивчаються етапи появи злиттів та поглинань компаній в умовах сучасного світу та період глобалізації.
Розділ 2. Дослідження причин та наслідків процесів міжнародних злиттів та поглинань – 6 листопада 2023 року.
У розділі 2 аналізується міжнародні обсяги процесів злиття та поглинання. І підсумовується все аналізом та розглядом компанії Бернарда Арно LVMH яскравого прикладу міжнародного процесу злиття та поглинання компанії преміум сегменту.
Розділ 3. Методи оптимізації міжнародних процесів злиття та поглинання – 4 грудня 2023 року.

У розділі 3 розглядаються технології та іновації що масштабують злиття та поглинання компаній та також прогноз очікуваних угод злиття та поглинання міжнародними корпораціями.

8. Консультації з роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Хомутенко Л.І | 22.09.2023 | 22.09.2023 |
| 2 | Хомутенко Л.І | 22.09.2023 | 22.09.2023 |
| 3 | Хометенко Л.І | 22.09.2023 | 22.09.2023 |

9. Дата видачі завдання: « 22 » вересня 2023 року

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему
« МІЖНАРОДНІ ПРОЦЕСИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ:
ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ »

студентки Брьохової Жанни Віталіївни

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 46 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 60 найменувань, який розміщено на 6 сторінках. Робота містить 3 таблиці, 3 рисунка.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у визначенні особливостей і сучасних тенденцій світового ринку злиття та поглинань, а також виокремленні головних чинників, вплив яких є визначальним на характер та ефективність угод зазначених угод.

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання в сучасному світі.

Предметом дослідження виступають теоритичні і практичні засади процесів злиттів та поглинань в умовах глобальної конкуренції.

Методологічною основою роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, емпіричного і теоретичного рівнів дослідження, які застосовувались на різних етапах, а саме: методи індукції, дедукції, абстрагування, узагальнення, аналізу і синтезу – при теоретичному узагальненні й формулюванні мети, об'єкта і предмета дослідження, висновків, а також: при виявленні особливостей, проблем, суперечностей процесів злиття та поглинання, а також надання рекомендацій щодо шляхів їх вирішення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці закордонних та вітчизняних науковців, статистична інформація, а також особисті спостереження.

Основний науковий результат роботи полягає:

- визначення ключових термінів та понять процесів злиття та поглинання;
- аналізі причин та наслідків міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;
- дослідженні методів оптимізації міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;
- аналізі обсягів міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;
- аналізі успішних кейсів міжнародних злиттів та поглинань;
- формулюванні іноваційних методів оптимізації в здійсненні процесів злиття та поглинання компаній.

Одержані результати можуть бути використаними як науковцями, які досліджують дану тематику, так і компаніями, що планують здійснити процес злиття чи поглинання.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної магістерської роботи: 1) розглядалися на практичній конференції Класичного приватного університету на тему «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (м. Запоріжжя, 2023 р.), з доповіддю «Міжнародні процеси злиття та поглинання компаній: причини, наслідки та методи оптимізації».

Ключові слова: МІЖНАРОДНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ, СТРАТЕГІЯ, СИНЕРГІЯ, КОНСОЛІДАЦІЯ

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2023 рік

Рік захисту роботи – 2023 рік

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ | 9 |
| 1.1 Визначення ключових термінів та понять процесів злиття та поглинання. 9 | |
| 1.2 Роль міжнародних процесів злиття та поглинання..... | 13 |
| 1.3 Тенденції та перспективи міжнародного ринку злиття та поглинання | 15 |
| 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ..... | 19 |
| 2.1 Аналіз обсягів міжнародних процесів злиття та поглинання компаній | 19 |
| 2.2 Аналіз успішних кейсів міжнародних злиттів та поглинань | 23 |
| 3 МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ. | 29 |
| 3.1 Роль технологій та інновацій в оптимізації процесів міжнародних процесів злиття та поглинання. | 29 |
| 3.2 Прогнозовані угоди щодо злиття та поглинання компаній на світовому ринку..... | 34 |
| ВИСНОВКИ | 38 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 41 |

ВСТУП

Однією з визначальних тенденцій розвитку сучасної економіки є зростання динаміки злиття та поглинання (M&A) компаній. Саме жорстка конкуренція та вимоги глобалізації та постійні зміни на ринку стимулюють бізнес-спільноту до активної участі у стратегічних альянсах що будують перспективи для компаній. Також вивчення процесу злиття та поглинання стає все більш важливим як для науковців, так і для економістів-практиків, оскільки це дозволяє нам зрозуміти характеристики цих трансформацій та їхній вплив на економіку та бізнес [1].

Однією саме з ключових причин такої активності на ринку є спроби компаній отримати конкурентну перевагу, розширити свою присутність і вийти на нові ринки або нові технології. Ці стратегічні альянси є вирішальними для подальшого розвитку компанії, впливаючи на її конкурентоспроможність і позицію в глобальному бізнес-середовищі.

Актуальність даного дослідження визначається не лише наявністю активних процесів в сучасному бізнесі, а й необхідністю розуміння та аналізу їхніх механізмів та впливу на економіку, фінансові ринки та загальну стабільність бізнес-середовища в наші часи.

Ця магістерська робота покликана детально розглянути та проаналізувати процеси злиття та поглинання, розкриваючи саме причини та наслідки, стратегічні вигоди. Дослідження було взято за основу на прикладі конкретних міжнародних компаній та їхніх успішних чи менш успішних стратегій M&A.

Метою дослідження є дослідження особливостей і сучасних тенденцій світового ринку злиття та поглинань, а також виокремлення головних чинників, вплив яких є визначальним на характер та ефективність угод зазначених угод.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначення ключових термінів та понять процесів злиття та поглинання;
 - аналіз причин та наслідків міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;

- дослідження методів оптимізації міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;
- аналіз обсягів міжнародних процесів злиття та поглинання компаній;
- аналіз успішних кейсів міжнародних злиттів та поглинань;
- формулювання іноваційних методів оптимізації в здійсненні процесів злиття та поглинання компаній.

Об'єктом дослідження є процеси злиття та поглинання в умовах сучасного часу.

Предмет дослідження виступають теоритичні і практичні засади процесів злиттів та поглинань в умовах глобальної конкуренції.

Методологічною основою роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, теоретичні рівнів дослідження, які застосовувались на різних етапах, а саме: методи індукції, дедукції, абстрагування, узагальнення, аналізу і синтезу – при теоретичному узагальненні й формулюванні мети, об'єкта і предмета дослідження, висновків, а також надання рекомендацій щодо шляхів їх вирішення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці закордонних та вітчизняних науковців, статистична інформація, матеріали моніторингу ЗМК, а також особисті спостереження міжнародні дослідження та звіти.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної магістерської роботи: 1) розглядалися на практичній конференції Класичного приватного університету на тему «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (м. Запоріжжя, 2023 р.), з доповіддю «Міжнародні процеси злиття та поглинання компаній: причини, наслідки та методи оптимізації»;

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

1.1 Визначення ключових термінів та понять процесів злиття та поглинання

У сучасному світі, що перебуває в стані постійних змін та економічних викликів, глобалізація визначає новий контекст для підприємств. Зростання глобальної економіки та інтенсивність конкурентної боротьби вимагають від компаній адаптації та стратегічних перетворень. Однією з ключових стратегій, що дозволяє компанії зберегти або покращити свою конкурентоспроможність, є організаційна реструктуризація, зокрема процеси злиття та поглинання (M&A) [1].

Злиття та поглинання це саме стратегічні інструменти, що дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до глобальних та регіональних тенденцій, але ще активно формувати свій розвиток у данному напрямку. Якщо брати до уваги у контексті глобалізації, де світові ринки стають взаємопов'язаними, злиття та поглинання дозволяють компаніям розширювати географічне охоплення, отримувати доступ до нових ринків та здійснювати перехід від національного до глобального бізнесу. Також втілювати в процес іноваційні прогреси та застосовувати нові технології для масштабування.

Боротьба за конкурентні переваги та інтеграція компаній з різних сегментів економіки знаходять своє відображення в стратегіях злиття та поглинань. Також організації вдаються до цих стратегій, щоб забезпечити собі не лише стійкість в умовах гострої конкуренції, але і створити умови для подальшого росту та розвитку [2].

Розглянемо що таке злиття, злиття - це процес об'єднання двох або більше компаній для створення нової юридичної або ділової сутності. Цей процес може бути використаний для посилення ринкової позиції, розширення продуктового портфеля чи залучення нових технологій [3].

Поглинання - це процес придбання компанією саме контрольного пакету акцій іншої компанії. Отже може бути здійснено шляхом купівлі акцій чи активів, те що призводить до отримання контролю над управлінням та стратегічними рішеннями придбаної компанії [4].

Метод що належить ефективним способом отримання доступу до іноземних інвестицій - зворотне поглинання. Зворотне поглинання представляє собою угоду, при якій акціонери приватної компанії здобувають контроль над публічною компанією, а остання отримує активи приватної компанії.

Отже зворотне поглинання означає процес, коли компанії, які наразі не потребують негайних інвестицій, здобувають саме публічний статус. Водночас у них є потенціал для швидкого росту як за розмірами, так і за масштабом бізнесу, щоб забезпечити подальші перспективи у формі публічної компанії та масштабувати на високий рівень [5].

У глобальному економічному контексті злиття та поглинання є важливими стратегічними кроками, які визначають розвиток компаній та формують корпоративний ландшафт. Аналізуючи історії цих процесів, наприклад в США, набуває великого значення для розуміння сучасних тенденцій та викликів саме у самі бізнесі.

Історія розвитку Сполучених Штатів дуже переповнена не лише технологічними та економічними перетвореннями, але й рядом етапів злиття та поглинань, які суттєво вплинули на структуру корпоративного сектора. Вивчення цих етапів розкриває стратегічні особливості підприємств, механізми консолідації ринків та вплив цих процесів на економічну картину США.

Метою даного дослідження є глибше осмислення кожної хвили злиття та поглинань як унікального етапу історії, розглядання їх як відповіді на внутрішні та зовнішні виклики свого часу. Ретельне вивчення кожної періодизації дозволить визначити фактори, що визначали успіх або невдачу таких операцій, їх вплив на конкурентоспроможність підприємств та зробити висновки для сучасного бізнес-середовища.

Аналіз такого роду сприятиме кращому розумінню та прогнозуванню тенденцій у світі злиття та поглинань, що стає все більш важливим аспектом стратегічного управління підприємствами.

Розглянемо хвилі процесу злиття та поглинання від моменту появи угод про злиття та поглинання що почались в історії розвитку промислового виробництва в Сполучених Штатах Америки в кінці XIX – початку XX століття.

Перша хвиля саме мала початок 1897–1904 років та була визначною в історії процесів злиття та поглинання так як початковий період злиття та поглинань у США визначався першою хвилею протягом 1897–1904 років. Під впливом стрімкого розвитку промисловості та виникнення великих корпорацій, компанії активно здійснювали операції з об'єднання та придбання для зміцнення своїх позицій на ринку.

Також Ральф Нельсон визначив більшість галузей обробної промисловості та ця хвиля повністю була поєднана з транспортною мережею тобто залізницею що допомогла в ті часи швидко транспортувати товари [6].

Розглянемо другу хвилю 1916–1929 років та саме під час економічного підйому та зростання промисловості в період з 1916 по 1929 роки відзначилася друга хвиля злиття та поглинань. Компанії використовували цей час для розширення своїх операцій, консолідації ринків та підсилення конкурентоспроможності.

Якщо розглянути середину етапу розвитку процесів то третя хвиля 1960–1980 років відзначаючалася інноваціями та змінами в технологічній сфері, третя хвиля злиття та поглинань протягом 1960–1980 років сприяла формуванню галузевих лідерів та глобальних корпорацій. Підприємства шукали можливості здійснення стратегічних об'єднань для вирішення викликів того часу.

Під час третьої хвилі злиття країн Європейського союзу накрила несприятлива ситуація; більшість великих американських компаній, таких як, Heinz, Kellogg, Ford і P&G, розширили свою діяльність на ринки ЄС, і багато американських корпорацій взяли за ворожі поглинання європейських підприємств [7].

На мою думку четверта хвиля початок 21 століття більш масштабна так як в початку 21 століття триває четверта хвиля злиття та поглинань, яка визначається глобалізацією, технологічними інноваціями та розвитком нових ринків. Компанії шукають стратегічні партнерства, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність у світовому бізнес-середовищі.

Четверта хвиля злиття та поглинань у 21 столітті була визначена саме великими трансформаціями в економічному ландшафті, зокрема в області передових технологій, розвитку стартапів та секторів енергетики. Також яскраво подано ключові аспекти цієї хвилі ця хвиля обумовила значний прогрес технологічних компаній та інноваційних стартапів.

Підприємства, що спеціалізуються на штучному інтелекті, блокчейні, Інтернеті речей (IoT), кібербезпеці та інших передових технологіях, стали предметом активного інтересу для факторів злиттів та поглинань.

Також характеризується інтенсивними процесами злиттів та поглинань в стартап-середовищі де реалізують себе молоді бізнесмени. Великі корпорації прагнуть інтегрувати інноваційні стартапи для забезпечення собі конкурентних переваг та розширення на нові ринки. Фокус злиттів та поглинань у секторі енергетики спрямований на впровадження сталих технологій та використання відновлювальних джерел енергії.

Можемо зробити висновок що компанії активно встановлюють стратегічні партнерства для вдосконалення енергетичних технологій та підвищення ефективності виробництва. Саме під впливом цифрової трансформації великі корпорації вчиняють злиття та поглинання для трансформації своїх бізнес-моделей. Вони використовують дані, аналітику та інші цифрові інструменти для поліпшення продуктів та послуг.

Ці тенденції свідчать про те, що четверта хвиля злиття та поглинань у 21 столітті має вагомий вплив на економіку, сприяючи інноваціям та формуванню більш конкурентоздатних та стійких компаній. Якщо взяти до уваги різні хвилі злиття та поглинань, можна спостерігати, як ці процеси відображали та

адаптувалися до змін в економіці, технологіях та глобальних умовах ринку протягом різних етапів історії [8].

1.2 Роль міжнародних процесів злиття та поглинання

Міжнародні процеси злиття та поглинання компаній сьогодні грають важливу роль у формуванні глобальної економічної сцени. Розглянемо кілька ключових аспектів, які висвітлюють їх суттєвість.

По-перше, злиття та поглинання сприяють глобалізації та розширенню ринків. Компанії, які проводять такі угоди, можуть не лише розширювати свою присутність на світових ринках, але й різноманітити свій бізнес, залучаючи нових клієнтів та конкуруючи на глобальному рівні.

Ось наприклад саме наступним фактором те що, ці процеси створюють можливість обміну технологічними знаннями та інноваціями. Злиття та поглинання можуть сприяти створенню більш ефективних продуктів та послуг, а також спільному впровадженню передових технологій.

Також важливо відзначити, те що об'єднання ресурсів компаній дозволяє досягти економії масштабу та оптимізації. Загальне використання виробничих потужностей, технологічних платформ та зниження витрат стають можливими завдяки злиттям та поглинанням. Наступний аспект стосується підвищення конкурентоспроможності компанії.

Об'єднання ресурсів та досвіду різних компаній дозволяє створити сильнішого учасника ринку, здатного успішніше конкурувати. Фінальний аспект охоплює залучення талантів та розширення ринків. Міжнародні угоди дають компаніям можливість залучати таланти з різних частин світу та розширювати свій бізнес на нові ринки та сегменти клієнтів.

Нарешті, злиття та поглинання також надають фінансові можливості, включаючи залучення інвестицій та доступ до додаткового капіталу, що сприяє

підвищенню вартості акцій компанії. Якщо не брати до уваги всі переваги, такі процеси несуть особливо ризики, такі як втрата робочих місць та труднощі в інтеграції корпоративних культур. Тому успішна реалізація міжнародних угод вимагає уважного аналізу та стратегічного підходу.

Розглянемо ризики в данному процесі, незважаючи на переваги, пов'язані з міжнародними злиттями та процесом поглиблення компаній, важливо враховувати потенційні ризики, які можуть виникнути у зв'язку з цими угодами [9].

Основні аспекти ризику включають такі проблемні ситуації як зменшення робочих місць та у багатьох випадках такі процеси можуть включати скорочення спеціалізованого персоналу, оптимізацію операцій, і це може негативно вплинути на виробничі відносини та призвести до втрати роботи.

Вважаю що прикладом стане корпорація Amazon яка придбала велику роздрібну мережу Whole Foods, яка оголосила про впровадження автоматизованих кас та системи управління запасами, що призвело до зменшення кількості робочих місць в магазинах і багато труднощів [10].

Організації часто стикаються з труднощами при інтеграції корпоративної культури, цінностей та робочих процесів. Невідповідності в цих аспектах можуть призвести до конфліктів і низької продуктивності.

Яскравим прикладом також може бути злиття американської компанії Chrysler та нідерландської компанії Daimler у 1998 році, різниця в корпоративних культурах та управлінні стала причиною напружених відносин між персоналом обох компаній [11].

Міжнародні угоди можуть вимагати значних фінансових витрат для здійснення операцій, інтеграції технологій та оптимізації бізнес-процесів. Слабка стратегічна готовність може призвести до фінансових труднощів. Злиття між компаніями Exxon та Mobil в 1999 році викликало великі фінансові витрати на реорганізацію та супутні послуги, що вплинуло на їх фінансові показники.

Невдалий процес злиття та поглиблення може мати негативний вплив на репутацію обох компаній. Проблеми в управлінні цими аспектами можуть

призвести до втрати довіри споживачів та інвесторів. Коли компанія Volkswagen придбала Porsche, розкриття інформації про маніпуляції даними про викиди вплинуло на репутацію обох брендів і спричинило значні втрати на фондовому ринку [12].

Корпоративне злиття може вимагати зміни керівництва та стратегічного лідерства, і це може стати проблемою для стабільності та розвитку бізнесу. Злиття між компаніями Disney та Pixar в 2006 році супроводжувалося змінами в управлінні студіями та стратегією розробки анімаційних фільмів. Це призвело до виходу успішних стрічок, таких як "Toy Story 3" та "Frozen" [13].

Консолідація домінування на ринку шляхом придбання слабших конкурентів була стратегією, яку найчастіше використовували великі трести, такі як United States Steel Company, United Tobacco Company, United Copper Company, American Smelting and Refining Company та Northern Refining Company наприкінці 19 століття. і початку 20 ст.

Ось саме у 21-му столітті оцінка потенційних односторонніх наслідків злиття включена до Керівних принципів горизонтального злиття США, виданих у 2010 році USDOJ та FTC, а також до Керівництва щодо оцінки горизонтальні злиття відповідно до Регламенту Ради про контроль концентрації між підприємствами.

Залишається виявити, чи виникне такий самий негативний відгук знову у відповідь на зростаючу консолідацію ринкової влади у світовій економіці сьогодні. Враховуючи ці ризики, ключ до успішної реалізації міжнародних злиттів і поглиблення угод лежить в дослідженнях, стратегічному плануванні та ефективному вирішенні проблем. З наведених прикладів ми можемо бачити як позитивні так негативні наслідки злиття та поглинання.

1.3 Тенденції та перспективи міжнародного ринку злиття та поглинання

Розглянемо наші часи та розвиток світової економіки яскраво характеризується зростаючим рівнем взаємодії між державою і відкритою економікою та саме орієнтація стратегії розвитку на країну і світовий ринок. Тому невід'ємною частиною процесу глобалізації є економічна інтеграція, завдяки якій світ стає єдиним ринком сучасних транснаціональних корпорацій.

У зв'язку з цим глобальний ринок злиттів і поглинань переживає нестабільність і нерівномірну динаміку розвитку не тільки в силу свого існування, але і в силу загальних тенденцій світового ринку. За даними Refinitiv, активність на ринку злиттів і поглинань в 2019 році знизилася. Обсяг ринку в 2019 році досяг 3,8 трлн юанів, а в 2018 році - 44 трлн. Обсяг ринку в 2020 році продовжив скорочуватися, досягнувши 3,6 трлн. США [14].

Також до наслідків нової коронавірусної інфекції можемо додати нестабільну політичну ситуацію в найбільших країнах світу що призвела до стійкого зниження обсягу ринку. Таким чином, політична ситуація в Сполучених Штатах, пов'язана з президентськими виборами, мала значний вплив на ринок злиттів і поглинань.

Під впливом цих факторів на ринку намітилися наступні тенденції:

- збільшення кількості локальних угод і скорочення транскордонних транзакцій-підвищений інтерес інвесторів до питань охорони навколишнього середовища;

- зростання інвестицій в цифровізацію.

У 2021 році ситуація на світовому ринку злиттів і поглинань зміниться. За даними Refinitiv, обсяг ринку досяг рекордних рівнів, досягнувши 5,9 трлн доларів США. Раніше 2007 рік вважався рекордним, обсяг ринку злиттів і поглинань склав 4,55 трлн доларів. У 2021 році було укладено понад 63 000 угод, що на 24% більше, ніж у 2020 році [15].

Багато аналітиків називають 2020 рік «роком SPAC» (спеціальної компанії з придбання). SPAC – це організації, створені спеціально для збору коштів шляхом первинного публічного розміщення акцій (IPO) з метою подальшого придбання існуючого бізнесу.

У 2020 році було створено загалом 247 SPAC із загальним обсягом інвестицій у 80 мільярдів доларів США. Тенденція таких угод продовжилась у 2021 році: лише за перший квартал було створено 295 SPAC, які залучили 96 мільярдів доларів. Близько 500 SPAC ще не розкрили інформацію про заплановані угоди на 2022-2023 роки, повідомляє PwC. Це свідчить про те, що такі угоди залишатимуться важливими на ринку M&A у найближчі роки.

Додатково у 2021 році зберігалися й інші тенденції, включаючи акцент на цифровізації бізнесу. Багато компаній активно здійснюють цифрову трансформацію своєї діяльності, привертаючи увагу інвесторів до технологічних компаній, що спеціалізуються на покращенні процесів ланцюжків постачання.

В умовах негативних наслідків пандемії 2019 року, багато підприємств використовують угоди злиття та поглинання для збільшення гнучкості та стійкості. Вертикальні угоди дозволяють компаніям заповнити втрати у ресурсах та персоналі, спричинені кризою. У 2021 році лідери компаній залучали угоди для залучення нових талантів в умовах звільнень більш ніж 4,2 мільйонів людей у США в період пандемії [16].

Питання, пов'язані з екологічною, соціальною та корпоративною відповідальністю (ESG), продовжують істотно впливати на фінансові ринки. У 2019 році вони висунулися вперед як один із важливих трендів. На даний момент ці аспекти стають ключовими факторами при прийнятті рішень про проведення угод, використовуючи оцінки ризиків і визначення вартості транзакції. Відповідно до опитування, проведеного в 2021 році компанією PwC, більше половини респондентів вирішили відмовитися від завершення угоди саме через врахування аспектів ESG [15].

Таким чином, можна помітити, що основні тренди на ринку злиття та поглинання сформувалися у 2019 році під впливом пандемії COVID-19 та політичними хвилюваннями у всьому світі, які на пряму впливають на процес. Останні кілька років пріоритети віддаються операціям у галузі технологій, а також зростає вплив питань ESG.

Однак ринок продовжує розвиватися і з часом дані тренди перетворюються, а іноді й повертаються до класичних трендів. Якщо говорити про процес в Україні, то прогнозувати тенденції стало важче через COVID- 19, а також напружену ситуацію між Україною і Росією у вигляді війни, адже глобальні світові процеси впливають на економіку негайно і різко.

В умовах мирного часу ми мали змогу розглядати різні співпраці і використовувати досвід Європи всередині України. Також Україну очікують угоди від різних корпорацій саме в період відновлення нашої економіки що створить велику кількість робочих місць на ринку праці.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ

2.1 Аналіз обсягів міжнародних процесів злиття та поглинання компаній

Розглянемо ближче процеси M&A. Укладаючи такі операції, компанії прагнуть отримати певні вигоди, які проявляються у вигляді збільшення потоків капіталу. Основна теорія, що пояснює можливі причини такого зростання, стосується синергетичних ефектів, створених інтеграцією та подальшою спільною діяльністю.

Синергії — явище досить рідкісне, і виявлення їх можливості є як результатом удачі, так і сигналом до швидких дій щодо угоди. Найголовніше, що кінцевий результат має бути більшим за суму його компонентів (тобто $1+1=3$). Іншими словами, компанії, які беруть участь у цьому процесі, завжди сподіваються заощадити витрати та підвищити загальну ефективність.

Для успішного проведення процесів злиття чи поглинання слід врахувати кілька важливих аспектів:

- вибрати організаційну форму угоди.
- гарантувати відповідність угоди антимонопольному законодавству.
- мати достатніми фінансовими ресурсами для успішного об'єднання.
- при злитті оперативно і мирно вирішити питання ролі «головного».
- залучити до процесу злиття як вищій, а й середній управлінський персонал якнайшвидше.

Розглянемо основні плюси, які можуть бути витягнуті компаніями-учасницями таких процесів як оптимізація персоналу яка обумовлена зменшенням кількості співробітників у таких допоміжних департаментах, як фінанси, бухгалтерія, маркетинг. Також економія завдяки масштабам, за рахунок збільшення обсягу закупівель, транспортування та ін. Нова компанія може економити на оптових умовах, а також скорочуються витрати на системи захисту

серверів, програми обліку товарів та персоналу та інше, оскільки для новоствореної компанії це все необхідно в одиничному варіанті.

Розширення частки ринку об'єднавшись, компанії отримують велику частку ринку та підвищують впізнаваність свого бренду. Перевага у тому, що завоювання нових часток ринку простіше за великої частці, ніж за малої. Також покращуються умови для кредиторів, тому що у великої компанії більше довіри.

Проте важливо усвідомлювати, що кожне злиття чи поглинання приносить позитивний результат. Часто виникають конфлікти нової компанії, внутрішні статuti можуть значно розходитися.

На жаль, невдалі злиття та поглинання відбуваються досить часто. На даний момент 57% компаній, що утворилися в результаті M&A, не дотягують за показниками розвитку до своїх аналогів на ринку і змушені роз'єднуватись, знову стаючи самостійними корпоративними одиницями [20].

Існує три основні та широко поширені причини невдачі злиття та поглинання які потрібно виділити це неправильна оцінка привабливості ринку або конкурентної позиції компанії, що поглинається, з боку поглинача. Також недооцінка необхідних інвестицій для успішного завершення процесу злиття чи поглинання та помилки, допущені під час реалізації самої угоди зі злиття.

Починаючи з 2016 року кількість угод досягла найвищих показників – 48 124 позиції на суму 4,3 трлн дол. Угоди укладаються послідовно і відзначаються високою якістю. Таким чином, з 2016 року кількість угод дещо зменшилася, але їх якісні характеристики переважають над кількісними і ця тенденція актуальна і сьогодні.

У таблиці 2.1 наведено інформацію про найбільші угоди світу за ІМАО. Дані свідчать про те, що вартість найбільших світових угод коливалася в межах від 79,41 млрд доларів США до 202,73 млрд доларів США, демонструючи тенденцію до росту вартості угод у представленому періоді часу то мала гарний ефект на прибуток компанії.

Таблиця 2.1 - Найбільші угоди M&A за версією ІМАА (2020)[17].

| Позиція в рейтингу інститутів | Рік | Компанія | Цільова компанія | Вартість транзакції (млрд. дол. США) |
|-------------------------------|------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 1999 | Vodafone AirTouch | Mannesmann Ag | 202,7 |
| 2 | 2000 | America Online Inc | Time Warner | 164,7 |
| 3 | 2013 | Verizon Communication | Verizone Wireless Inc | 130,2 |
| 4 | 2007 | Shareholders | Philip Morris Intil Inc | 107,6 |
| 5 | 2015 | Anheuser-Busch Inbev SA\NV | SABMiller PLC | 101,5 |
| 6 | 1999 | Pfizer INK | Warner-Lambert Co | 89,6 |
| 7 | 2017 | Walt Disney Co | 21st Century Fox Inc | 79,4 |

У контексті трансформації економічних відносин через вплив епідемії змінилися і методи злиття та поглинання. Як зазначає Ernst & Young (2020), результати опитування 2900 керівників щодо стратегій M&A підтверджують ці очікування:

- 73% очікують, що спалах COVID-19 матиме серйозний вплив на світову економіку.
 - 52% вживають заходів для трансформації своїх ланцюгів постачання.
 - 49% сказали, що їхні доходи такі ж або нижчі, ніж два роки тому. - 72% пережили серйозний перехід.
 - 72% частіше переглядають стратегії та портфельні стратегії.
 - 56% активно планують проводити злиття та поглинання в найближчі 12 місяців [18].

У 2020–2021 роках підприємства змушені швидко та гнучко переосмислювати, переформатувати та створювати потенційно нові можливості для роботи та розвитку бізнесу. Ці дії компанії були спричинені впливом пандемії COVID-19, яка підняла питання вразливості у всіх ланцюжках створення вартості.

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (ІМАА, 2020) відзначає зниження міжгалузевих угод (вартістю понад 1 млрд 5 млрд дол. США) у січні-лютому 2020 року до рівня 2009–2010 років на рисунку 1 [17].

Згідно з наведеними даними, темпи зміни кількості анонсованих угод у 2020 році порівняно з 2010 роком склали 132,3% для угод на суму понад 1 млрд доларів США. Для угод на суму понад 5 млрд дол. США швидкість зміни була вищою і становила 187,5%. Проте, порівняно з минулими роками, варто відзначити значне зменшення. У 2020 році загальна кількість угод М&А склала 44 926 на суму 2 817,38 млрд доларів США.

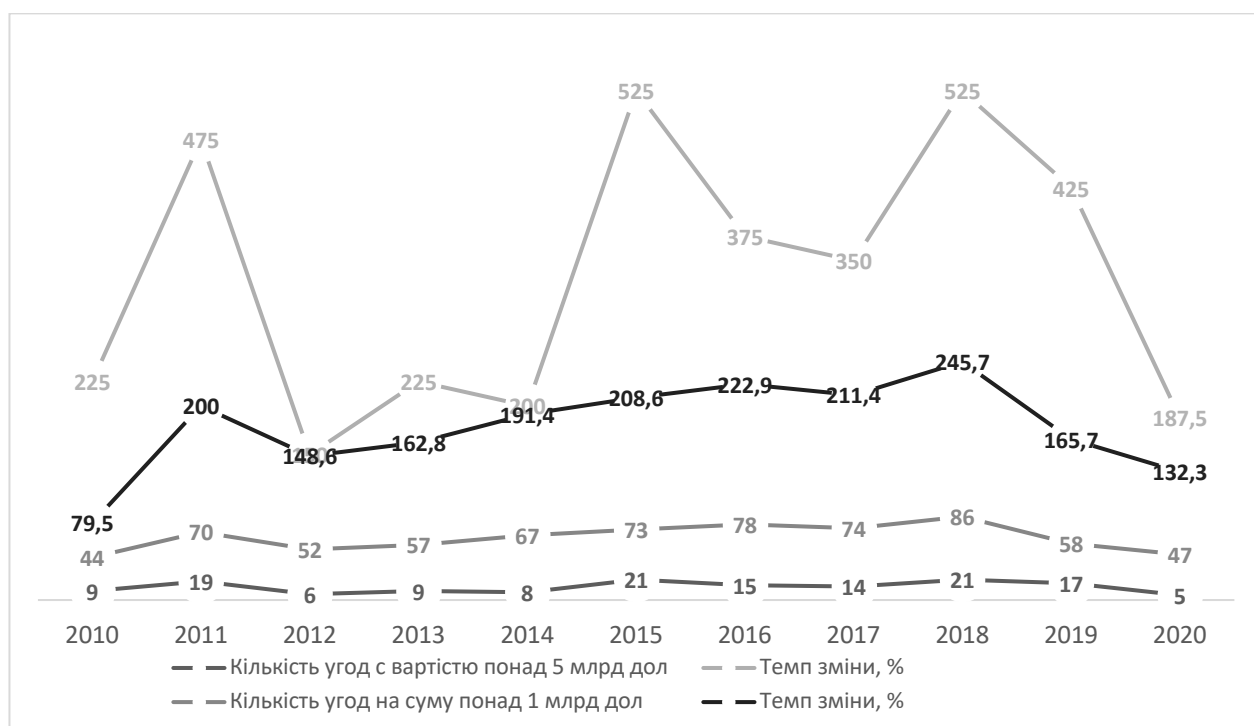


Рисунок 1 - Динаміка оголошених злиттів і поглинань за 2010–2020 [17].

Висновком стало те що аналітичні дані продемонстрували зміни на ринку злиття та поглинання компаній. В міру світових процесів, що змінюються в різному напрямку ринок угод тільки росте. Наведений рисунок яскравий приклад процесів що наразі відбуваються в сучасному світі злиттів та поглинань[19].

2.2 Аналіз успішних кейсів міжнародних злиттів та поглинань

У світі великих компаній і успішних лідерів деякі з найцікавіших історій успіху пов'язані з особистостями та стратегіями відомих підприємців. Бернард Арнотт — одна з найцікавіших фігур у сучасному діловому світі, яка зуміла прокласти вражаючий шлях у світі бізнесу та менеджменту. Його ім'я стало символом успіху та інновацій у сфері роздрібної торгівлі, а результатом його роботи є багато видатних досягнень.

У данному розділі ми глибоко занурюємось у світ кар'єри та стратегії Бернара Арно, розкриваючи ключові етапи його шляху до успіху. Вивчення його досвіду не лише відкриває нам історію видатного лідера, але й висвітлює як звичайна людина побудувала компанію яка поглинула весь преміум сегмент товарів [20].

Майбутній мільярдер народився у 1949 році в містечку Рубе, Франція, у заможній родині власника будівельної компанії Ferret-Savinel Жана Арно та піаністки Марії-Жозеф Савинель. Місто в якому народився Бернар славилось як центр ткацького та прядільного ремесла, і саме текстильне підприємство стало першим кроком у фундаменті його майбутнього транснаціонального конгломерату. Після отримання інженерної освіти 21-річний Арно приєднався до бізнесу свого батька і згодом став його керівником.

На початку 1980-х років, коли до влади в Франції прийшли соціалісти, Арно продав сімейний бізнес і переїхав до США. Вже у Флориді, він заснував компанію з будівництва таунхаусів. Тодішні будівельні та іпотечні буми в США швидко призвели до величезних прибутків: за чотири роки Бернар заробив майже 20 мільйонів доларів. Коли Арно розвивав бізнес, він вивчав у США прийоми злиття та поглинання [21].

Так, в 1984 році Бернар Арно отримав звістку про продаж текстильної групи Agache-Willot-Voussac. Отримавши кредит у розмірі 80 мільйонів доларів

від банку Lazard Frères і інвестувавши 15 мільйонів доларів власних грошей, він став мажоритарним власником компанії.

Boussac Group володіє Christian Dior, відомим брендом високої моди, і Le Bon Marché, прибутковим універмагом у центрі Парижа. Арно перейменував компанії групи у Financiere Agache, оптимізував витрати, продав деякі активи, крім Christian Dior, і звільнив 5000 працівників [22].

Бернард мріяв стати одноосібним власником компанії, і для цього скористався родинними зв'язками. Його перша дружина була двоюрідною сестрою попередніх власників Agache-Willot-Boussac. Пізніше він придбав решту акцій у французького уряду і став одноосібним власником. Для цього йому довелося взятися за відновлення текстильної групи, що йому й вдалося.

Спочатку під його контроль потрапив бренд Celine, а потім він допоміг молодому дизайнерові Крістіану Лакруа відкрити власний дім моди. Наприкінці 1980-х Бернар поставив собі не менш амбітну мету: очолити найбільшу у світі компанію з виробництва предметів розкоші протягом наступного десятиліття та він звернув увагу на Louis Vuitton що була найперспективнішою.

У 1987 році, після злиття компаній Moët Hennessy та Louis Vuitton група стала світовим лідером у своїй галузі. Оскільки Moët Hennessy був утричі більшим за нових партнерів, головою групи став представник першого партнера Ален Шевальє.

Незабаром їхні розбіжності призвели до судового позову. Як компроміс Лакам'є запросив Арно, давнього шанувальника компанії, обійняти посаду голови LVMH отже Лакам'є вагався чи прийняти данне рішення що почало турбувати Арно [23]. Саме розглянуті роки на мою думку стали важливим кроком для розвитку компанії. Арно на своєму шляху обирає різні методи для масштабування компанії та зберігає її статус преміум. Розглянемо таблицю 2.2 поглинання компанією світових брендів в якій маємо хронологію злиття та поглинання LVMH [24].

Таблиця 2.2 - Хронологія злиття та поглинання LVMH 1996-2019 рік [24].

| Рік | Подія |
|------|---|
| 1996 | Куплені будинки мод Céline і Loewe, отриманий контроль над DFS Group |
| 1997 | У володіння LVMH перейшла мережа магазинів Sephora (Франція), що спеціалізуються на парфумерії та косметиці |
| 1999 | Перелік брендів холдингу поповнили компанії-виробники годинників, серед яких Tag Heuer AG, Zenith тощо |
| 2011 | Поглинена компанія Bulgari (Італія). Угода для емітента коштувала €3,75 млрд |
| 2017 | Викуплені всі акції, що залишилися Christian Dior за \$13,1 млрд |
| 2019 | «Луї Вітон» придбав контрольний пакет акцій корпорації Tiffany & Co вартістю \$16,2 млрд |

В данній таблиці ми можемо спостерігати як компанія поглинає з швидким темпом бренди преміум сегменту та набула статусу компанії гіганта. Отже саме хронологія угод LVMH у період з 1996 по 2019 рік може свідчити про стратегічну експансію компанії до різних сегментів ринку розкоші та люкс сегменту. Компанія активно набувала престижних марок, розширюючи свій портфель і зміцнила свою позицію як один зі світових лідерів в індустрії данного сегменту.

Отже угоди відображають прагнення Арно до різноманіття брендів та розширення географічного охоплення. Якщо взяти до уваги саме чистий прибуток компанії то зможемо краще аналізувати прибутковість даної компанії гіганта Бернарда Арно та чи є переваги для компанії у агресивному поглинанні нових компаній люкс сегменту. Ніша яку обрав Арно має унікальну специфіку та окрему категорію людей які віддають перевагу данному сегменту товарів. Компанія мала багато гучних також новин про відносини Арно з власником бренду Гуччі так як гучні заяви Гуччі завжди мали негативний ефект на інші компанії але Арно одразу надав вигідну пропозицію по співпраці та з данного моменту дохід компанії суттєво збільшувався з кожним роком.

Розглянемо чистий прибуток компанії в млрд долларів за 2010–2018 рік в таблиці нижче та проаналізуємо таблицю 2.3 [25].

Таблиця 2.3 - Чистий прибуток компанії в млрд долларів за 2010–2018 рік LVMH [25].

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Оборот | 20,32 | 23,66 | 28,10 | 29,02 | 30,64 | 35,66 | 37,60 | 42,64 | 46,83 |
| Чистий прибуток | 3,319 | 3,465 | 3,909 | 3,947 | 6,105 | 4,001 | 4,453 | 5,840 | 6,990 |
| Активи | 37,16 | 47,07 | 49,93 | 56,18 | 53,36 | 57,60 | 59,62 | 69,76 | 74,30 |
| Власний капітал | 18,20 | 23,51 | 25,67 | 27,91 | 23,00 | 25,80 | 27,90 | 30,38 | 33,96 |

У результаті загальний чистий прибуток LVMH склав 17,2 млрд євро також загальний дохід склав 64,2 млрд євро. Також результати першого півріччя 2021 року показали, що дохід LVMH склав 28,7 мільярда євро, що на 56 відсотків більше, ніж виручка за аналогічний період 2020 року. Отже у 2022 році чистий прибуток компанії зросте на 17%, до 14 млрд євро, а виручка зросте на 23%, до 79,184 млрд євро. Чистий фінансовий борг компанії зменшиться на 4%, до 9,201 млрд євро [26]. Компанія перебуває у постійному процесі поглинання брендів преміум класу та с кожним роком спеціалісти Бернарда Арно виявляють методом аналізу які компанії потрібно негайно поглинути. В наші часи бізнесмен має найбільшу корпорацію найбажаніших брендів що розвиваються та охоплюють нові економічні горизонти.

На представленому рисунку ми можемо візуально оцінити масштаби данної компанії та побачити для себе вже відомі раніше бренди. Отже розглянемо яку масу компаній має Бернард Арно методом злиття та поглинання на представленому рисунку нижче. В кожній категорії товарів присутні бренди що мають цікаву багаторічну історію та найбажанішу перспективу для бізнесменів [27].

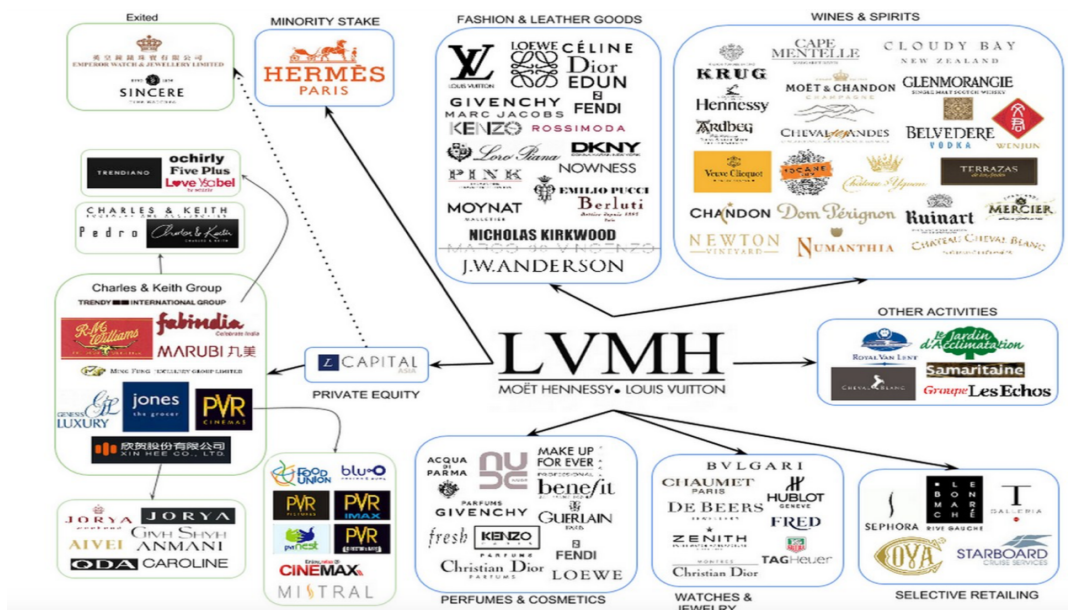


Рисунок 2 – Компанії LVMH отримані методом злиття та поглинання [27].

У пакеті LVMH зараз 75 модних будинків, 53,7 млрд річного обороту в євро, 163 000 співробітників які мають високооплачувану роботу [26].

Також на рисунку представленому нижче на рисунку 3 ми можемо бачити актуальні дані на 2022 рік, яскраво представлено що переважну частину прибутку компанія отримує від продажу преміум сумок та речей для дому. Загальний прибуток склав 79 млрд доларів та переважна частина це категорії мода та стиль.

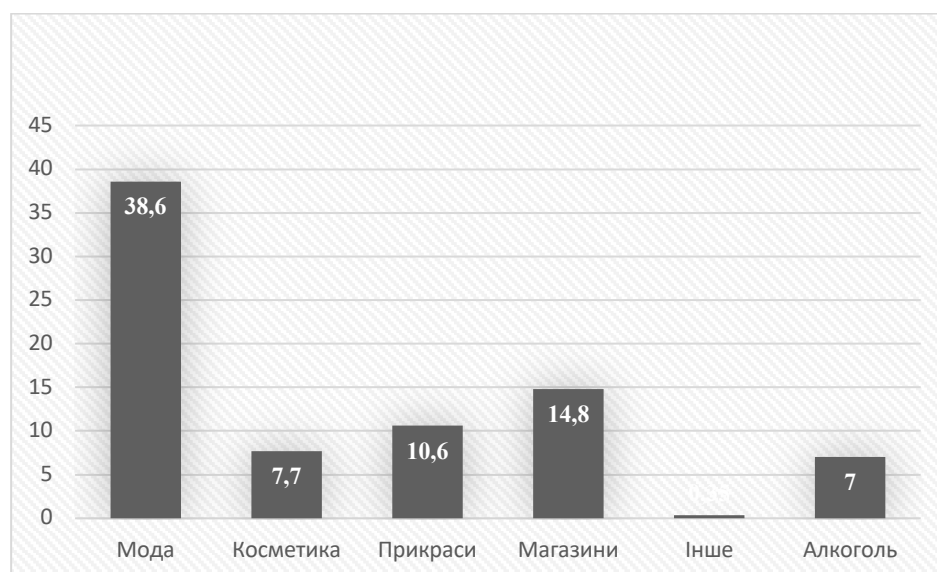


Рисунок 3 – Складова доходу компанії у млрд. євро LVMH 2022 рік [26].

Ми можемо зробити висновок, що успіх Бернара Арно пояснюється безліччю чинників, насамперед стратегічним баченням і стилем керівництва, які призвели до розвитку LVMH як провідної світової постаті у індустрії розкоші. Його рішення та стиль керівництва привели до успішного результату: компанія об'єднала кілька брендів в одне підприємство.

Одним із фундаментальних компонентів успіху LVMH саме була стратегія різноманітності брендів, особливо те що компанія володіє численними відомими брендами в різних сегментах ринку розкоші, включаючи моду, парфумерію та ювелірні вироби. Також керує талантами, оскільки Бернару Арно доводилося стикатися з тим фактом, що багато придбаних ним брендів були відомі своєю творчістю та індивідуальністю. Здатність ефективно керувати талантом дизайнерів та зберігаючи індивідуальність кожного бренду, стало важливою складовою успіху на ринку компаній сегменту преміум як LVMH [28].

Зусилля LVMH щодо розвитку були визнані успішними міжнародними зусиллями, магазини компанії в ключових містах і країнах були присвячені цій меті. Присутність у всьому світі допомогла компанії охопити більшу аудиторію та збільшити свій вплив з точки зору інновацій. Також компанія просуває нові проекти, просування та методи виробництва, а також швидко реагує на зміни споживчого попиту та зміни ринку. Саме це зберігає актуальність і привабливість LVMH для цільової аудиторії. Поєднання цих факторів привело до успіху Бернара Арно та LVMH у сфері розкоші в цілому [29].

3 МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

3.1 Роль технологій та інновацій в оптимізації процесів міжнародних процесів злиття та поглинання

В умовах глобалізації економіки компанії повинні поступово і поетапно адаптуватися до нових технологій, а також впроваджувати інноваційні рішення, щоб залишатися успішними і затребуваними на міжнародному ринку, який змінюється щодня. Цифрові трансформації з передовим характером технологій компаній можуть перетинати легко межі та охоплювати величезні аудиторії різних категорій людей. оскільки бізнеси розростаються, їм потрібні нові технології для того, щоб здивувати споживача або прискорити процес постачання товару.

Найбільш значущі наслідки технологій для міжнародного бізнесу є те, як вони змінили комунікацію. Створення Інтернету і соціальних мереж полегшило спілкування між підприємствами і клієнтами або партнерами по всьому світу. Багато видів бізнесу пішли в виключно онлайн форму, масштабуючись на різні ринки і країни.

Інші, не витримавши конкуренції, закрилися і не прийняли змін, які нам дивує ера технологій. Трендові соціальні мережі для розвитку стають дедалі більшими, і це для одних є перевагою, але для інших - це прямий шлях до знищення своєї компанії [30].

На цьому етапі полегшилася комунікація з клієнтами через кілька цифрових платформ, включно з електронною поштою, чатом і соціальними мережами, і все це може підвищити впізнаваність бренду, управляти відносинами з клієнтами і навіть просувати продукти і послуги. З'явилися різного роду фахівці, починаючи від фотографій вашого продукту і закінчуючи веденням тих же соціальних мереж і послуг з просування.

Завдяки таким видам технологій, компанії можуть розширити сферу своєї діяльності і збільшити базу клієнтів за межами своїх фізичних кордонів, що призведе до збільшення доходів і прибутку. Важливо розуміти, що цей вид просування вимагає вкладень і постійних зусиль, адже покращуючи якість комунікації, інші критерії, як-от товар і логістика, мають бути на одному рівні, а також технології мали значний вплив на управління ланцюжками поставок у міжнародному бізнесі [31].

З ростом популярності електронної комерції та онлайн-торговельних майданчиків компанії тепер можуть шукати продукти і послуги у постачальників по всьому світу. Наразі Alibaba, Aliexpress - китайські магазини-гіганти, які можуть надати товар у величезних об'ємах за маленькою ціною, що створює посилену конкуренцію та примушує до більшої прозорості процесу закупівель, що дало змогу підприємствам укласти більш вигідні угоди зі своїми постачальниками [32].

Крім того, технології полегшили відстеження запасів, оптимізували логістику і підвищили ефективність ланцюжків поставок. Компанія Амазон зробила вдалий хід, впровадивши дрони, які доставляють посилки прямо до споживача, і це нововведення економить людський ресурс і допомагає спрямувати його в потрібний напрямок [33].

В умовах глобалізації економіки компанії повинні поступово і поетапно адаптуватися до нових технологій, а також впроваджувати інноваційні рішення, щоб залишатися успішними і затребуваними на міжнародному ринку, який змінюється щодня. Цифрові трансформації з передовим характером технологій компаній можуть перетинати легко межі та охоплювати величезні аудиторії різних категорій людей. оскільки бізнеси розростаються, їм потрібні нові технології для того, щоб здивувати споживача або прискорити процес постачання товару.

Найбільш значущі наслідки технологій для міжнародного бізнесу є те, як вони змінили комунікацію. Створення Інтернету і соціальних мереж полегшило спілкування між підприємствами і клієнтами або партнерами по всьому світу.

багато видів бізнесу пішли в виключно онлайн форму, масштабуючись на різні ринки і країни. інші, не витримавши конкуренції, закрилися і не прийняли змін, які нам дивує ера технологій. так звані трендові соціальні мережі для розвитку стають дедалі більшими, і це для одних є перевагою, але для інших - це прямий шлях до знищення своєї компанії.

В наш час мотивації відіграли свою роль у стимуляції міжнародного бізнесу. Однозначно ті бізнеси, які інвестують у нові технології, можуть створювати нові продукти, що будуть особливо точно відповідати потребам клієнта.

З появою іновацій процес призвів до зародження нових бізнес-моделей у міжнародному бізнесі. Розглянемо компанії Airbnb та Uber, які використовують технології для створення нових бізнес-моделей, що іноді відрізняються від тих звичних нам класичних моделей. Революційні бізнес-моделі створили нові можливості для бізнесу, так само змінили спосіб споживання клієнтами продуктів і послуг [34].

Технології так само передбачають низку можливих проблем, які можуть виникнути під час впровадження, найголовніше побоювання - це загроза кіберзлочинності, адже багато компаній впроваджують технології, що не виключає кібератак і уразливості систем, а хорошим прикладом може бути нещодавня атака на оператора зв'язку Київстар в Україні.

В наслідок атаки на провайдера зв'язку на певний час відключили безліч систем, як-от оплата послуг безконтактно в магазинах, і навіть сигнал повітряних тривог - адже система отримує сигнал саме за допомогою інтернет-зв'язку.

Технологічні атаки можуть призвести до витоку даних і фінансових втрат, але іноді справа може дійти до репутації бізнесу і шантажу. Рішенням буде інвестиція в кібербезпеку, бо захистити свої дані є первинною метою будь-якого бізнесу, щоб уникнути витоку інтелектуальної власності [35].

Розглянемо процес злиття та поглинання компанії Facebook соціальну мережу Instagram яка втілила інноваційне рішення швидкого спілкування людей в інтернет мережі. Спочатку веб-сайт був названий Thefacebook і був доступний

тільки для студентів Гарвардського університету. Дана соціальна мережа була заснована 4 лютого 2004 року Марком Цукербергом і його сусідами по кімнаті в гуртожитку заради забави даній соцмережі не було аналогів, адже студенти могли з легкістю знайти один одного за допомогою імен та прізвищ. сьогодні Фейсбук є найбільшою соціальною мережею в світі і має 2,96 мільярда користувачів [36].

Нова ідея та інновація в мережах інтернет-простору привернула величезну кількість людей і заклала фундамент сильної компанії, яка сьогодні демонструє вдалі поглинання та злиття компаній, збільшуючи свої горизонти.

Соціальна мережа Facebook придбала за \$1 млрд сервіс Instagram: платили готівкою та акціями, які потім подешевшали, і угоду пізніше оцінювали в \$715 млн. Для Facebook, яка до цього витратила на поглинання суми менше ніж сотня мільйонів доларів, це стало величезною новиною.

Продаж за \$1 млрд дозволив в одну мить усім 14 співробітникам стати мільйонерами і збагатити свої кишені.

Марк Цукерберг отримав суми та визнання більше. За 5 років сервіс Instagram який мав позицію більш фото для друзів доріс до феноменальних 600 млн активних користувачів - це в 2 рази більше, ніж користувачів Twitter і майже в 4 рази - Snapchat. Instagram підключив рекламу, запустив масу нових функцій, а в майбутньому стане справжнім магазином і сервісом для замовлення послуг, не виходячи з програми: відповідні функції вже тестуються. Наразі в соціальній мережі можна придати верифікацію аккаунту що є внутрішньою продажем послуг. Його інновація в легкому користуванні для користувача та зрозумілим інтерфесом чого не було в Facebook [37][38].

Девід Кіркпатрік, автор книги "The Facebook Effect", неофіційного літопису соціальної мережі, вважає, що купівля Instagram є надзвичайно логічною, оскільки обмін фотографіями - одна з найважливіших складових "ДНК Facebook". "Поглинання Instagram - логічний для Facebook крок з цілої низки причин, і насамперед тому, що фотографії - один із ключових типів контенту для соціальної мережі. Щодня користувачі Facebook завантажують 250 млн

фотографій, для багатьох із них це головна форма активності на сайті. Цукерберг не міг допустити, щоб якийсь інший сервіс став головною платформою для обміну знімками", - підкреслює Кіркпатрік [39].

Деякі побачили в угоді страх Facebook перед можливістю поглинання Instagram конкурентами. "Додаток мав би величезну цінність не тільки для Facebook, але, скажімо, і для Twitter. Я також упевнений, що Google був вельми зацікавлений у купівлі. Тому певною мірою Цукерберг не тільки атакує, а й захищається: Instagram - вельми цінний актив для будь-кого, хто захотів би змагатися з Facebook", - вважає засновник Social Internet Fund Лу Кернер [40].

Після оголошення про угоду з Instagram почався протестний вихід деяких користувачів, які побоюються за майбутнє сервісу. Так, повідомлення "RIP Instagram" ("Спочивай з миром, Instagram") користувалося величезною популярністю в Twitter. В оригінальному пості Цукерберга про купівлю Instagram засновник Facebook обіцяє зберегти бренд, незалежність і неупередженість сервісу. "Можливість користувачів Instagram ділитися фотографіями з друзями з найрізноманітніших соціальних мереж є найважливішою його складовою. Ми плануємо зберегти цю функцію, як і опцію не ділитися фотографіями з іншими сервісами в принципі. Соціальні графи користувача на Instagram і Facebook також не залежатимуть один від одного", - пише Цукерберг [41].

Можемо зробити висновок, що для Цукерберга це найвдаліша угода в історії, адже купівля WhatsApp за \$19 млрд все ще не принесла очікуваної прибутковості, та й месенджер, не прибутковий. А компанія Oculus, яку Цукерберг придбав за \$3 млрд, стала причиною судового розгляду і мала негативний вплив [42].

Для творця Instagram Сістрона це ж найневдаліша угода: Forbes пише, що почекавши 1–2 роки, сума угоди могла бути в 10 разів більшою. Сьогодні засновник Instagram - мільярдер, у нього близько \$1,2 млрд і він посідає 1678 сходинку в списку найбагатших. Сам Сістром у жодному інтерв'ю поки не

зізнався, що шкодує про угоду, що здається дивним, адже перспективи виявилися величезними [43][44].

Аналізуючи інформацію вище і зіставивши всі факти, ми можемо зробити висновок, що технології та інновації допомагають бізнесу просувати свою впізнаваність і бути постійно в центрі уваги, а компанії, які забувають про впровадження інновацій, здебільшого залишаються на такому самому рівні охоплення ринку або взагалі зникають, тому що споживач сьогодення вимагає нових технологій, а тому компанії, побачивши потенціал у маленьких стартапах, купують їх, аби використати технології в розвитку остаточного продукту.

3.2 Прогнозовані угоди щодо злиття та поглинання компаній на світовому ринку

На мою думку прогнозувати конкретні угоди в умовах сучасного світу та війни між Україною та Росією складно так як всі країни та бізнеси зосереджені на більш глобальні питання, але ми можемо розглянути компанію злиття та поглинання якої очікуванне [45].

Мільярдер Арно сприятиме розвитку Pegasus Europ, а Мустьє, який раніше був генеральним директором UniCredit, курируватиме створення компанії [46].

Очікувана угода - це компанія з придбання спеціального призначення (SPAC), яка представляє собою корпорацію, у якої немає активів, але кошти якої збирають за допомогою первинного публічного розміщення акцій, а також використовують для злиття з іншими корпораціями, які все ще перебувають у відкритому доступі [47].

JPMorgan допоможе Pegasus залучити не менше 100 мільйонів доларів, повідомило TheFT обізнане джерело. У Pegasus відмовилися коментувати питання масштабу, оскільки це необхідно компаніям, які готуються до лістингу.

"Мова не просто про швидку угоду. Ми з нашим досвідом можемо запропонувати довгострокові інвестування та партнерство", - заявив FT Мустьє. Репутація тих, хто вкладається в Pegasus, "переконає інвесторів у наявності довгострокової перспективи і глибокого розуміння фінансового сектора", сказав газеті співзасновник Tikehau Антуан Фламаріон [48].

Pegasus котируватиметься на Амстердамській фондовій біржі і стане попередником європейського капіталу SPAC, зазначає газета. Вона визнає, що місто отримало більшу вигоду від міграції фінансових транзакцій у валюті ЄС із Лондона до Франкфурта. Бернард Арно є яскравим вдалим прикладом того, як злиття і поглинання надають позитивний ефект, ця угода стала очікуваною на міжнародному ринку і перебуває в процесі.

Американська корпорація Microsoft має намір придбати компанію-власника однойменного стрімінгового відеосервісу Netflix майже за \$190 млрд, повідомляє Reuters [49]. Але аналітики прогнозують, що операційний прибуток платформи у 2024 році становитиме \$8 млрд.

У 2014 році Сатья Наделла став генеральним директором Microsoft і обійняв посаду виконавчого голови саме тоді корпорація почала активно переслідувати успішні компанії [50]. Так першим рішенням Microsoft було придбати Mojang Studios, розробника Minecraft, за 2,5 мільярда доларів [51]. Пізніше корпорація придбала платформу соціальних мереж LinkedIn за 26 мільярдів доларів, а також розробника розпізнавання мови та штучного інтелекту Nuance за 20 мільярдів доларів [52][53]. А ось на початку року Microsoft оголосила, що має намір придбати видавця Activision Blizzard за 69 мільярдів доларів [54].

Корпорація наразі взаємодіє з американськими органами з антимонопольного законодавства, ці люди визнали важливість останньої угоди Microsoft. Регулятори стурбовані тим, що корпорація матиме значну присутність на ринку. Стратегія купівлі Netflix є стратегічною, це, ймовірно, призведе до того, що компанія отримає схвалення США та Євросоюзу.

Microsoft тісно комунікує з Netflix, унаслідок чого остання компанія обрала першу як рекламного партнера для нового сервісу підписки. Президент Microsoft Бред Сміт також входить до ради директорів Netflix. Однією з причин угоди було бажання Microsoft випустити службу потокової передачі відеоігор, сумісну з кількома пристроями.

У 2022 році Netflix придбала шосту студію, що відповідає за ігри, ця студія називалася Spry Fox і розробила Cozy Grove і Alphabear. Якщо корпорація стане частиною Microsoft, Netflix в свою чергу зможе реалізувати свої бажання в галузі відеоігор.

Федеральна торгова комісія вважає, що придбання Activision Blizzard негативно позначиться на споживачах, оскільки Microsoft отримає несправедливу перевагу перед іншими гравцями на ринку ігрових консолей Xbox що може вплинути на продажі [55].

Розглянемо поглинання української компанії AI Factor, компанією гігантом Snapchat, яку 2013 року хотів купити Google. Компанія-розробник Snapchat - Snap Inc купила український стартап AI Factory з офісами в Україні, за суму 166 мільйонів доларів.

Більш детальна інформація про угоду поки невідома. Джерело в масових соцмережах повідомило, що Snap вже мала частку в стартапі компанії, метою угоди була купівля акцій, що залишилися, інвестора цього додатка. Загальна оціночна вартість корпорації в угоді склала близько 200 мільйонів доларів а угоду вже завершено [56].

Стартап фабрики III очолив підприємець Віктор Шабуров. Його попереднє підприємство Looksey також було куплено Snap Inc у 2015 році за 150 мільйонів доларів [57].

Компанія була створена 2018 року і працює в прихованому режимі. У неї три позиції: у Сан-Франциско, Києві та Запоріжжі. В організації працює 70 співробітників. Після угоди частина співробітників буде переведена в офіс Snap [58].

Корпорація намагалася реалізувати в додатку Snapchat функцію, яка буде інтегрована в додаток у результаті угоди. Атрибут був визнаний на початку грудня цього року, його називають Камеєю. Цей атрибут дає змогу вам змінити фотографію користувача, яку потім можна перетворити на відео. На початку грудня деякі французькі користувачі отримали доступ до тестової версії цієї функції. Саме 18 грудня функція офіційно запустилася на iOS і Android [59][60].

Підсумовуючи інформацію вище, ми можемо врахувати те, що ринок став менш прогнозованим, адже основні компанії-гіганти вже поглинули ті компанії, які представляли цінність і користувалися популярністю. На мою думку настав час поглинань стартапів адже за ними нові технології та свіжі ідеї. Прогнозувати злиття або поглинання стало важко, оскільки через нестабільну економічну ситуацію у світі багатьом компаніям доводиться мігрувати та змінювати ринок, на який орієнтуватися з продажами, і це фокусує увагу не на масштабуванні компанії, а на новому ринку.

ВИСНОВКИ

Висновком даної роботи буде саме те що компанії активно встановлюють стратегічні партнерства для удосконалення енергетичних технологій і підвищення ефективності виробництва. Вплив цифрової трансформації на великі корпорації здійснюють злиття і поглинання для трансформації своїх бізнес-моделей. використання даних як аналітики та інших цифрових інструментів для поліпшення продуктів і послуг.

Четверта хвиля злиттів і поглинань у 21 столітті чинить вагомий вплив на економіки новими інноваціями і формуванні більш конкурентоспроможних і стійких компаній. Але якщо ми розглянемо різні хвилі злиттів і поглинань, можна спостерігати, як ці процеси відображали й адаптувалися до змін в економіці, технологіях і глобальних умовах ринку протягом різних етапів історії [8].

З огляду на ризики поглинаючої сили, ключ до успішної реалізації міжнародних злиттів і поглиблення угод лежить у дослідженнях, стратегічному плануванні та ефективному вирішенні проблем. З наведених прикладів у другому розділі ми можемо бачити як позитивні так негативні наслідки злиття та поглинання. Розглядаючи основні тренди, можна помітити, що на ринку злиттів і поглинань сформувалися вони 2019 року під впливом пандемії COVID-19 і політичними хвилюваннями в усьому світі, які безпосередньо впливають на процес економіки.

Однак міжнародний ринок продовжує розвиватися і з часом ці тренди перетворюються, а іноді й повертаються до класичних трендів. Якщо говорити про процес в Україні, то прогнозувати тенденції стало важче через COVID-19, а також напружену ситуацію між Україною та Росією у вигляді війни, адже глобальні світові процеси впливають на економіку негайно та різко. В умовах мирної ситуації ми могли б розглядати різні співпраці та використовувати досвід Європи всередині України.

Аналітичні дані продемонстрували зміни на ринку злиття та поглинання компаній. У міру світових процесів, які змінюються в різному напрямку, ринок угод тільки зростає [19]. Наведена таблиця у розділі 2.1 є яскравим прикладом процесів, які зараз відбуваються у світі, 2020–2021 році підприємства змушені швидко та гнучко переосмислювати, переформатовувати та створювати потенційно нові можливості для роботи та розвитку бізнесу. Ці дії компанії були спричинені впливом пандемії COVID-19, яка порушила питання вразливості та непередбачуваних проблем у всіх ланцюжках створення вартості.

В практичній частині аналізуючи успішний кейс ми можемо зробити висновок, що успіх Бернара Арно пояснюється безліччю чинників, насамперед стратегічним баченням і стилем керівництва, які призвели до розвитку LVMH як провідної світової постаті у індустрії розкоші. Рішення та стиль керівництва привели до успішного результату: компанія об'єднала кілька брендів в одне підприємство.

Саме фундаментальним компонентом успіху LVMH була стратегія різноманітності брендів, а особливо те що компанія володіє численними відомими брендами в різних сегментах ринку розкоші, включаючи моду, парфумерію та ювелірні вироби. Здатність ефективно керувати талантом дизайнерів та зберігаючи індивідуальність кожного бренду, стало важливою складовою успіху на ринку компаній сегменту преміум як LVMH [28].

Аналізуючи інформацію і зіставивши всі факти, ми можемо зробити висновок, що технології та інновації допомагають бізнесу просувати свою впізнаваність і бути постійно в центрі уваги, а компанії, які забувають про впровадження інновацій, здебільшого залишаються на такому самому рівні охоплення ринку або взагалі зникають, тому що споживач сьогодення вимагає нових технологій, а тому компанії, побачивши потенціал у маленьких стартапах, купують їх, аби використати технології в розвитку остаточного продукту. Соціальні мережі такої просувають на ринок різні продукти які методом реклами мають великий попит та провокують компанії до збільшення масштабів виробництва.

Отже, ми можемо врахувати те, що ринок став менш прогнозованим, адже основні компанії-гіганти вже поглинули ті компанії, які представляли цінність і користувалися популярністю. На мою думку настав час поглинань стартапів адже за ними нові технології та свіжі ідеї. Прогнозувати злиття або поглинання стало важко, оскільки через нестабільну економічну ситуацію у світі багатьом компаніям доводиться мігрувати та змінювати ринок, на який орієнтуватися з продажами, і це фокусує увагу не на масштабуванні компанії, а на новому ринку.

Також магістерська робота розкриває реальні приклади успішних злиттів і поглинань, а також проблеми, з якими може зіткнутися компанія яку поглинули, представлєі теоретичні матеріали та практичні матеріали допомагають ознайомитись з темой. Я вважаю, що на данному етапі розвитку економіки компанії, що бояться поглинань, змушені впроваджувати інновації, що можуть привернути увагу дедалі більшої кількості споживачів, що підвищить цінність компанії на ринку та дасть змогу розвиватися за обрієм певного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aluko B.T., Amidu A.-R. Corporate business valuation for mergers and acquisitions. *International Journal of Strategic Property Management*. 2005.
2. Global M&A Industry Trends:2022 Mid-Year Update [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
3. Злиття та поглинання як складова управління економічної безпеки в умовах нестабільності геополітичної ситуації <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2059> (дата звернення 23.10.2023р.)
4. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf (дата звернення 23.10.2023р.)
5. Mergers and acquisitions worldwide - statistics & facts [Electronic resource] – Mode of access: https://www.statista.com/topics/1146/mergers-and-acquisitions/#topicHeader__wrapper
6. Аналіз основних хвилях злиттів та поглинань у світовій економіці https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-1_0-pages-7_16.pdf (дата звернення 20.10.2023р.)
7. Тенденції становлення та розвитку злиття та поглинання у зарубіжних країнах http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/13052/1/vestnik_HPI_2011_15_Sokolenko_Tendantsii.pdf (дата звернення 20.10.2022р.)
8. Закон Шермана 1890 <https://cyclop.com.ua/content/view/1082/58/1/14/> (дата звернення 20.10.2022р.)
9. Історичний аспект злиттів та поглинань <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/15046/1/57%20.pdf> (дата звернення 22.10.2023р.)

- 10.Процес злиття та поглинання. <https://www.linuxfoundation.org/cloud-containers-virtualization/amazon-web-services-joins-cloud-native-computing-foundation-as-platinum-member/> (дата звернення 22.10.2023р.)
11. Daimler-Benz. [Electronic resource] – Mode of access: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Daimler-Benz>
- 12.Volkswagen [Electronic resource] – Mode of access: https://uk.wikipedia.org/wiki/Афера_концерну_Volkswagen_з_маніпуляцією_вихлопом
- 13.Злиття компанії Дісней та 21ст Фокс <https://mind.ua/news/20187177-akcioneri-kompanij-disney-ta-21st-century-fox-shvalili-yih-zlittya-vartistyu-71-mlrd> (дата звернення 23.10.2023р.)
- 14.Refinitiv [Electronic resource]: Global Mergers & Acquisitions Review, 2020. URL: <https://thesource.refinitiv.com/TheSource/getfile/download/a9b10001-d7d6-4cb7-b93d-aabb518b8c86#:~:text=Worldwide%20M%26A%20activity%20totalled%20US,to%20surpass%20US%243%20trillion>. Date of access: 29.01.2022.
- 15.Refinitiv [Electronic resource]: Dealmakers ring out 2021 as the year of M&A, 2021. URL: <https://www.refinitiv.com/perspectives/market-insights/dealmakers-ring-out-2021-as-the-year-of-ma/>.
- 16.KPMG [Electronic resource]: 2021 was a blowout year for global M&A, 2021. URL: [//advisory.kpmg.us/articles/2021/blowout-year-global-ma.html](https://advisory.kpmg.us/articles/2021/blowout-year-global-ma.html).
17. IMAA Institute [Electronic resource] – Mode of access: <https://imaa-institute.org/top-ma-deals-in-the-beauty-and-cosmetics-industry/>
- 18.Ernst & Young. (2020). Strategy and M&A survey results: Global capital confidence barometer. London, UK: Ernst & Young. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.ey.com/en_glccb
- 19.Mergers and acquisitions worldwide - statistics & facts [Electronic resource] – Mode of access: https://www.statista.com/topics/1146/mergers-and-acquisitions/#topicHeader__wrapper

20. Forbes Bernard Arno 2021. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.forbes.com/profile/bernard-arnault/?sh=333daf2666fa>
21. Owner of LVMH. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/15/698919/>
22. LVMH [Electronic resource] – Mode of access: <https://it.linkedin.com/pulse/moët-hennessy-louis-vuitton-la-prima-azienda-europea-da-palombo>
23. History about LVMH company building [Electronic resource] – Mode of access: <https://ffin.ua/stocks/MC>
24. LVMH statistics [Electronic resource] – Mode of access: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/01/document-financier-2022-fr-final.pdf>
25. LVMH financial statements [Electronic resource] – Mode of access: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/02/comptes-consolides-2015-val.pdf>
26. Information about history LVMH [Electronic resource] – Mode of access: <https://uk.wikipedia.org/wiki/LVMH>
27. Moët- Hennessy [Electronic resource] – Mode of access: <https://cdgdbentre.edu.vn/moët-hennessy-louis-vuitton-se-jstl8d0d/>
28. EY: 2019 M&A Report [Electronic resource] – Access: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY->
29. Власник LVMH Бернард Арно вівк у кашемірі. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/15/698919/> (дата звернення 20.10.2023р.)
30. Rodríguez-Monroy, C. (2006). Strategic planning and M&A: Processes and decision support tools. International Conference on Organization Development and Change 1. Lyon, France. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.researchgate.net/publication/277020674_strategic_planning_and_ma_processes_and_decision_support_tools
31. Shukla, B., & Rizvi, Y. (2009). Managing organisational change: An empirical study of human resource interventions in mergers and acquisitions. The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 9(7), 27-

52. [Electronic resource] – Mode of access:
https://www.researchgate.net/publication/343962193_Managing_Organisation_Change_An_Empirical_Study_of_Human_Resource_Interventions_in_Mergers_and_Acquisitions
32. Alibaba vs. Aliexpress: Complete 2023 Sellers Guide. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.junglescout.com/blog/alibaba-vs-aliexpress/#:~:text=Alibaba%20and%20Aliexpress%20are%20two,different%20markets%20and%20business%20models>.
33. Amazon deliver, 11 photos of drones. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/amazon-prime-air-drone-delivery-mk30-photos>
34. Amazon and Airbnb company history. [Electronic resource] – Mode of access: <https://buduysvoe.com/publications/yak-zrostaly-airbnb-ta-uber>
35. Кібератака на Київстар. <https://glavcom.ua/techno/telecom/kiberataka-na-kijivstar-u-kompaniji-rozprovili-pro-nevirisheni-problemi-974993.html#:~:text=Відповідальність%20за%20атаку%20на%20мережу,мільйони%20абонентів%20С%20а%20й%20СУ>. (дата звернення 01.11.2023р.)
36. Facebook history. [Electronic resource] – Mode of access: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Facebook>
37. Facebook придбав компанію Instagram. https://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2012/04/120410_facebook_instagram_dt (дата звернення 01.11.2023р.)
38. Facebook придбав компанію за 1 млрд долларів. <https://ain.ua/ru/2017/04/10/cukerberg-kupil-instagram-za-1-mlrd-segodnya-on-stoit-desyatki-milliardov/> (дата звернення 01.11.2023р.)
39. The Facebook effect. [Electronic resource] – Mode of access: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Facebook_Effect
40. Facebook. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.reuters.com/?edition-redirect=in>

41. Facebook Mark Zuckerberg. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.facebook.com/zuck/posts/10100318398827991>
42. Facebook buy Whatsapp. [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.investopedia.com/articles/investing/032515/whatsapp-best-facebook-purchase-ever.asp>
43. Kevin Systrom Wikipedia. [Electronic resource] – Mode of access: https://en.wikipedia.org/wiki/Kevin_Systrom
44. Instagram Story. [Electronic resource] – Mode of access: <https://grinchenko-inform.kubg.edu.ua/instagram-story/>
45. War in Ukraine economic situation Story. [Electronic resource] – Mode of access: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2022/05/the-economic-impact-of-the-russia-ukraine-war.html>
46. Bernard Arno buy companies. [Electronic resource] – Mode of access: <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/15/60089710/>
47. SPAC companies. [Electronic resource] – Mode of access: <https://ua.nesrakonk.ru/spac/>
48. Deal SPAC Bernard Arno. [Electronic resource] – Mode of access: <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/15/60089710/>
49. Microsoft buy Netflix. [Electronic resource] – Mode of access: <https://dou.ua/lenta/news/microsoft-wants-buy-netflix/>
50. Імперія завдала удару у відповідь. [Electronic resource] – Mode of access: <https://babel.ua/texts/30106-imperiya-zavdala-udaru-u-vidpovid-yak-satyana-della-za-p-yat-rokiv-zrobiv-microsoft-naydorozhchoyu-kompaniyeyu-v-sviti-korotko-perekazuyemo-material-bloomberg>
51. Microsoft купила за 2,5\$ млрд розробника гри Minecraft. https://www.bbc.com/ukrainian/business/2014/09/140915_microsoft_minecraft_mojang_vc (дата звернення 02.12.2023)
52. Microsoft купила компанію що володіє розпізнанням мови. <https://www.ukr.net/ru/news/details/technologies/84431004.html> (дата звернення 02.12.2023)

53. Microsoft buy Linkedn <https://www.linkedin.com/pulse/20-rokiv-linkedin-yak-soціальна-мережа-стала-b2b-маркетингу-байло> (дата звернення 02.12.2023)
54. Microsoft придбала Activision за 69 млрд. <https://forbes.ua/news/microsoft-zakrila-ugodu-z-pridbannya-activision-za-69-mlrd-13102023-16665> (дата звернення 02.12.2023)
55. Netflix придбав Spry Fox <https://itc.ua/ua/novini/netflix-kupuye-spry-fox-rozrobnyka-gry-cozy-grove/> (дата звернення 04.12.2023)
56. Snapchat придбав український стартап які наслідки чекають? . <https://www.epravda.com.ua/news/2019/12/25/655292/> (дата звернення 04.12.2023)
57. Математик-мільонер продав стартап компанії гіганту. <https://zakarpattya24.com/matematyk-miljoner-ukrayinets-prodav-svij-startap-kompaniyi-snap-za-150-mln/> (дата звернення 04.12.2023)
58. Офіси компаній Snapchat. <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/12/25/655292/> (дата звернення 04.12.2023)
59. Snapchat. [Electronic resource] – Mode of access: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Snapchat>
60. Snapchat information about company. [Electronic resource] – Mode of access: <https://web.archive.org/web/20121114040211/http://www.snapchat.com/>