

УДК 334.758

## МІЖНАРОДНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК

Таміла Ковальчук; Олена Конончук

ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна

**Резюме.** Висвітлено сутність ТНК як найефективнішої форми ведення міжнародного бізнесу, які підтримують свою конкурентоспроможність на ринках, мають можливість отримувати надприбутки за рахунок розширення масштабів діяльності, маневрують завантаженістю виробничих потужностей, досить ефективно реагують на зміни кон'юнктури ринку, враховуючи відмінності у законодавстві та економічну специфіку кожного окремого регіону. Уточнено, що компанії, які прагнуть до розширення, можуть реалізувати свої амбіції через внутрішню чи зовнішню стратегію зростання, яка є фундаментальним мотивом злиття й поглинання. Розкрито поняття й причини процесів злиття та поглинання, визначено відмінності між ними, що спричинені мотивами підприємств, хоча в деяких аспектах ці поняття є дуже близькими. Розглянуто методичний підхід до оцінювання їх доцільності. Аналіз світових тенденцій злиття та поглинання дозволив розкрити глобальні процеси перерозподілу світового ринку, перезавантаження економіки приймаючих країн, створення нової системи міжнародних відносин. Доведено активізацію М&А в умовах глобалізації, не зважаючи на хвилеподібність цього явища, а також укладання найкрупніших та вартісних угод переважно великими корпораціями та потужними ТНК, що сприяє посиленню їх позицій, здійснення М&А у галузях із високим рівнем монополізації. ТНК є основними представниками міжнародних монополій, своєю головною метою вони ставлять не максимізацію прибутку, а максимізацію ринку й механізм М&А цьому сприяє. У зв'язку з тим, що корпорації прагнуть отримувати не тільки частки в тих компаніях, які вони купують, а й доступ до новітніх технологій, виробничих можливостей і потужностей, які дають їм змогу диференціювати їх продукцію, М&А стають все більш затребуваними в сучасному глобалізованому світі. Зважаючи на чутливість ринку М&А до зовнішніх факторів, аргументовано очікування зниження кількісних та вартісних показників угод у 2020 році. Разом з тим варто очікувати збільшення кризових угод, що стає можливістю для ТНК за низькою ціною викупити перспективні проекти. Визначено можливість галузевих змін на ринку М&А на користь найперспективніших сфер банківського, фармацевтичного, страхового секторів, а також ІТ та програмного забезпечення й телекомунікацій. У контексті інноваційного розвитку ТНК, якого вимагає час, передбачено доцільним збільшення угод М&А відносно стартапів, які є перспективними, гнучкими відносно ринку та відповідають вимогам часу за своєю формою ведення бізнесу. Досліджено ефективність угод злиття та поглинання на світовому ринку, здійснено оцінювання конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання, обґрунтовано сучасні проблеми та перспективи розширення діяльності ТНК.

**Ключові слова:** міжнародні злиття та поглинання, конкурентоспроможність, транснаціональні компанії, глобалізація.

**Умовні позначення:** ТНК – транснаціональні компанії; М&А – злиття і поглинання.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.224](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.224)

Отримано 04.06.2020

UDC 334.758

**INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS AS A FACTOR  
OF TNCs COMPETITIVENESS REINFORCEMENT****Tamila Kovalchuk; Olena Kononchuk***Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine*

**Summary.** The essence of TNCs as the most effective form of international business, which maintain their competitiveness in the markets, have the opportunity to make profits by expanding the scope of activities, maneuver the production capabilities, effectively respond to the changes in market conditions, taking into account the differences in legislation and economic specifics of each individual region is defined. It is clarified that companies looking for expansion can implement their ambitions by internal or external growth strategy, which is the fundamental reason for mergers and acquisitions. The concepts and reasons of mergers and acquisitions processes are revealed, the differences between them caused by enterprises motives are determined, although in some aspects these concepts are very close, the methodical approach to assessing their feasibility is considered. Analysis of global trends of mergers and acquisitions revealed the global processes of redistribution of the world market, the reset of host countries economies, the creation of a new system of international relations. The intensification of M&A in the context of globalization, despite the wave-like nature of this phenomenon, as well as the conclusion of the largest and most valuable agreements, mostly by large corporations and powerful TNCs, which strengthens their position, M&A implementation in industries with high monopolization are proved. Thus, TNCs are the main representatives of international monopolies, their main goal is not to maximize profits, but to maximize the market, and M&A mechanism contributes to this. As corporations try to gain not only the shares in the companies they buy, but also access to the latest technology, manufacturing capabilities and capacities that allows them to differentiate their products, M&A are becoming increasingly popular in today's globalized world. Taking into account the sensitivity of M&A market to external factors, it is justified to expect the decrease in the quantity and value of transactions in 2020, however, we should expect an increase of crisis agreements, which make it possible for TNCs to buy promising projects at low prices. The possibility of sectoral changes in M&A market in favor of the most promising areas of banking, pharmaceutical, insurance sectors, as well as IT and software and telecommunications are identified. In the context of the required innovative development of TNCs, it is reasonable to increase M&A agreements for startups which are promising, flexible in the market and meet the requirements of the time in their form of business operation. The efficiency of mergers and acquisitions on the world market is investigated, the competitiveness of TNCs is assessed on the basis of mergers and acquisitions, current problems and prospects for TNCs expansion are substantiated.

**Key words:** international mergers and acquisitions, competitiveness, transnational corporations, competitiveness, globalization.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.224](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.224)

Received 04.06.2020

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації посилення конкуренції на міжнародних ринках змушує транснаціональні корпорації шукати шляхи для подальшого розвитку, відкриття нових можливостей, технологій та інновацій, пошуку висококваліфікованої робочої сили, нових перспективних ринків збуту та можливостей зберігати свою конкурентоспроможність для максимізації прибутку. Одним із таких високоефективних способів є злиття та поглинання, які стають не тільки засобом боротьби з конкурентами, але й, в першу чергу, ефективним механізмом модернізації підприємства та передбачають швидке зростання компанії. Вони є альтернативним замінником внутрішніх механізмів зростання або ж постають допоміжним чинником, спричиняючи широкомасштабні перетворення компанії. Актуальності додають чинники посилення конкурентних позицій ТНК шляхом злиття та поглинання, викликів і перспектив ТНК у контексті розширення їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінювання ефективності процесів злиття та поглинання та їх сутності досліджено у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Коупленда, Дж. Муріна, Дж. Сінкі, Р. Шамгунова, А. Бергера, С. Тімма, Д. Хемфрі, А. Берлі, Р. Брейлі, С. Майерса, Т. Гранді, С. Валдайцева, А. Дамодорана, Д. Єндовецького. Процеси злиття та поглинання як чинника підвищення конкурентоспроможності ТНК висвітлено у працях таких вітчизняних науковців: З. Васильченко, О. Васюренка, С. Войтко, В.Г. Герасимчук, І. Івасіва, Г. Карчевої, О. Кореневої, І. Лютого, О. Охріменко, Н. Ткачук, В. Зельник, Н. Шульги, О. Чуб та інших. Разом з тим, недостатньо досліджений вплив злиттів та поглинань на конкурентоспроможність ТНК в умовах глобалізаційних процесів.

**Метою статті** є обґрунтування рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності ТНК шляхом укладання угод зі злиття та поглинання.

**Постановка завдання.** Для досягнення мети передбачено виконання таких наукових завдань: встановити особливості ТНК як форми міжнародного підприємства; розкрити поняття, причини процесів злиття та поглинання й розглянути методичний підхід до оцінювання їх доцільності; проаналізувати світові тенденції процесів злиття та поглинання; дослідити ефективність угод злиття та поглинання на світовому ринку; здійснити оцінювання конкурентоспроможності ТНК на основі злиття та поглинання; обґрунтувати сучасні проблеми та перспективи розширення діяльності ТНК. При проведенні дослідження використано такі методи: логіко-діалектичний, системно-структурний, аналізу, синтезу та порівняння, графічний та побудови аналітичних таблиць.

**Виклад основного матеріалу.** ТНК є найефективнішою формою ведення міжнародного бізнесу, адже вони підтримують свою конкурентоспроможність як на національних ринках, так і на міжнародному, мають можливість отримувати надприбутки за рахунок розширення масштабів діяльності, маневрують завантаженістю виробничих потужностей, досить ефективно реагують на зміни кон'юнктури ринку, враховуючи відмінності у законодавстві та економічну специфіку кожного окремого регіону.

Транснаціональна корпорація являє собою багатонаціональну компанію, що має вихід на міжнародний ринок і виробничу базу за кордоном. У своїй діяльності застосовує практично всі доступні форми міжнародного бізнесу. Разом з тим, ТНК – компанії, що знаходяться в різних країнах, але є власністю й очолюються громадянами однієї країни. Фактично, вони є національними монополіями із зарубіжними активами й створюються як національні з точки зору контролю та вкладення капіталу, але мають міжнародний характер економічної діяльності, що призводить до створення наддержавних зв'язків.

Компанії, що прагнуть до розширення, можуть реалізувати свої амбіції через внутрішню чи зовнішню стратегію зростання, яка є фундаментальним мотивом злиття й поглинання.

Внутрішня стратегія зростання включає в себе глибше входження на ринок, його розвиток, розроблення нових товарів та оновлення старих, тобто початок нового життєвого циклу товару. Недоліками цієї стратегії є тривалий термін її реалізації, а також конкурентні чинники: поки компанія зайнята внутрішнім розширенням, конкуренти можуть збільшити свою частку на ринку [1].

При реалізації стратегій зовнішнього розвитку, що включає в себе придбання, злиття, вертикальну інтеграцію й диверсифікацію відбувається більш ефективніший

розподіл та використання ресурсів. Окрім того, при здійсненні таких операцій відкриваються нові, ненасичені ринки, діяльність компанії стає глобальною за масштабом, здійснюється інтернаціоналізація. М. Портер писав: «Найбільш важливі джерела національної переваги доводиться активно вишукувати й використати на відміну від факторних витрат, які досягаються просто самим веденням діяльності в цій країні» [2, с. 18].

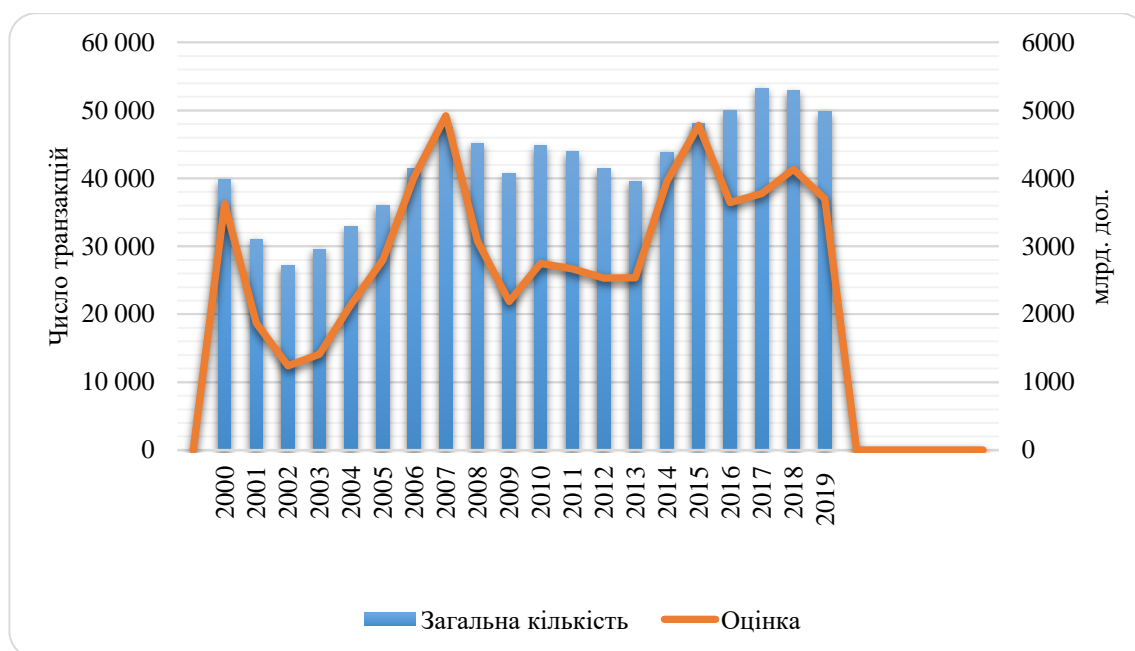
Для ТНК злиття та поглинання (M&A) виступають надійною формою інвестицій, яка дає можливість зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку. При реалізації транснаціональними корпораціями таких операцій відбуваються глобальні процеси перерозподілу світового ринку, перезавантаження економіки приймаючої країни, створюється нова система міжнародних відносин. І хоча в деяких аспектах злиття й поглинання є дуже близькими, адже основними відмінностями стають мотиви підприємств, однак поняття різняться між собою.

Злиття (merger) – об'єднання підприємств, у результаті якого щонайменше одне з них втрачає статус юридичної особи (зазвичай у процесі злиття формується нова юридична особа) [3]; відбувається на добровільних засадах, коли акціонери компанії об'єднуються на добровільній основі й ділять ресурси новоствореної укрупненої компанії, стаючи акціонерами нової організації. Вони здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання. При цьому жодна зі сторін не може бути визначена як покупець.

При поглинанні одна компанія набуває у власність або отримує контроль над іншою шляхом придбання акцій, що часто відбувається не на добровільних засадах. Фірма, що поглинається, ліквідується як юридична особа, в той час як фірма, яка здійснює поглинання нею, залишається й отримує майно, зобов'язання та борги першої. Таким чином, компанія, що поглинає, збільшує свої активи, а її акціонери матимуть право викупити акції поглинутою компанією, пропорційно пайовій частині кожного. Саме процес поглинання, як правило, має на меті отримання синергетичного ефекту.

Варто зазначити, що для визначення процесу «поглинання» в оригінальних джерелах можуть використовуватися різні терміни: «merger», «acquisition», що є найбільш загальноприйнятним, та «takeover». Останнє має свою особливість, адже «takeover», на відміну від «acquisition», має підтекст ворожого поглинання, тобто таке, що зустріло супротив менеджменту [4, с. 117]. Тобто, при злитті ТНК орієнтуються на довготермінове співробітництво, а при поглинанні ціллю скоріше є короткотермінова максимізація прибутку. Варто також зазначити, що при характеристиці терміна «поглинання» мало уваги приділено юридичним аспектам процедури через відсутність її чітких механізмів регулювання.

Міжнародні M&A є одним із проявів глобалізації сучасних економічних систем різних країн та відіграють значну роль у розвитку компанії [5, с. 215]. M&A є досить чутливими до зовнішніх економічних та технологічних факторів. Саме тому для них характерна певна циклічність. Однак, не зважаючи на це, використовуючи статистичні дані, наведені професійною асоціацією The Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (ІМАА), можемо зробити висновки про загальну тенденцію до зростання кількості угод (рис. 1).



**Рисунок 1.** Динаміка кількісних та вартісних показників М&А за 2000–2019 рр. [6]

**Figure 1.** Dynamics of quantitative and cost indicators of M&A in 2000–2019 [6]

Загалом з 2000 року відбулося близько 790000 угод з М&А по всьому світу. Їх оцінюють у понад 57 трильйонів доларів США. 2018 рік характеризується падінням кількості угод на 8% (близько 49000 транзакцій) у порівнянні з 2017 роком, але при цьому оцінювальна вартість угод зросла на 4% (близько 3,8 трлн дол. США) [6]. За останні 20 років було укладено 10 найдорожчих угод М&А (табл. 1).

**Таблиця 1.** 10 найдорожчих угод М&А за останні 20 років [6]

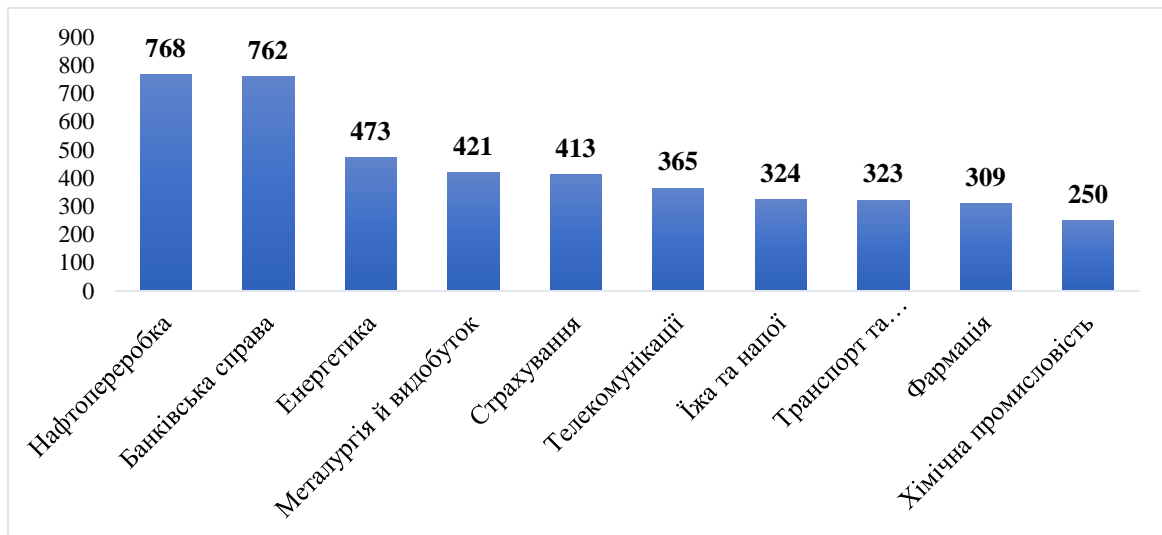
**Table 1.** 10 the most expensive M&A agreements during last 20 years [6]

Рік	Компанії, що укладають угоду		Оцінювальна вартість, млрд дол. США
1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202,7
2000	America Online Inc	Time Warner	164,7
2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,2
2007	Shareholders (Spin out)	Philip Morris Intl Inc	107,6
2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	101,5
2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,2
1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,6
2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,2
2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,4
2019	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	79,4

Тобто відбувається активізація на ринку М&А угод, що сприяє стратегічному розвитку економіки країн, пошуку інвестиційного капіталу та перспектив зростання конкурентних переваг у світі. У зв'язку з тим, що корпорації прагнуть отримувати не тільки частки в тих компаніях, яких вони купують, а й доступ до новітніх технологій,

виробничих можливостей та потужностей, які дають їм змогу диференціювати їх продукцію, M&A стають все більш затребуваними в сучасному глобалізованому світі [4]. Дві з найдорожчих транзакцій останніх років, що увійшли до цього десятка, стали поглинатися компанією Walt Disney медіахолдингу 21st Century Fox (його оцінюють у 84 млрд дол. США) у 2017, а також угода Bristol-Myers Squibb Co та Celgene Corp (оцінюється у 79 млрд дол. США) у 2019 році. Варто зазначити, що майже усі вищеперераховані компанії відносяться до міжнародних та ТНК. Також у списку є американські компанії, діяльність яких не переходить межі національних кордонів, однак їх вплив є досить глобальним (America Online Inc та Verizon Communications Inc є найкрупнішим в США інтернет-провайдером та постачальником бездротових технологій відповідно). США займає найбільшу частину угод M&A по всьому світу за цільовою нацією та за нацією-покупцем, адже близько 50% всіх операцій здійснюється американськими компаніями, які, у більшості випадків, займаються міжнародною діяльністю.

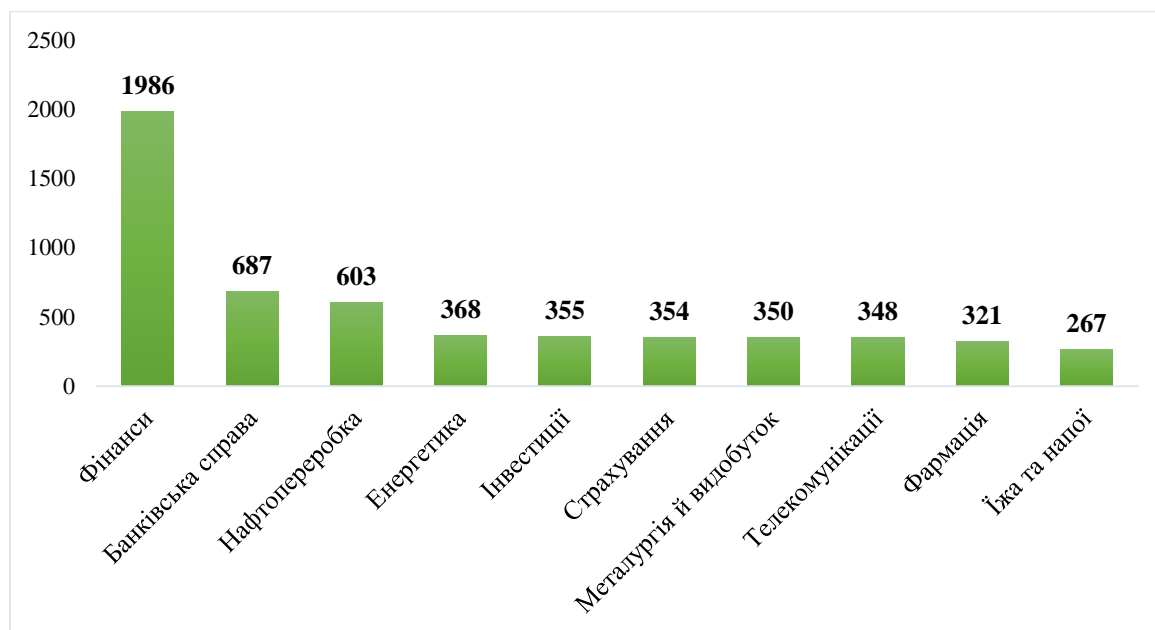
Аналогічне співвідношення в галузевій сфері в цілому зберігає пропорційну структуру. Можна явно виокремити галузі, що отримують найбільше інвестицій (рис. 2).



**Рисунок 2.** Розподіл операцій M&A за цільовою галуззю, 2019 р. [6]

**Figure 2.** Distribution of M&A operations by target industry, 2019 [6]

У 2019 році це стали галузі нафтопереробки (768 операцій) та банківська справа (762 операції). Також простежуються сучасні тенденції до збільшення потужності фінансових корпорацій (рис. 3), що здійснили 1986 операцій M&A в якості компанії-покупця. У вже згаданих галузях нафтопереробки й банківської справи відбулось 603 і 687 операцій відповідно, що досі показує певну перевагу на ринку.

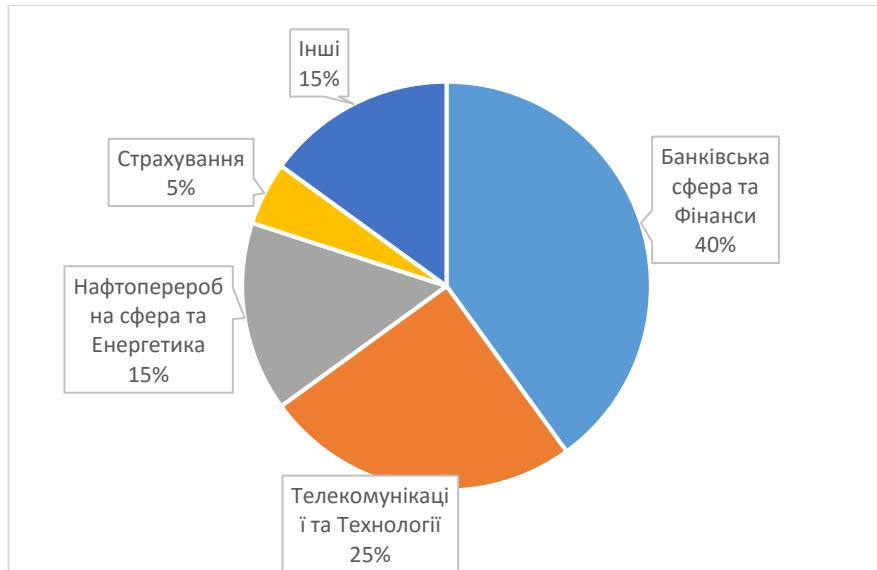


**Рисунок 3.** Розподіл операцій М&А за галуззю компанії-покупця, 2019 р. [6]

**Figure 3.** Distribution of M&A operations by industry of the buyer company, 2019 [6]

Історично склалося так, що ТНК є основними представниками міжнародних монополій, оскільки своєю головною метою ставлять не максимізацію прибутку, а максимізацію ринку, і механізм М&А цьому сприяє.

За даними журналу Forbes «The List: 2019 Global 2000» [7] для аналізу було відібрано 20 провідних компаній світу. В цьому переліку 11 компаній є американськими. Окрім того, ринкова капіталізація компаній США, зазначених у цьому переліку, становить 4 632,7 млрд дол. США, а це означає, що їх частка у загальній ринковій капіталізації першої 20-ки Forbes становить 71%, що підтверджує сильні позиції компаній США у міжнародній торгівлі. У списку також представлено 5 китайських компаній, загальна капіталізація яких становить 1090,26 млрд дол. США або 17% у загальній ринковій капіталізації першої 20-ки Forbes. Якщо розглянути галузеву структуру цих корпорацій (рис. 4), то бачимо прямий зв'язок з розподілом операцій М&А за галуззю компанії-покупця (див. рис. 3), де також спостерігається домінування банківського та фінансового сектора, нафтопереробної та енергетичної галузей.



**Рисунок 4.** Галузевий розподіл першої 20-ки провідних компаній світу, 2019 р. [7]

**Figure 4.** Sectoral distribution of the top 20 leading companies in the world, 2019 [7]

Тобто наведене співвідношення є відображенням загальних тенденцій взаємозв'язку потужності ТНК та монополізації галузі паралельно до операцій з М&А у цій галузі, які власне є основним інструментом розширення частки ринку для корпорації, і свідчить про свою дієвість як механізму зовнішнього розвитку компанії.

Однак окремою особливістю цього розподілу є досить висока частка (25%) сфери телекомунікацій і технологій (їх представниками, наприклад, є Apple та Alphabet, які наразі є широкопрофільними). Варто звернути увагу на те, що компанії, які працюють у цьому напрямі, мають набагато більшу ринкову капіталізацію, ніж корпорації, задіяні у будь-якій іншій сфері. Наприклад, ринкова капіталізація Apple складає 961,26 млрд дол. США станом на 2019 рік, у той час як найвищий рівень ринкової капіталізації у банківській сфері має JP Morgan Chase – 368,50 млрд дол. США. Сфери телекомунікації та технології більш схильні до монополізації, а вартісний показник угод по М&А, на відміну від кількісного, перевищує вище згаданий банківський та фінансовий сектори (табл. 2).

**Таблиця 2.** Вартість угод М&А за провідними галузями у 2019 році [6]

**Table 2.** Cost of M&A transactions by leading industries in 2019 [6]

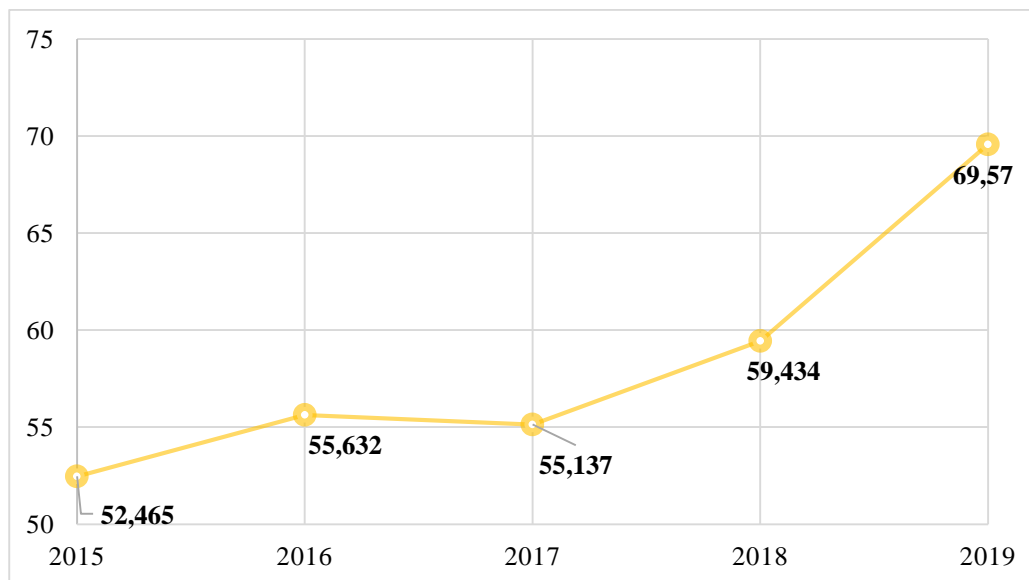
Галузь	Загальна вартість угод, млрд дол.
Медіа	227,32
Телекомунікації та технології	154,00
Банківська та фінанси	126,37
Паливно-енергетична	517,60
Страховання	50,81

У таблиці також наведено галузь Медіа, оскільки окремі проекти вищезгаданих корпорацій задіяні і у цій сфері. Окрім того, за проаналізованими вище даними можна зробити висновки про сталий, пропорційний розвиток паливно-енергетичної галузі,



вартісний показник угод М&А якої найвищий (517,60 млрд дол. США) при досить високому кількісному показнику (968 угод) станом на 2019 рік.

Як зазначалося раніше, у 2017 році відбулася угода між компанією Walt Disney та медіахолдингом 21st Century Fox, що потрапила у 10 найдорожчих угод М&А за останні 20 років (див. табл. 1). Це допомогло The Walt Disney Company ще більше зміцнити свої позиції на ринку (рис. 5).



**Рисунок 5.** Прибуток The Walt Disney Company за 2015–2019 роки (млрд. дол. США) [8, 9, 10, 11, 12]

**Figure 5.** The Walt Disney Company's profit for 2015–2019 (billion US dollars) [8, 9, 10, 11, 12]

Після угоди Disney стали власником кіностудії 20th Century Fox, кабельних каналів, серед яких FX і National Geographic, а також закордонних активів, включно з Star India. Також до Disney перейшов контроль над частиною Fox у сервісі потокового відео Hulu, таким чином збільшивши свій пакет в цій компанії. Отже, придбані активи й контент 21st Century Fox мав стратегічну мету посилити конкурентоспроможні позиції відносно потокового сервісу Netflix, а також отримати перевагу над прямими конкурентами Warner Media і Apple.

Як бачимо з графіка, вищезгадана угода справді стала фактором посилення конкурентоспроможності The Walt Disney Company, адже після незначної втрати своїх позицій і зменшення прибутку (на 495 млн дол. США) у 2017 році, упродовж наступних 2 років прибуток зріс майже на 14,5 млрд дол. США. Таким чином, Disney досягли ефекту синергії та збільшили довіру акціонерів.

За даними Comscore [13], Disney разом з Fox станом на 2019 рік займає близько 51,54% частки на міжнародному ринку, з яких на ресурси студії Fox припадає 8,58%, а також 38% американського кіноринку. Таким чином, The Walt Disney Company отримав абсолютну перевагу над своїми конкурентами. Варто зазначити, що для компанії Disney угоди по М&А є частиною їх постійного розвитку, і у цій галузі вони вважаються найбільш агресивним покупцем.

У 2006 році Walt Disney Pictures (основна студія конгломерату) купила Pixar Animation Studios за 7,4 млрд. дол. США. Таким чином, Disney не лише усунула серйозного конкурента, але й отримала більше можливостей для прибутку. Варто

зазначити, що сучасні М&А у сфері розваг, як правило, не призводять до кардинальних змін у внутрішній політиці компанії. Студія Pixar продовжила свою діяльність, володіючи більшими ресурсами. В той же час на ринку підтримується ілюзія широкого вибору, а конгломерат отримує максимальну вигоду від широкого асортименту пропонованих товарів.

У 2009 році Disney купили The Marvel Studios за 4,24 млрд дол. До 2010 року вони займали близько 50% ринку коміксів, а за даними порталу Statista [14] лише фільми з персонажами, права на яких були придбані, принесли медіахолдингу 4,42 млрд дол у 2019 році. В загальному, прибуток цього дочірнього підприємства становив 15% від усього прибутку The Walt Disney Company у 2019 році.

Також у 2012 році укладено угоду вартістю в 4 млрд дол. США з придбання кінокомпанії Lucasfilm, внаслідок чого конгломерат отримав права на близько 17000 персонажів.

Як вже зазначалося раніше, ринок М&А є досить чутливим щодо коливань в економіці. І хоча зменшення циклічних коливань ми могли спостерігати в динаміці, згідно з попереднім дослідженням (див. рис. 1), однак згідно з даними ІММА кількісні та вартісні показники М&А у 2020 році вже відображають тенденцію до зниження (10320 угод загальною вартістю 652,7 млрд. дол. США) станом на квітень 2020 року. Кризові явища 2020 року призвели до суттєвої дестабілізації господарської діяльності та значного збільшення економічної невизначеності, а також до більш нестабільних цін на активи, курсів обміну валют і помітного зниження довготермінових процентних ставок у країнах з розвинутою економікою [15]. Тобто варто очікувати зниження ділової активності на ринку М&А. Однак навіть така ситуація має певні перспективи. Досвід 2008 та 2014 років показав збільшення кількості кризових М&А угод. Ознаки класичної кризової М&А угоди – це стислі терміни й ціна об'єкта продажу нижче за ринкову [16]. Зростання кількості таких угод передбачається і в нинішній економічній ситуації. За даними Global Capital Confidence Barometer [17] близько 56% опитаних СЕО цікавлять перспективи М&А у найближчі 12 місяців (ця цифра навіть зросла на 4% у порівнянні з попередніми опитуваннями у 2019 році). Також можемо очікувати певного галузевого перерозподілу: на початку 2020 року галузями, які зберегли динаміку, пропорційну до минулого року, стали банківська, фармацевтична, страхова, ІТ та програмного забезпечення, а також телекомунікації.

Окрім того, близько 72% СЕО планують реструктуризації та зміни стратегій компанії, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Дослідження вказують, що великі корпорації, навіть ті, що тривалий час успішно функціонують на ринку, часто стикаються з проблемами інноваційного розвитку, яких вимагає сучасний ринок. Причини такого явища пов'язані з типовим для корпорацій підходом до управління, що передбачає стандартизовані процеси, бюрократичний стиль управління, низький рівень прихильності до ризикових проєктів, а також незначні прояви творчості [18, с. 27]. В такому випадку ТНК зацікавлені у співпраці зі стартапами, які демонструють гнучкість та інноваційний підхід. Причинами цьому є доходи стартапів, а також їх динамічний розвиток у порівнянні з транснаціональними гігантами та їх конкурентний потенціал, адже в разі успіху стартап може витіснити з ринку менш інноваційну ТНК [18, с. 27]. Прикладами компаній, що вже тривалий час ведуть таку політику і купують стартапи є Alphabet Inc. та Apple Inc., що вже були вказані як одні з найпотужніших ТНК.

**Висновки.** Для ТНК злиття та поглинання виступають надійною формою інвестицій, яка дає можливість зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку. При реалізації транснаціональними корпораціями таких операцій відбуваються глобальні процеси перерозподілу світового ринку, перезавантаження економіки приймаючої країни, створюється нова система міжнародних відносин. При проведенні аналізу

світових тенденцій M&A наведені статистичні дані констатують активізацію M&A на сучасному етапі, а точніше збільшення їх якісних і вартісних показників, не зважаючи на хвилеподібність цього явища, а також укладання найбільш крупних та вартісних угод переважно великими корпораціями та потужними ТНК. Це сприяє посиленню їх позицій, здійснення M&A у галузях з високим рівнем монополізації. Такими є сфери банківська та фінансова, нафтопереробна, а також металургійна, енергетична. Можна відзначити потенціал галузі телекомунікацій. Наявний прямий зв'язок між вартісними та кількісними показниками угод по M&A як інструменту посилення конкурентоспроможності компанії та збільшення рівня ринкової капіталізації корпорацій та монополізації галузей, що свідчить про його ефективність. На прикладі The Walt Disney Company, що обрала для себе виключно зовнішню політику розвитку, ми бачимо, як шляхом угод M&A компанія змогла посилити свої позиції на ринку і зайняти половину частки міжнародного ринку, таким чином монополізуючи галузь медіа. Зважаючи на чутливість ринку M&A до зовнішніх факторів, можемо очікувати зниження кількісних та вартісних показників угод у 2020 році, але, на нашу думку, варто очікувати збільшення кризових угод, що стає можливістю для ТНК за низькою ціною викупити перспективні проекти. Також очікуємо галузевих змін на ринку M&A: найперспективнішими вважаємо банківську, фармацевтичну, страхову, ІТ та програмного забезпечення, а також телекомунікації. В контексті інноваційного розвитку ТНК, якого вимагає час, вважаємо доцільним збільшення угод M&A відносно стартапів, адже вони є перспективними, гнучкими відносно ринку та відповідають вимогам часу за своєю формою ведення бізнесу.

**Conclusion.** Thus, for TNCs, mergers and acquisitions are the reliable form of investment enabling to strengthen the competitive position in the world market. When such operations are carried out by transnational corporations, global processes of redistribution of the world market take place, the economy of the host country is restarted, and a new system of international relations is created. While analyzing global M&A trends, the above given statistics proves the intensification of M&A at the present stage, and more precisely, the increase in their quality and cost, despite the wave-like nature of this phenomenon, as well as the conclusion of the largest and most valuable transactions mostly by large corporations and powerful TNCs, contributing to the strengthening of their positions, the implementation of M&A in industries with a high level of monopolization. These are the areas of banking and finance, oil refining, as well as metallurgy, energy. The potential of the telecommunications industry can be noted. There is direct link between the value and quantity of M&A agreements as a tool to strengthen the company's competitiveness and increase the market capitalization of corporations and monopolize industries, which indicates its effectiveness. On the example of The Walt Disney Company, which has chosen purely foreign development policy, we can notice how due to M&A agreements the company was able to strengthen its market position and take half the share of the international market, thus monopolizing the media industry. Taking into account the sensitivity of the M&A market to external factors, we can expect the decrease in the quantity and value of transactions in 2020, but, in our opinion, we should expect the increase of crisis agreements, which makes it possible for TNCs to buy promising projects at low cost. Also, we expect sectoral changes in the M&A market: considering banking, pharmaceutical, insurance, IT and software, as well as telecommunication spheres to be the most promising. In the context of required innovative TNCs development, we consider it reasonable for increasing M&A agreements concerning startups, as they are promising, flexible in the market and meet the requirements of the time in their form of business operation.

**Список використаної літератури**

1. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика. Москва : Видавництво Юрайт, 2019. 375 с. URL: [https://stud.com.ua/7069/menedzhment/strategiyi\\_zrostannya](https://stud.com.ua/7069/menedzhment/strategiyi_zrostannya). (дата звернення: 17.05.2020).
2. Чупринський М. Ф. Вплив глобалізації на національну економіку: позитивні та негативні сторони. Тернопіль, 2016. 45 с. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2336/1/Chuprinskiy\\_M.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2336/1/Chuprinskiy_M.pdf). (дата звернення: 18.05.2020).
3. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера. Киев : Ника-Центр, 1998. С. 317.
4. Петленко Ю. В., Керімов П. О. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній. Фінанси України. 2013. № 8. С. 113–121. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Fu\\_2013\\_8\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Fu_2013_8_12). (дата звернення: 18.05.2020).
5. Славуцький Ю. І. Сутність, види та стадії злиттів та поглинань у міжнародному бізнесі. Економічне майбутнє України : матеріали Конференції наукової молоді. Київ : НАСООА, 2019. С. 215-218. URL: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3949/%d0%a1%d0%bb%d0%b0%d0%b2%d1%83%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b9.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 18.05.2020).
6. M&A Statistics. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>. (accessed: 19.05.2020).
7. The World's Largest Public Companies. GLOBAL 2000. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#515f1e80335d>. (accessed: 19.05.2020).
8. Disney's Fiscal Full Year and Q4 2019 Earning Results. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2019/11/q4-fy19-earnings.pdf>. (accessed: 19.05.2020).
9. Disney's Fiscal Full Year and Q4 2018 Earning Results. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2018/11/q4-fy18-earnings.pdf>. (accessed: 19.05.2020).
10. Disney's Fiscal Full Year and Q4 2017 Earning Results. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy17-earnings.pdf>. (accessed: 19.05.2020).
11. Disney's Fiscal Full Year and Q4 2016 Earning Results Webcast. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy16-earnings.pdf>. (accessed: 19.05.2020).
12. Disney's Fiscal Full Year and Q4 2015 Earning Results. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy15-earnings.pdf>. (accessed: 19.05.2020).
13. Market analytics. Comscore. URL: <https://www.comscore.com/> (accessed: 19.05.2020).
14. Disney Plus – statistics and facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (accessed: 20.05.2020).
15. COVID-19 Фінансова звітність. Дата оновлення: 10.05.2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/03/covid-19-financial-reporting-resource-centre.html> (дата звернення: 20.05.2020).
16. Нечаєв Ю. Кризисные бизнес-сделки: 4 совета продавцам. Українська правда 30 квітня 2020 р. Електронне видання. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/04/30/660024/>. (дата звернення: 20.05.2020).
17. Global Capital Confidence Barometer. URL: [https://www.ey.com/en\\_lu/ccb](https://www.ey.com/en_lu/ccb). (accessed: 20.05.2020).
18. Максимчук А. І. Активізація взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами Київ, 2019. 95 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29119/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>. (дата звернення: 20.05.2020).

**References**

1. Zub A.T. (2019) *Stratehichni menedzhment: Teoriia i praktyka*. [Strategic Management: Theory and Practice] Moskva : Vydavnytstvo Yurait. URL: [https://stud.com.ua/7069/menedzhment/strategiyi\\_zrostannya](https://stud.com.ua/7069/menedzhment/strategiyi_zrostannya) (accessed: 17.05.2020) (in Russian).
2. Chuprinskyi M. F. (2016) *Vplyv hlobalizatsii na natsionalnu ekonomiku: pozytyvni ta nehatyvni storony* [The impact of globalization on the national economy: pros and cons] Ternopil, TNEU. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2336/1/Chuprinskiy\\_M.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2336/1/Chuprinskiy_M.pdf) (accessed: 18.05.2020). (in Ukrainian)
3. Blank I. A. (1998) *Slovar'-spravochnik finansovogo menedzhera* [Financial manager dictionary]. Kyiv : Nika-Centr. (in Ukrainian)
4. Petlenko Yu.V. (2013) *Teoretychni aspekty zlyttia ta pohlynannia kompanii* [Theoretical aspects of mergers and acquisitions]. *Finansy Ukrainy*, no. 8. pp. 113–121. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20)

- &S21 STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=Fu\_2013\_8\_12 (accessed: 18.05.2020).
5. Slavutskiy Yu.I. (2019) *Sutnist, vydy ta stadii zlyttiv ta pohlynan u mizharodnomu biznesi* [The essence, types and stages of mergers and acquisitions in international business] Proceedings of the The economic future of Ukraine (*Ukraine*. Kyiv. April 5, 2019) Kyiv: NAAAS, pp. 215-218. URL: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3949/%d0%a1%d0%bb%d0%b0%d0%b2%d1%83%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b9.pdf?sequence=1> (accessed: 18.05.2020).
  6. M&A Statistics. website. Update date 20.02.2020. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (accessed: 19.05.2020).
  7. The World's Largest Public Companies. GLOBAL 2000. Website. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#515f1e80335d> (accessed: 19.05.2020).
  8. Disney`s Fiscal Full Year and Q4 2019 Earning Results Webcast. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2019/11/q4-fy19-earnings.pdf> (accessed: 19.05.2020).
  9. Disney`s Fiscal Full Year and Q4 2018 Earning Results Webcast. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2018/11/q4-fy18-earnings.pdf> (accessed: 19.05.2020).
  10. Disney`s Fiscal Full Year and Q4 2017 Earning Results Webcast URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy17-earnings.pdf> (accessed: 19.05.2020).
  11. Disney`s Fiscal Full Year and Q4 2016 Earning Results Webcast. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy16-earnings.pdf> (accessed: 19.05.2020).
  12. Disney`s Fiscal Full Year and Q4 2015 Earning Results Webcast. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/q4-fy15-earnings.pdf> (accessed: 19.05.2020).
  13. Market analytics. Comscore. Website. URL: <https://www.comscore.com/> (accessed: 19.05.2020).
  14. Disney Plus - statistics and facts. Statista. Website. URL: <https://www.statista.com/> (accessed: 20.05.2020).
  15. COVID-19 Finansova zvitnist. Website. Data onovlennia: 10.05.2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/03/covid-19-financial-reporting-resource-centre.html> (accessed: 20.05.2020).
  16. Nechaev Yu. (2020) *Krizisnye biznes-sdelki: 4 soveta prodavcam*. [Crisis business deals: 4 tips for sellers.] *Ukrainska pravda* (electronic journal), April 30, 2020. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/04/30/660024/> (accessed: 20.05.2020).
  17. Global Capital Confidence Barometer. Website. URL: [https://www.ey.com/en\\_lu/ccb](https://www.ey.com/en_lu/ccb) (accessed: 20.05.2020).
  18. Maksymchuk A. I. (2019) *Aktyvizatsiia vzaïmodii transnatsionalnykh korporatsii iz startup-proektamy* [Activization of transnational corporations and startup projects ] Kyiv. KPI URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29119/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (accessed: 20.05.2020). (in Ukrainian).