

Я.В. Шабліна (Науково-дослідний економічний інститут, м. Київ, Україна)

Ю.В. Гончаров (Київський національний університет технологій та дизайну, Україна)

### ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В УКРАЇНІ

*У статті висвітлено результати дослідження операцій злиття й поглинання (ЗП) на ринку України, виявлено переваги позитивного впливу зазначених процесів на економічне зростання, проаналізовано їх масштабіть і сфери економіки. Встановлено необхідність розвитку та посилення ЗП з метою підвищення інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності економіки України, більш активного включення держави у процеси глобалізації.*

*Ключові слова:* глобалізація, злиття і поглинання, транснаціональні корпорації, прямі іноземні інвестиції, трансакції, спільні підприємства.

*Рис. 2. Табл. 3. Літ. 11.*

Я.В. Шаблина (Научно-исследовательский экономический институт, г. Киев, Украина)

Ю.В. Гончаров (Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина)

### СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В УКРАИНЕ

*В статье отражены результаты исследования операций слияния и поглощения (СИП) на рынке Украины, выявлены преимущества положительного влияния указанных процессов на экономический рост, проанализированы их масштабность и сферы экономики. Установлена необходимость развития и усиления СИП с целью повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности экономики Украины, более активного включения государства в процессы глобализации.*

*Ключевые слова:* глобализация, слияние и поглощение, транснациональные корпорации, прямые иностранные инвестиции, трансакции, совместные предприятия.

Y.V. Shablina (Institute of Economic Research, Kyiv, Ukraine)

Y.V. Goncharov (Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine)

### MERGERS AND ACQUISITIONS IN UKRAINE

*The article overviews the results of the research on the operations of mergers and acquisitions (M&As) at the Ukrainian market and discovers the benefits from the positive impact of these processes upon the economic growth, analyzing also their scales and economic sectors involved. The necessity for development and strengthening the M&As in order to increase the investment attractiveness and the competitiveness of Ukraine's economy and for more active involvement of state in the processes of globalization is determined.*

*Keywords:* globalization; mergers and acquisitions; transnational corporations; foreign direct investment; transactions; joint ventures.

**Постановка проблеми.** На сьогодні глобалізація стає пріоритетною тенденцією світового розвитку, міжнародної торгівлі й світової економіки, результатом та основною дієвою особою якої є транснаціональні корпорації (ТНК). Зростання їх кількості, філій і дочірніх підприємств, масштабів виробництва відбувається шляхом здійснення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). ПІІ потрапляють у країну двома способами: 1) вкладанням у створення нових виробничих потужностей; 2) придбанням функціонуючих підприємств або через злиття з ними.

Саме транскордонні злиття й поглинання посилюють процеси транснаціоналізації та суттєвим чином впливають на економіку окремо взятої держа-

ви і загальні світові тенденції. Тому на сучасному етапі розвитку економіки України особливо актуальним є аналіз і пошук перспектив розвитку ринку ЗІП.

**Аналіз досліджень і публікацій з проблеми.** Дана проблематика розглядається в працях таких науковців, як Ю.Г. Козак [9], О.І. Рогач [4], О.В. Савчук [9], Г.П. Черников [11], С.О. Якубовський [9] та інші.

**Мета дослідження:** дослідження й аналіз загальних тенденцій і перспектив розвитку ринку злиттів і поглинань України.

**Основні результати дослідження.** Під злиттям і поглинанням розуміють мікро- та макроекономічні процеси укрупнення бізнесу й капіталу.

Передумовами процесу злиття і поглинання є глобалізація інформаційного й господарчого обміну, технологічні зміни, лібералізація транскордонного руху капіталів і торговельних режимів, діяльність могутніх фінансових посередників. Фінансовими посередниками виступають, як правило, великі інвестиційні банки, які розширили свою присутність у багатьох країнах і надають широкий діапазон послуг своїм ТНК-клієнтам (від переговорного процесу до здійснення ЗІП) [9, 70].

Залежно від характеру інтеграції компаній можна виділити такі види ЗІП: горизонтальні, вертикальні, родові та конгломеровані (табл. 1). Загалом, класифікація злиттів і поглинань має широкий спектр критеріїв. Так, за географічною ознакою ЗІП розрізняють: а) локальне; б) регіональне; в) міжнародне; г) транснаціональне. Залежно від узгодженості інтересів управлінського персоналу компанії: а) дружнє (погоджене); б) вороже (небажане). Згідно з метою: а) зростання; б) захисту; в) через банкрутство; г) внаслідок приватизації. За національною приналежністю об'єднаних компаній виділяють такі ЗІП: національні – об'єднання компаній, що знаходяться в межах однієї країни, і транснаціональні (транскордонні) – злиття й поглинання компаній, які розміщені в різних країнах.

Таблиця 1. Типи ЗІП за характером інтеграції компаній, авторська розробка

ЗІП	Сутність	Переваги
1. Горизонтальне	Об'єднання двох компаній, що пропонують однакову продукцію	Зниження конкуренції, економія на масштабах, синергія топр
2. Вертикальне	Об'єднання кількох компаній, одна з яких постачальником сировини для іншої	Зниження собівартості і, відповідно, зростання прибутків
3. Родове (паралельне)	Об'єднання компаній, що займаються виробництвом взаємопов'язаних товарів	Більш повне задоволення потреб споживача, зростання частки ринку топр
4. Конгломероване (кругове)	Об'єднання компаній, не пов'язаних між собою на жодному з ринків	Розширення асортименту продукції та послуг, прибутковість топр

Транскордонне злиття й поглинання – це процес об'єднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн [4, 185].

Ключовою ознакою транзакцій ЗІП є зміна акціонерного контролю фірми, що зливається або поглинається. Лише незначна частина випадків транскордонних злиттів і поглинань класифікуються як злиття, переважна кількість транскордонних ЗІП (97%) – це поглинання.

Транскордонне злиття – це злиття активів та операцій двох фірм різних країн з метою створення нової юридичної особи (тобто нової компанії) або об'єднання під назвою однієї з існуючих фірм.

Транскордонне поглинання – це перехід контролю над активами й операціями від місцевої до іноземної компанії, за якого місцева фірма перетворюється на філію іноземної [4, 187].

Злиття можуть набирати форми консолідації або статутного злиття, а поглинання розподіляються на поглинання іноземних філій і місцевих фірм (рис. 1).

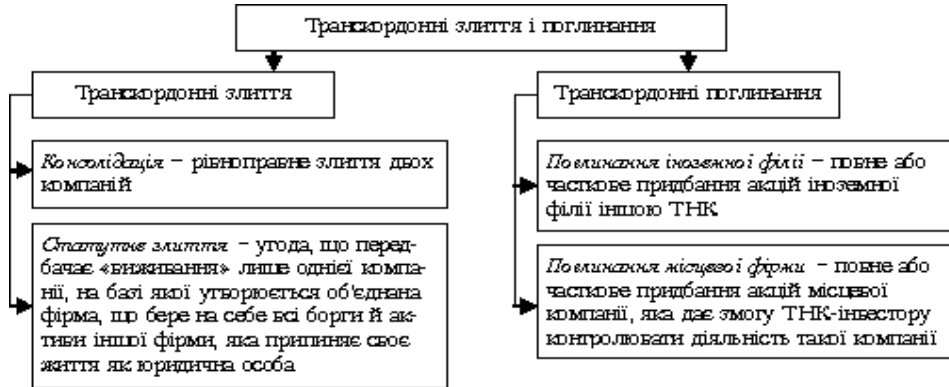


Рис. 1. **Форми транскордонних ЗІП**, розроблено за [4]

У разі злиття двох транснаціональних корпорацій в одну виникає можливість функціонування як одного, так і двох центрів управління новоутвореної компанії у країнах базування первинних ТНК.

Стратегічна мета більшості транснаціональних корпорацій передбачає можливості ЗІП для виживання, підвищення власної конкурентоспроможності та процвітання у галопуючих глобалізаційних процесах світової економіки. Домінуюча кількість транскордонних злиттів і поглинань припадає на розвинені країни, такі як США, Велика Британія, Німеччина, Швейцарія, оскільки в таких випадках транзакції виступають чинником, який усуває бар'єри входження ТНК в інші країни та здійснення ними ПІІ.

Велика кількість транскордонних ЗІП має суттєвий вплив на формування глобальних ринків товарів і послуг, потоків капіталу тощо. Місця ТНК у рейтингу найуспішніших компаній тісно корелюють зі ступенем їх участі у транскордонних злиттях і поглинаннях.

Основними мотивами ЗІП є: прагнення до зростання; фінансові мотиви; доступ до специфічних фірмових активів; технологічні зміни (розподілення витрат інновацій, доступ до інноваційних технологій тощо); ефект синергії; диверсифікація; пошук нових ринків і збільшення ринкової сили; створення монополії; підвищення якості, кваліфікації та досвідченості управлінського персоналу; спрощення національних режимів регулювання припливу іноземних інвестицій.

Таким чином, злиття й поглинання виступають не лише шляхом зміцнення, процвітання та підвищення прибутковості, а й засобом входження транснаціональних корпорацій в ту чи іншу країну.

Саме поняття «злиття і поглинання» має неоднозначний характер. Деякі економісти вважають, що ЗІП – це звичайне явище ринкової економіки, яке є необхідним для підтримки ефективності її функціонування. Інші стверджують, що такі процеси знищують конкуренцію й руйнують стабільність і безпеку національних економік.

До негативних моментів слід віднести те, що процес ЗІП є досить тривалим і може здійснюватися роками, окрім того, великим компаніям складніше вдається досягати швидкої реакції на мінливість зовнішнього середовища. Тому процеси злиття і поглинання доцільні лише тоді, коли вони є стратегічно виправданими, підтримують достатній рівень конкурентоспроможності компанії та приносять бажаний прибуток.

ТНК здійснюють ЗІП у досить різних галузях, але пріоритети змінюються з плином часу. Так, якщо у 80-х та першій половині 90-х років ХХ ст. операції ТНК охоплювали в основному виробничі компанії, то зараз переважна більшість цих операцій відбувається у фінансовій сфері, харчовій, тютюновій промисловості, сфері послуг, телекомунікацій, інформаційних технологій, споживчих товарах. Більшість з них – горизонтальні, тобто спрямовані на такі переваги, як економія на масштабах, синергія, зростання ринків збуту, впровадження інновацій.

Так, наприклад, фармацевтична компанія "Pfizer Inc." у 2000 р. об'єдналась із компанією "Warner-Lambert", у 2002 р. цю компанію придбала "Pharmacia Corporation" за 59,515 млрд. дол. США, а в 2009 р. – компанія "Wyeth" за 64,5 млрд. дол. США [5].

В автомобільній сфері лише за період 1990–2002 рр. у світі відбулось 35 масштабних злиттів і поглинань автомобільних ТНК [11, 77]. За минуле десятиліття також відбулись серйозні зрушення. Так, "General Motors" придбала відомі ТНК "Opel", "Saab", а також 20% акцій концерну "Fiat". "Ford Motor Company" поглинула "Jaguar" та "Volvo Cars" і вступила в стратегічний альянс із "Mazda". ТНК "Renault" купила 70% акцій "Samsung Motor". Об'єднання "Daimler-Benz" та "Chrysler" перетворило "Daimler Chrysler" у найбільшого у світі виробника вантажівок [4, 192].

У 2010 р. найбільшими світовими угодами у сфері ЗІП стали [8]:

- "Novartis" (другий за ринковою капіталізацією виробник ліків у Європі) придбав 23% акцій фармацевтичної компанії "Alcon" (штат компанії складає більше 15 тис. осіб у 75 країнах, за 2009 р. її прибуток склав 2 млрд. дол. США при обсязі продажів 6,5 млрд. дол. США) за 12,9 млрд. дол. США. Загальна сума, що була витрачена на придбання "Alcon", становить 51,6 млрд. дол. США;

- поглинання сингапурською фондовою біржею SGX головної фондової біржі Австралії "ASX Ltd". Вартість угоди становить 8,3 млрд. дол. США;

- німецька компанія "Merck KGaA" придбала американського виробника високоточних фільтрів і розробника біотехнологій "Millipore Corp." (обсяг продажів за 2009 р. – 1,7 млрд. дол. США) за 7,2 млрд. дол. США. Ціна угоди майже наполовину вища вартості акцій "Millipore", зафіксованої до появи інформації про поглинання;

- "Bridas Group" придбав за 7,06 млрд. дол. США 40% аргентинської нафто- і газодобувної компанії "Pan American Energy L.L.C" (сукупний дохід – 2,32 млрд. дол. США за 2009 р.);

- поглинання компанією "PepsiCo" російської ВАТ «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (ВБД). В ході першого етапу угоди "PepsiCo" придбає 66% ВБД за 3,8 млрд. дол. США й отримає право викупити інші 34%. Загальна сума угоди досягне 5,8 млрд. дол. США. ВБД займає близько третини російського й 6,5% українського молочного ринку. В Україні компанія представлена двома молокозаводами – у Києві й Харкові.

Очевидно, що світова тенденція злиття й поглинання простежується і в Україні. За даними аналітичної групи "M&A-Intelligence", у 2008 р. на українському ринку злиття й поглинання абсолютним лідером став фінансовий сектор, де відбулося 8 угод на загальну суму 1,92 млрд. дол. США. Основний внесок у загальний обсяг угод у фінансовому секторі зробили дві мегаугоди: ВАТ «Банк розвитку й зовнішньоекономічної діяльності» у тандемі з австрійською "Slav AG" придбали 75% акцій ВАТ «АКБ «Промінвестбанк» на суму 1,08 млрд. дол. США; італійська "Intensa Sanpaolo S.p.A." за 0,75 млрд. дол. США отримала 100% акцій ВАТ «Правекс-банк».

За фінансовою сферою йде металургія – дві транзакції склали 0,59 млрд. дол. США, з них 93% інвестиційною компанією «МирИнвест» (Вадим Варшавський) і міжнародним трейдером "Stemcor UK, Ltd." було придбано 100% акцій ЗАТ «Міні-металургійний завод «ІСТІЛ (Україна)» у Захура Мохаммада й "Metarussia Investment".

Третій лідер – традиційно один із найбільш активних на українському ринку ЗІП – харчова промисловість: у ній було завершено найбільше (13) транзакцій у сумарному обсязі 0,58 млрд. дол. США. Ця галузь, яка займає одну з провідних позицій в економіці України, не вирізняється тектонічними мегаугодами, але традиційно входить до трійки лідерів за кількістю угод злиття і поглинання [7].

Світова фінансова криза вплинула і на динаміку операцій злиття та поглинання. Так, обсяг українського ринку ЗІП скоротився у 2008 р. практично у 6 разів – до 3,69 млрд. дол. США (36 угод) порівняно з 21,49 млрд. дол. США (87 угод) у 2007 році. У 2009 р. ситуація покращилась – 35 угод на суму 5,44 млрд. дол. США, що означає приріст на 2/3 щодо попереднього року [6].

Таке різке зниження активності на ринку ЗІП свідчить про високий рівень ризику та нестабільність інвестиційного клімату економіки України.

У 2010 р. вітчизняний ринок злиттів і поглинань поступово відроджується (рис. 2). Загальний обсяг угод зі злиттів і поглинань, укладених з початку року, становить близько 7,5 млрд. дол. США, що є набагато вищим порівняно з показниками 2008 та 2009 років. Тобто спостерігається тенденція до збільшення ЗІП на ринку України, і за прогнозами, вона збережеться й надалі.

У структурі ЗІП угод, які відбулися в 2010 р., представлені компанії практично з усіх галузей вітчизняної економіки, що слід відзначити як позитивний момент на шляху до економічного зростання країни. За кількістю укладених угод лідирують компанії фінансового сектору. Зокрема, 39 фінансовими компаніями було укладено угод на загальну суму 251 млн. дол. США. Лідерами за

обсягом угод стали компанії важкої промисловості – 31 компанія із цього сектору здійснила угоди на загальну суму 4,87 млрд. дол. США [1], що становить майже 65% від загальної вартості всіх угод зі злиття й поглинання у 2010 р. (табл. 2).

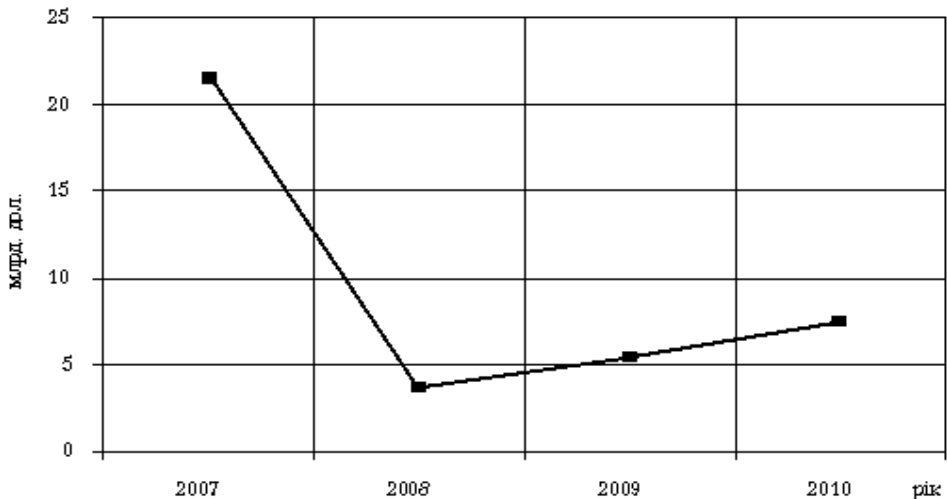


Рис. 2. Тенденції українських ЗІП за період 2007–2010 рр.,  
побудовано за даними [6]

Таблиця 2. Угоди ЗІП в Україні за 2010 рік\*

Кількість компаній	Сектор економіки	Сума, млн. дол. США
39	Фінансові компанії	251
31	Важка промисловість	4866
18	Сільське господарство	149
16	Нафтогазова промисловість	743
16	Харчова промисловість	446
15	Сфера нерухомості	64
11	Виробництво товарів довготривалого споживання	130
5	Хімічна/фармацевтична галузь	500
4	Роздрібна торгівля	18
Інші галузі		375

\* складено за даними [1].

2010 р. став роком злиттів і поглинань для українського ринку гірничо-металургійного комплексу. За півроку було оголошено про перехід під контроль нових інвесторів чотирьох з шести найбільших комбінатів України – «Запоріжсталь», «ММК ім. Ілліча» і двох підприємств «ІСД» – Алчевського і Дніпровського меткомбінатів. Аналітики інформаційного агентства "Mergermarket", які проводили дослідження в галузі ЗІП в Україні, вважають, що таке зростання відбулось в основному за рахунок реалізації 52% пакета акцій металургійної компанії ІСД, який російські інвестори придбали за 1 млрд. дол. США [2].

Серед тенденцій ринку ЗІП у 2010 р. можна відзначити стрімке зростання активності вітчизняних і російських інвесторів. Найбільшим російським по-

купцем є держава. Так, інвестиції державного «Внешэкономбанка» в українські активи («ІСД» й «Запоріжсталь») складають більше 2 млрд. дол. США [3].

Активність проявили й вітчизняні бізнес-групи. «СКМ» (Ринат Ахметов) придбав фармацевтичну компанію «Фармація Донбасу», банк «Ренесанс Кредит» став співвласником київського ЦУМу. «Метінвест» став основним акціонером «ММК ім. Ільча». Прийнято рішення про об'єднання двох фінзакладів, що належать цій бізнес-групі (ПУМБ і Донгорбанк); «Приват» (Ігор Коломийський, Геннадій Боголюбов) завершив придбання українських активів ЗМІ (канали «1+1» і «Кіно») за 300 млрд. дол. США; "Ostehem holding AG" придбала один з найбільших хімічних заводів України – концерн «Стирол».

У процесах ЗІП брали участь й великі вітчизняні агрохолдинги. Найбільшу активність проявив «Миронівський хлібопродукт», який придбав агрокомпанії «Інтерагротрейд», «Інтерагро», «Рідний Край», господарства «Старт», «Баланс» і кооператив «Україна».

Компанія «Кернел» (провідний український виробник соняшникової олії) поглинула свого прямого конкурента компанію "Allseeds".

Зростання масштабів і потужності вітчизняних компаній шляхом злиття й поглинання – це прямий шлях до входження та зміцнення позицій українського бізнесу у глобальній світовій економіці.

Західні інвестори також не стояли осторонь. Лідером серед них є фонд прямих інвестицій "Horizon Capital", який придбав частки у «Вітмарк-Україна», «Датагруп», а також став власником страхової компанії «Фортіс Страхування Життя Україна». Фонд прямих інвестицій – польський "Abris Capital Partners" – придбав тернопільську мережу продуктових магазинів «Торговий світ». Фонд "Euroventure" увійшов до акціонерів української компанії «Агро-контракт».

Крім фондів, проявили себе й стратегічні інвестори. Так, «ТНК-ВР» придбала компанію «Вікойл», «Техноком» (ТМ «Мівіна») поглинутий транснаціональною корпорацією "Nestle", фінська "Masring Oy" викупила українського виробника профілей «Фінпрофіль», шведський "Electrolux AB" став власником фабрики з виробництва побутової техніки в Івано-Франківській області.

Окремо слід виділити угоди у фінансовому секторі. За кількістю трансакцій цей сегмент виявився найбільш активним. Так, сталися зміни в структурі банків «Форум» й «УкрСиббанк», з яких пішли українські власники. Укладено низку мирних угод у банківському секторі: «Терра Банк», «Владимирський», "Home Credit Bank" й «Ренессанс Кредит» змінили власників.

Попри низку чинників негативного впливу, варто наголосити на позитивних моментах ЗІП, а саме: покращення доступу до джерел фінансування, поява перспективи модернізації та інноваційних зрушень, зростання вартості активів, загострення конкуренції між компаніями і покращення доступу до сировинних ресурсів.

На відміну від сусідніх країн, зокрема Польщі та Росії, вітчизняний ринок є порівняно невеликим як за кількістю учасників, так і за обсягами здійснених угод. Ринки ЗІП Росії та України мають багато спільного і в певному значенні конкурують при прийнятті рішень іноземними інвесторами. За рахунок більш

ширшого охоплення сфер економіки Російська Федерація все ще залишається попереду.

Як уже зазначалося, вже тривалий період часу спостерігається досить висока активність російських інвесторів в Україні. За даними статистики, що акумулюється аналітичною групою "M&A-Intelligence", за період з 2003 р. по травень 2008 р. Україна посіла друге місце після Канади по закордонних операціях російських компаній. Загальна сума угод з придбання бізнесу в Україні за участю російського капіталу склала за цей період 6,1 млрд. дол. США, а за кількістю угод Україна лідирує в рейтингу країн, привабливих для російських інвесторів (більше 40 угод) [10].

Підтвердженням може слугувати угода про створення спільного українсько-російського підприємства «ОАК-цивільні літаки», підписана восени 2010 року. У процесі функціонування спільних підприємств (СП), як правило, один партнер стає сильнішим і поглинає слабшого, а результатом злиття й поглинання партнерів із різних країн в одну компанію є утворення ТНК. Однак цей процес не є однозначним. Так, з одного боку, створення СП – це прискорення розвитку літакобудівної галузі в Україні та інтеграції до світового ринку, а з іншого – низка загроз для вітчизняної економіки (табл. 3).

Таблиця 3. Позитивні і негативні моменти створення українсько-російської авіабудівної ТНК для України, авторська розробка

<i>Позитивні моменти</i>	
1.	Більш глибоке завантаження виробничих потужностей
2.	Зростання масштабів виробництва та збуту продукції
3.	Охоплення більшого сегменту світового ринку
4.	Збільшення кількості замовлень і скорочення термінів їх виконання
5.	Об'єднання зусиль у сфері НДДКР
6.	Зниження витрат на комплексуючі
7.	Підвищення ефективності внаслідок синергії
8.	Модернізація і технічне переозброєння підприємств авіабудування
9.	Уникнення конкуренції між російськими та українськими виробниками літаків
10.	Підвищення частки експорту
11.	Підвищення зайнятості в українському авіабудуванні
12.	Перспективи відкриття закордонних філій
13.	Зростання надходжень до Держбюджету України
14.	Спрощення існуючого процесу співпраці між Україною та Російською Федерацією
<i>Можливі негативні моменти</i>	
1.	Зростання залежності української галузі літакобудування від РФ
2.	Відсутність самостійності у прийнятті рішень
3.	Втрага володіння ліцензіями та патентами

Загалом, створення спільного українсько-російського підприємства «ОАК-цивільні літаки» повинно призвести до низки позитивних зрушень у розвитку й підвищення конкурентоспроможності галузі літакобудування України, але за умови зваженої державної політики українського уряду, спрямованої на збереження інтелектуальної та матеріальної власності літакобудівних підприємств України.

Важливим чинником для подальшого розвитку ринку є приваблення іноземних інвестицій. На сьогодні Україна є цікавою для іноземних інвесторів з



низки причин, до яких слід віднести: зростання вітчизняного ринку; проведення Євро-2012; наявність експортних угод, міждержавних угод з 70 країнами світу щодо співпраці та спільного захисту інвестицій, 60 міжнародних договорів щодо подвійного оподаткування тощо. В той же час діють і негативні чинники: бюрократія, корупція, недосконалість нормативно-правової бази, неврегульованість питань прав власності, необхідність вдосконалення правових механізмів, нестабільність національної валюти тощо.

**Висновки.** Злиття й поглинання — це один з дієвих напрямів підвищення ефективності діяльності в ринковому середовищі.

1. Процеси ЗІП є вкрай важливими у контексті залучення ПІІ — доступ до більш досконалих технологій і додаткового капіталу, міжнародних ринків, створення нових робочих місць, стабілізації валюти та розвитку конкуренції.

2. Успішне проведення операцій у напрямку злиття й поглинання допоможе оптимізувати сплату податків, дати новий поштовх у розвитку існуючого бізнесу, поліпшить управління компанією, збільшить виробничі потужності.

3. Кількість і обсяги угод зі злиття й поглинання вважаються гарним індикатором стану економіки. Масштабні придбання в тому чи іншому регіоні свідчать про його інвестиційну привабливість і викликають довіру інвесторів. І хоча рівень угод ЗІП в Україні є ще досить низьким, простежується тенденція до активізації зазначених процесів.

4. Вплив транскордонних об'єднань на держави, у випадку проведення успішної трансакції, має позитивний ефект. Вигоди отримує як приймаюча країна, так і країна-інвестор. При цьому, негативне відображення зазначених процесів буде меншим, ніж загальні вигоди. Крім того, процеси злиття й поглинання сприяють посиленню співпраці між країнами, що також є значним плюсом в контексті глобалізації та інтернаціоналізації економічної системи.

1. Злиття та поглинання в Україні / Библиотека «Ценные бумаги Украины» // [www.securities.org.ua](http://www.securities.org.ua).

2. Инвестиционная привлекательность Украины: слияние и поглощение компаний / Биржевой лидер // [www.profi-forex.org](http://www.profi-forex.org).

3. Кто скупал украинские активы в 2010 году / Український бізнес-ресурс // [www.ubg.ua](http://www.ubg.ua).

4. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: Підручник. — К.: Либідь, 2005. — 720 с.

5. Слияния и поглощения / Википедия // [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org).

6. Слияния и поглощения / ЭКСПЕРТ украинский деловой журнал // [www.expert.ua](http://www.expert.ua).

7. Топ-10 найбільших угод на українському ринку злиття і поглинання / Перша рейтингова система // [www.rate1.com.ua](http://www.rate1.com.ua)

8. Топ-5 крупнейших мировых сделок / Український бізнес-ресурс // [www.ubg.ua](http://www.ubg.ua).

9. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: Навч. посібник / С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак, О.В. Савчук та ін.; За ред. С.О. Якубовського, Ю.Г. Козака, О.В. Савчука. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 488 с.

10. Украинский рынок слияний и поглощений сдает позиции / Украинский банковский портал // [www.banker.ua](http://www.banker.ua).

11. Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. — М.: Экономика, 2008. — 399 с.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2011.