

ОСОБЛИВОСТІ «ЗЛИТТЯ» ТА «ПОГЛИНАННЯ» КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

©2021 ПТАЩЕНКО О. В.

УДК 336:339.9
JEL: F23; F62; G34

Птащенко О. В. Особливості «злиття» та «поглинання» компаній у міжнародному бізнесі

У роботі наведено особливості сучасного процесу злиття та поглинання (M&A). Зазначимо, що в сучасному світі, зі зростаючою глобальною конкуренцією, агресивною політикою окремих учасників ринку, швидкими технологічними змінами, фінансовим регулюванням і мінливою роллю держави в економіці, існує потреба в розширенні діяльності великих компаній. Більшість найбільш успішних компаній навіть йдуть спільним шляхом розвитку, таким як злиття та поглинання. У результаті злиття та поглинання бізнес зростатиме та стане більш впливовим, і не лише національні уряди, а й міжнародні економічні організації не зможуть залежати від регулювання та управління. Сьогодні серед провідних вітчизняних і зарубіжних економістів немає єдиної думки щодо визначення понять «злиття» і «поглинання», що пояснюється різноманітністю та складністю характеру цих процесів. Виявлено основні види зазначених процесів і наведено їх характеристики. При дослідженні процесів злиття та поглинання підприємств визначено їх основні відмінності один від одного. Доведено, що в умовах постійно мінливого ринку зростання конкуренції їм добре продумані та вдало здійснені транзакції з міжнародних злиттів і поглинань можуть значно збільшити вартість компаній. На сучасному етапі міжнародні злиття та поглинання займають міцні позиції в політиці приватних компаній як основний стратегічний інструмент для розвитку бізнесу.

Ключові слова: глобалізація, злиття, поглинання, корпоративне управління, процес злиття та поглинання, інтеграція.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>

Рис.: 2. **Бібл.:** 17.

Птащенко Олена Валеріївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Olena.Ptashchenko@hneu.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3833408/olena-ptashchenko>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215814236>

UDC 336:339.9
JEL: F23; F62; G34

Ptashchenko O. V. Features of «Mergers» and «Acquisitions» of Companies in International Business

The publication presents features of the modern mergers and acquisitions (M&A) process. It should be noted that in the modern world, with the growing global competition, aggressive policies of individual market participants, rapid technological changes, financial regulation and the changing role of the State in the economy, there is a need to expand the activities of large companies. The majority of the most successful companies choose the joint mode of development, such as mergers and acquisitions. As a result of mergers and acquisitions, business will grow and become more influential, and not only national governments, but also international economic organizations will not be able to depend on regulation and management. Today, among the leading domestic or foreign economists there is no consensus on the definition of the concepts of «mergers» and «acquisitions», which is explained by the diversity and complexity of the nature of these processes. The main types of these processes have been identified and their characterizations are provided. When researching the processes of mergers and acquisitions of enterprises, their main differences are determined. It is proved that in an ever-changing market, increased competition and well-thought-out and well-made transactions on international mergers and acquisitions can significantly increase the value of companies. At the present stage, international mergers and acquisitions occupy strong positions in the policy of private companies as the main strategic instrument for business development.

Keywords: globalization, mergers, acquisitions, corporate governance, process of mergers and acquisitions, integration.

Fig.: 2. **Bibl.:** 17.

Ptashchenko Olena V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Olena.Ptashchenko@hneu.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3833408/olena-ptashchenko>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215814236>

У сучасному глобалізаційному світі швидкі економічні та технологічні зміни спричиняють значну корпоративну трансформацію. Компанії намагаються підвищити ефективність виробничих процесів і вийти на нові ринки збуту.

Злиття та поглинання – це економічні процеси, які цікавлять і обговорюються дуже широким загалом, включаючи не лише професійних аналітиків, але

й споживачів товарів, що пропонуються на світовому ринку. За останні десятиліття в різних галузях світової економіки відбулися значні зміни. Об'єктивний процес глобалізації сучасної світової економіки вимагає нового рівня розвитку міжнародного бізнесу. Національні фінансові ринки в усьому світі інтегруються. Загальна тенденція полягає в тому, щоб зробити фінансову систему більш відкритою для міжнародної конкуренції.

Саме тому звернемо увагу на те, що процес злиття та поглинання можна розділити на шість етапів. Перші три етапи включають планування злиття або поглинання, аналіз потенційного партнера по злиттю та закриття угоди. Другий етап безпосередньо пов'язаний з практичною реалізацією намірів. Розробка стратегії злиття або поглинання складається з оцінки ринкової позиції підприємця-покупця, сильних і слабких сторін, а також позиції конкурентів за такими параметрами: банківські продукти, клієнти, ринки, канали доставки інформації. З урахуванням результатів проведеної роботи формулюється стратегія, а потім ставиться стратегічна ціль. Якщо, наприклад, банк планує стратегію виходу на нові ринки, слід враховувати такі фактори: співвідношення ризику та винагороди; бізнес-план, ключові напрямки, спеціалізація та імідж організації; вимоги до капіталу (національні та міжнародні стандарти); відповідна нормативна база; діяльність конкурентів на міжнародному та внутрішньому ринках; ринкові умови економіки; маркетингове дослідження потреб основних груп покупців [1–6].

Зазначимо, що вихідна стратегія повинна визначати цільові сегменти клієнтів та пов'язані з ними ділові продукти. При розробці стратегії виходу на ринок слід враховувати всі можливі альтернативи. Тобто стратегію виходу на новий ринок слід вибирати після ретельного розгляду всіх варіантів. Серед них: тісна співпраця з іноземним партнером; обмежене зростання, що передбачає залучення кваліфікованого персоналу та впровадження інформаційних систем і сучасних технологій; придбання контрольного пакета акцій іншої компанії.

Багато компаній розглядають злиття та поглинання як спосіб оптимізації виробничих фондів відповідно до ринкових умов і досягнення конкурентних переваг. Тому дослідженнями в цій галузі займається багато фахівців, кожен з яких прагне створити універсальний проект злиття та поглинання підприємств.

Для успішного злиття або поглинання зазвичай обирається та чи інша компанія на основі показників ефективності. Це означає, насамперед, що провідна фірма в кінцевому підсумку повинна заплатити дуже високу ціну, і що підприємству зі слабкою ринковою позицією важко стати компанією лідером ринку.

Стратегічний рівень включає вибір об'єкта для злиття або поглинання, якому передують всебічний аналіз можливих варіантів реалізації стратегії зростання. Компанія повинна оцінити свої стратегічні наміри, обґрунтувати тип злиття з точки зору його прив'язки до характеру діяльності (або спеціалізації) підприємства, а потім вибрати тип стратегії для впровадження. Процес оцінки кандидатів включає аналіз фінансових результатів і технічних показників. Важливою складовою аналізу є, перш за все, оцінка корпоративної культури об'єкта з точки зору відповідності існуючій

корпоративній культурі покупця. Несумісність принципів корпоративної культури двох компаній може призвести до негативних наслідків. Оскільки злиття та поглинання передбачає об'єднання людських ресурсів, важливо оцінити ситуацію з інтеграцією персоналу та передумови для створення згуртованої команди.

Великі компанії намагаються знайти додаткові джерела масштабування, найпоширенішими з яких є злиття та поглинання. Так, великі гравці ринку повинні вміти орієнтувати типи злиття компанії, знаходити основні цілі, якими керуються сторони при укладанні договору про злиття або поглинання, оцінювати ефективність і можливі наслідки операцій. При наявності загрози поглинання для підприємства йому необхідно вжити заходів щодо збереження своєї цілісності або самостійно здійснити пошуки компанії-партнера з вигідними умовами для поглинання.

Згідно із загальноновизнаним підходом *злиття* – це об'єднання суб'єктів господарювання, у результаті якого утворюється єдиний господарський підрозділ. Обов'язковою умовою злиття компаній є створення нової юридичної особи – компанії, що складається з двох або більше колишніх фірм, втрачає своє незалежне життя. Нова компанія бере на себе відповідальність після розірвання контракту та контролює активи і зобов'язання компанії перед своїми клієнтами. Право власності на компанію означає контроль однієї компанії іншою компанією з абсолютною власністю. Придбання компанії здійснюється шляхом придбання акцій компанії на фондовій біржі, що означає придбання підприємства. Злиття та поглинання компаній є радикальною формою створення нових економічних суб'єктів. Одним із основних мотивів злиття та поглинання є їх реорганізація з метою підвищення економічної ефективності підприємств.

Сфера дослідження даного процесу знайшла своє відображення в роботах В. Гейця, Д. Лук'яненка, Є. Савельєва, Т. Фролової, О. Кібенко та багатьох інших дослідників, які пов'язують свою дослідницьку діяльність з дослідженням глобального економічного простору та процесів становлення транснаціональних корпорацій.

Якщо ж звернути увагу на основні праці з цього питання зарубіжних науковців, то можна зазначити таких дослідників, як: Ф. Рід, П. Моросіні, У. Стеджер, Д. Греймс, Ф. Крюгер, С. Зайзель.

Широке коло дослідження цього питання є актуальним і сьогодні через постійну зміну зовнішнього середовища компаній, загострення глобалізаційних процесів і укріплення інтеграційних зв'язків.

Метою дослідження, проведеного в даній роботі, є визначення можливостей та особливостей процесів злиття та поглинання для сучасного бізнесу, що інтегрується в єдиний світовий економічний простір.

Багато дослідників, зокрема Т. Коллер, Дж. Муррін [5], вивчаючи мотивацію злиття та поглинання,

виділяють три основні групи: внутрішні, зовнішні та особисті інтереси керівництва компанії.

Основними *внутрішніми причинами* є синергетичний ефект, тобто збільшення продуктивності праці підприємства в результаті злиття, інтеграція окремих частин в одну систему, де ефект взаємодії елементів перевищує суму результатів кожного елемента.

Синергетичний ефект залежить від обсягу діяльності, поєднання додаткових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції (через ринкові монополії) тощо, що може привести до відповідної економії.

Зовнішніми причинами злиття та поглинання є зміни в зовнішньому середовищі, що знижують ефективність діяльності підприємства та впливають на пошук інших шляхів та засобів його функціонування.

До зовнішніх факторів належать: зміни політичної ситуації в країні; перегляд законодавчої та нормативної бази регулювання бізнесу; темпи розвитку економічної діяльності в певній галузі; зміни в державному регулюванні; глобалізація тощо.

Види синергетичного ефекту при злитті та поглинанні наведено на *рис. 1*.

У даний час найпоширеніші три варіанти придбання компаній:

- ✦ контроль за управлінням підприємством або особою, яка представляє інтереси власника великого пакета акцій;
- ✦ придбання контрольного пакета акцій;
- ✦ банкрутство компанії з подальшим придбанням її активів.

Перший метод застосовується до державних (муніципальних) підприємств чи суб'єктів господарювання, головним акціонером яких є держава. Істотний недолік цього методу пов'язаний з конкретними посадовими особами (у разі зміни керівництва або особи, яка представляє інтереси держави), а також відсутністю реєстрації права власності на майно чи частки. Другий метод є найбільш ефективним з точки зору юридичних гарантій компанії, і він продовжує розширюватися. Цей метод часто використовується при дружній купівлі, коли акціонери компанії погоджуються продати акції зовнішньому інвестору. Основні характеристики злиття та поглинання наведено на *рис. 2*.

На додаток до вищезазначених мотивів злиття або поглинання можна виділити такі:

- ✦ *податкові мотиви*, пов'язані з оптимізацією, мінімізацією податкової політики на підприємстві. Наприклад, бізнес з високою маржею несе великий податковий тягар і може придбати звільнений від оподаткування бізнес, щоб зменшити цей тягар. У цьому випадку податкові пільги застосовуються до нової корпорації;
- ✦ *диверсифікація*, яка може поширити небезпеку ведення бізнесу. Найкращим прикладом

використання цього мотиву для здійснення злиття або поглинання є створення холдингів або консорціумів, до складу яких входять банки, страхові компанії та виробничі компанії;

- ✦ *диверсифікація виробництва* – як можливість перенаправити відсталі ресурси на інші види виробництва. Причиною злиття та поглинання є диверсифікація інших видів бізнесу. Диверсифікація сприяє стабілізації потоків доходів, що вигідно як для працівників приватних компаній, так і для постачальників і споживачів (розширення асортименту товарів та послуг). Причиною злиття може бути поява на підприємстві тимчасово безкоштовних ресурсів. Скажімо, підприємство працює в галузі на зрілому етапі. Компанія має великі грошові потоки, але мало привабливих інвестиційних можливостей. Тому подібні компанії часто використовують додаткові кошти для злиття з іншою компанією. В іншому випадку вони можуть стати об'єктом поглинання іншими фірмами, використовуючи свої надлишкові кошти. Цей мотив впливає з надії на реструктуризацію ринків або галузей, зосереджуючи увагу на доступі до важливих нових ресурсів і технологій;
- ✦ *створення монополії на ринку*. У цьому випадку злиття буде головним чином горизонтальним, і бажання отримати або зміцнити своє монопольне становище буде відігравати головну роль. Злиття дозволить компаніям подолати цінову конкуренцію: завдяки конкуренції ціни можуть бути знижені, щоб кожен виробник отримував мінімальний прибуток. Однак антимонопольне законодавство обмежує злиття для підвищення цін. Іноді конкуруюче підприємство може бути придбане та згодом закрито, оскільки вигідніше придбати його та усунути конкуренцію, ніж зменшити його ціну до середніх змінних витрат, що змушує всіх виробників нести значні витрати;
- ✦ *різниця між ринковою ціною компанії та відновною вартістю*. Купувати існуючу компанію простіше, ніж будувати нову. Це доцільно, коли ринкова вартість майна цільової компанії значно менша від відновної вартості її активів;
- ✦ *різниця між поточною ринковою вартістю та ціною обігу*. Іншими словами, цей мотив можна сформулювати так: здатність «купувати дешево, продавати дорого». Часто витрати на ліквідацію компанії перевищують її поточну ринкову вартість. У цьому випадку фірма може продати її «у роздріб», навіть якщо її купують трохи вище поточної ринкової вартості, що має значний дохід для продавця. Загалом, якщо застосовуємо цілеспрямований підхід, то економічні вигоди слід розподіляти

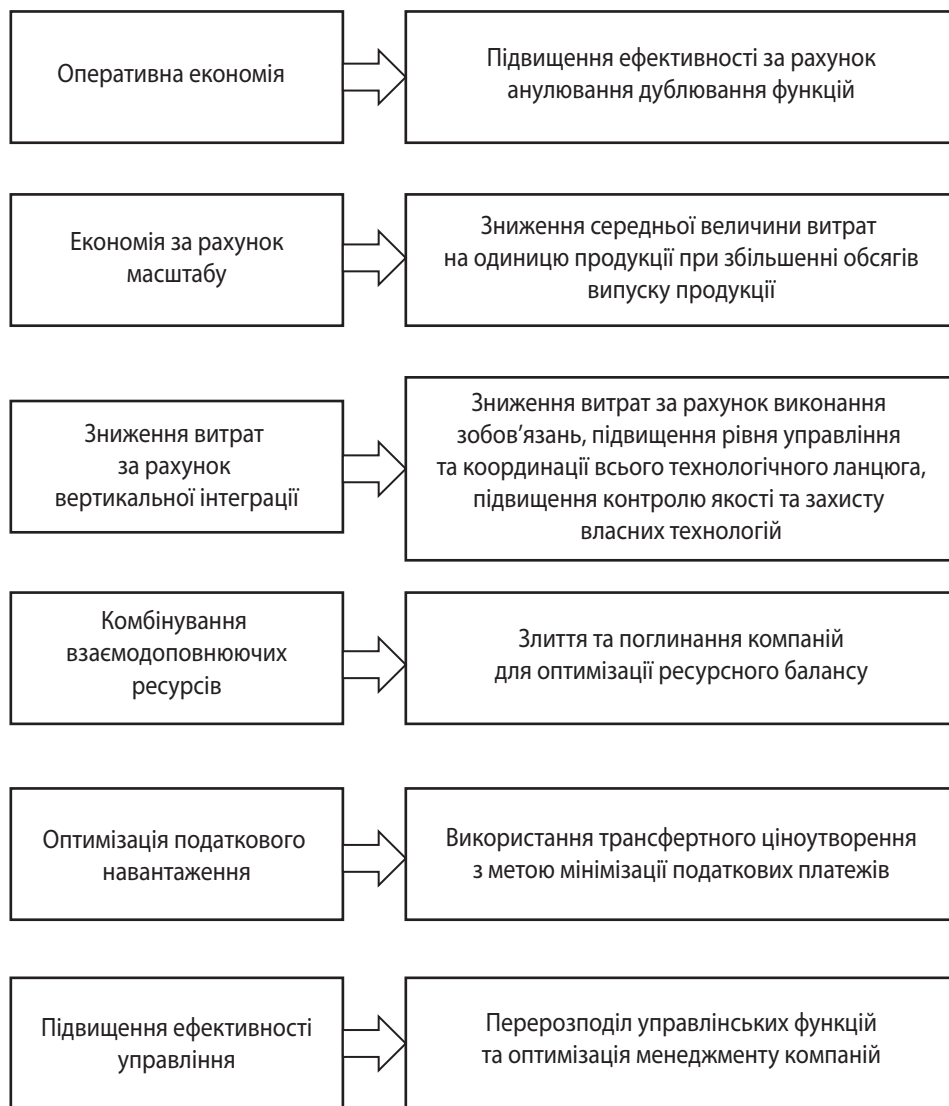


Рис. 1. Види синергетичного ефекту при злитті та поглинанні компаній

Джерело: складено на основі [4–13]

таким чином, щоб: економічні витрати мали значну перевагу; був зменшений відтік капіталу за кордон. У світовій практиці певною мірою безпеки капіталу є запозичення грошових ресурсів з іншої компанії чи фінансової установи, що, своєю чергою, при закритті таких операцій може призвести до злиття та поглинання [14–17].

Таким чином, розвиток ринків злиття та поглинання завжди характеризується повторенням певних закономірностей, тісно пов'язаний з економічними явищами та перетвореннями, що відбуваються у світовій економіці. Кожний з обраних прикладів злиття та поглинання має свої особливості, які сформовані на основі: тенденцій сьогодення в глобальному економічному просторі, сучасного економічного розвитку, законодавчого регулювання процесів концентрації, мотивів зростання, напрямків і можливостей компаній.

Згідно з дослідженнями злиття та поглинання супроводжується низкою негативних або позитивних наслідків для економічного, регуляторного та технологічного прогресу. Економічний підйом відбуватиметься у формі економічного зростання, що стимулюватиме зростання компаній для задоволення швидко зростаючого попиту в економіці. Саме злиття та поглинання дозволяє компанії зростати швидше, ніж її внутрішнє органічне зростання. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 2017 Global Chemical Industry M&A Outlook. Momentum continues despite global uncertainties. URL: <https://www2.deloitte.com/ge/en/pages/manufacturing/articles/global-chemical-industry-m-and-a-outlook.html>
- Global2000:TheWorld'sLargestPublicCompanies.URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a3e066d335d>
- Андрюшкіна М. І. Злиття та поглинання: українські реалії. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40746>

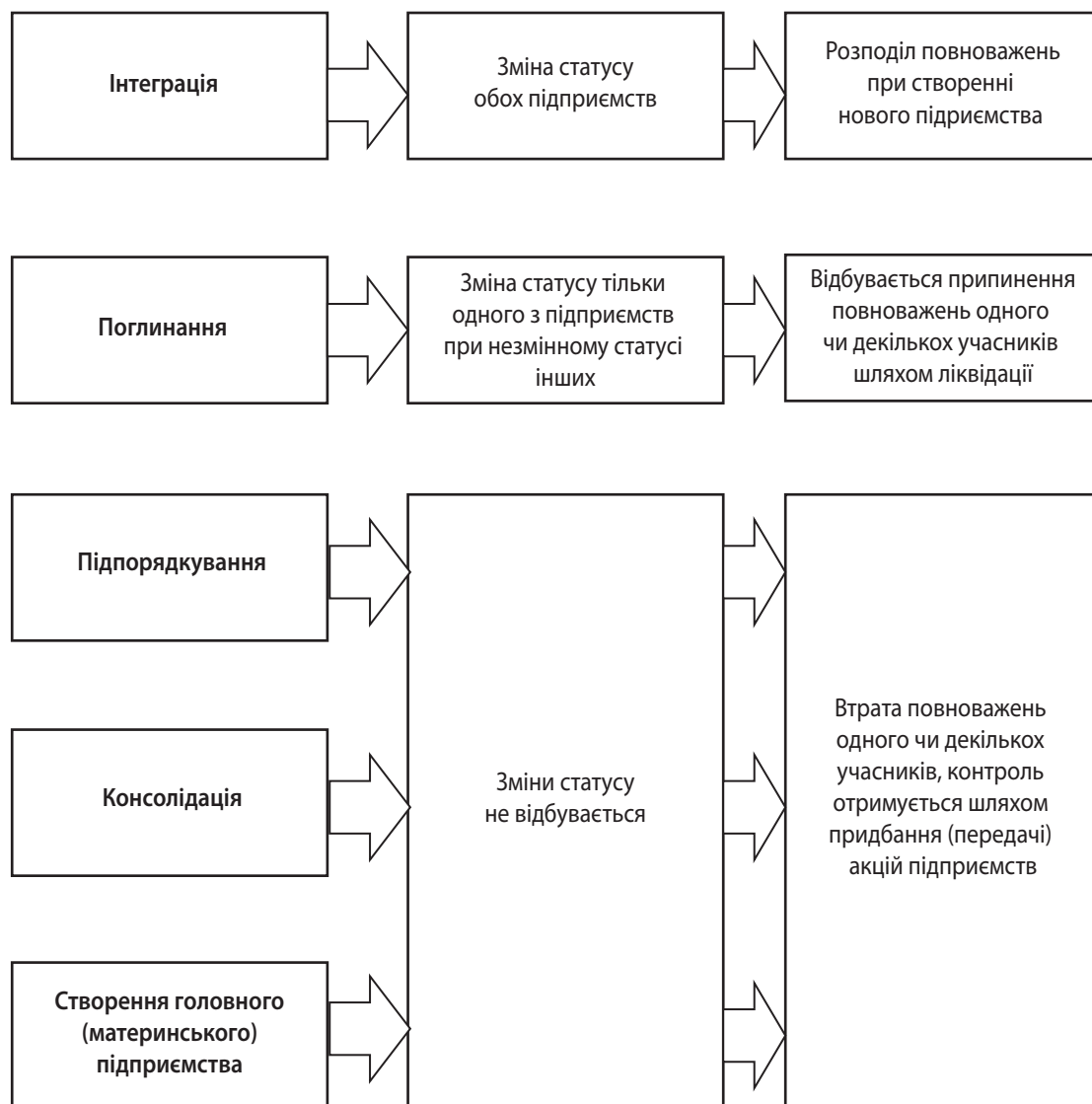


Рис. 2. Характеристика форм злиття підприємств

Джерело: складено на основі [4–13].

4. Гамма Т. М. Особливості та перспективи розвитку ринку M&A в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 106–112. URL: <http://economics-msu.com.ua/ru/journals/1-5-2016>
5. Сабаш В. В., Гонтар Д. А. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 127–138. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/46796/1/Sabadash_Hontar.pdf;jsessionid=DA95CE249DA050881DCC00146860165B
6. Григоренко Ю. Слияния и поглощения в Украине: дефицит покупателей и низкие цены. URL: http://kreston-gcg.com/upload/sliyaniya_i_pogloscheniya_v_ukraine.pdf
7. Гулидов Р. В. Слияния и поглощения : для чего они происходят и что они могут означать для обычного инвестора. *Враждебные поглощения в Украине*. 2008. № 4. С. 56–60.
8. Євтушенко Г. І., Куценко В. І., Птащенко О. В. Нова парадигма вдосконалення системи менеджменту в контексті забезпечення економічного розвитку та соціальної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 335–340. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-4_0-pages-335_340.pdf
9. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
10. Коломійцева О. В. Мотиви та причини процесів злиття та поглинань підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 142–149.
11. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. : Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
12. Кубах Т. Г. Ринок злиття та поглинання: сучасний стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151>

13. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-05>
14. Птащенко О. В. Особливості розвитку міжнародного маркетингу високих технологій в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 72–81. DOI: [10.30857/2413-0117.2018.2.7](https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.7)
15. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Іващенко О. А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10)
16. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Рилач Н. М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.14)
17. Тхі Хант Н. Міжнародний ринок злиттів і поглинань: останні тенденції і перспективи росту. *Персонал*. 2005. № 2. С. 58–63. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=116>

REFERENCES

“2017 Global Chemical Industry M&A Outlook. Momentum continues despite global uncertainties”. <https://www2.deloitte.com/ge/en/pages/manufacturing/articles/global-chemical-industry-m-and-a-outlook.html>

Andriushkina, M. I. “Zlyttia ta pohlynannia: ukrainski realii” [Mergers and Acquisitions: Ukrainian Realities]. <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40746>

Bozhkova, V. V. et al. “Transformatsii instrumentariu marketingovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii” [Transformations of Marketing Communication Tools in the Context of Globalization]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 73–82. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-05>

“Global 2000: The World’s Largest Rublis Somranies”. <https://www.forbes.com/global2000/#6a3e066d335d>

Grigorenko, Yu. “Sliyaniya i pogloshcheniya v Ukrainie: defitsit pokupateley i nizkiye tseny” [ENGLISH_UA Mergers and Acquisitions in Ukraine: Shortage of Buyers and Low Prices]. http://kreston-gcg.com/upload/sliyaniya_i_pogloshcheniya_v_ukraine.pdf

Gulidov, R. V. “Sliyaniya i pogloshcheniya : dlya chego oni proiskhodyat i chto oni mogut oznachat dlya obychnogo investora” [Mergers and Acquisitions: What They are for and What They Can Mean for the Average Investor]. *Vrazhdebnyye pogloshcheniya v Ukraine*, no. 4 (2008): 56–60.

Hamma, T. M. “Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku rynku M&A v Ukraini” [Features and Prospects of M&A Market Development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekononika»*, is. 1 (2016): 106–112. <http://economics-msu.com.ua/ru/journals/1-5-2016>

Ivanov, Yu. B., and Ivanova, O. Yu. “Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh in-

tensyvnoi konkurentnoi borotby” [The Strategy of Enterprise’s Competitive Advantages Formation Under Condition of Intensive Competitive Struggle]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 121–128. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

Kolomiitseva, O. V. “Motyvy ta prychyny protsesiv zlyttia ta pohlynan pidpriemstv” [Motives and Causes of Mergers and Acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2012): 142–149.

Kotler, F. et al. *Marketingovy menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Khimdzhest, 2008.

Kubakh, T. H. “Rynok zlyttia ta pohlynannia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku” [Merger and Acquisition Market: Current State and Development Prospects]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2012). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151>

Ptashchenko, O. V. “Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnoho marketingu vysokikh tekhnolohii v umovakh hlobalizatsii” [Features of the Development of International High-tech Marketing in the Context of Globalization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriya «Ekononichni nauky»*, no. 2 (2018): 72–81. DOI: [10.30857/2413-0117.2018.2.7](https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.7)

Reznikova, N. V., Rubtsova, M. Yu., and Ivashchenko, O. A. “Perspektyvy rozvytku stratehii mizhnarodnoho marketingu v umovakh hlobalnoi konverhentsii” [Prospects for the Development of International Marketing Strategies in a Global Convergence]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2019). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10)

Reznikova, N. V., Rubtsova, M. Yu., and Rylach, N. M. “Instytutsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoi systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuвання innovatsiinykh pidpriemstv” [Institutional Levers of International Competitiveness of the National Innovation System: The Problem of Choosing Tools to Stimulate Innovative Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2018). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.14)

Sabadash, V. V., and Hontar, D. A. “Rynky zlyttiv i pohlynan: stan, problemy funktsionuvannia i tendentsii rozvytku” [Mergers and Acquisitions Markets: Status, Operational Problems and Development Trends]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4 (2015): 127–138. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/46796/1/Sabadash_Hontar.pdf;jsessionid=DA95CE249DA050881DCC00146860165B

Tkhi, Khant N. “Mizhnarodnyi rynek zlyttiv i pohlynan: ostanni tendentsii i perspektyvy rostu” [International Market for Mergers and Acquisitions: Recent Trends and Growth Prospects]. *Personal*, no. 2 (2005): 58–63. <http://personal.in.ua/article.php?id=116>

Yevtushenko, H. I., Kutsenko, V. I., and Ptashchenko, O. V. “Nova paradyhma vdoskonalennia systemy menedzhmentu v konteksti zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku ta sotsialnoi bezpeky” [The New Paradigm for Improving the System of Management in the Context of Ensuring Economic Development and Social Security]. *Biznes Inform*, no. 4 (2017): 335–340. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-4_0-pages-335_340.pdf