

УДК 336:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.247-252>**Світлична А.В.**

кандидат економічних наук

Полтавський державний аграрний університет

Svitlychna Alla

PhD in Economic Sc.

Poltava State Agrarian University

<http://orcid.org/0000-0003-3674-5787>**Волкова Н.В.**

кандидат економічних наук

Полтавський державний аграрний університет

Volkova Nelia

PhD in Economic Sc.

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>**Кріль Є.В.**

Полтавський державний аграрний університет

Kril Yevhenii

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0003-2439-0453>

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ: ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ

Важливим засобом стратегічного зростання компаній є злиття та поглинання (М&А). Це дозволяє їм освоювати нові ринки, підвищувати продуктивність і посилювати свої позиції в умовах конкуренції. Такі процеси мають вагоме значення для світової економіки та суттєво впливають як на окремі компанії, так і на цілі сектори бізнесу, що свідчать про актуальність теми.

Метою даного дослідження є аналіз основних аспектів процесів злиття та поглинання, їх впливу на компанії та ринок, а також розгляд ключових тенденцій у сфері М&А.

В статті виділені основні історичні хвилі (етапи) процесів злиття і поглинань. Починаючи з 1887 року їх нараховують сім. Сучасні тренди на ринку М&А вказують на посилений інтерес до технологічних угод, інноваційних галузей та проєктів, орієнтованих на сталий розвиток. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію та військові виклики, український ринок злиття і поглинань зберігає стійкість, а українські компанії активно зміцнюють свої позиції на міжнародній арені, а злиття та поглинання продовжують відігравати значну роль у стимулюванні економічного зростання. Компетентне управління процесами М&А здатне забезпечити компаніям довготривалий розвиток, зміцнення конкурентних переваг і активізацію інноваційної діяльності.

Ключові слова: бізнес, стратегія, стратегічні інструменти, злиття, приєднання.

STRATEGIC TOOLS FOR BUSINESS EXPANSION: MERGERS AND ACQUISITIONS

Mergers and acquisitions (M&A) serve as an important tool for the strategic growth of companies. They enable businesses to enter new markets, increase productivity, and strengthen their positions in a competitive environment. These processes play a significant role in the global economy and have a substantial impact on both individual companies and entire business sectors, highlighting the relevance of the topic.

The aim of this study is to analyze the main aspects of merger and acquisition processes, their impact on companies and the market, as well as to examine key trends in the M&A sphere.

The article outlines the major historical waves (stages) of mergers and acquisitions. Since 1887, seven such waves have been identified. The peak of M&A growth in the current century occurred in 2015. Companies began focusing on strategic mergers to enhance efficiency and gain access to new markets. Technological firms played a significant role, actively investing in startups and innovative projects. The main drivers of this growth were the financial, pharmaceutical,

and energy sectors. Geopolitical events in 2022, such as the war in Ukraine and sanctions against the Russian Federation, had a negative impact on the global M&A market, significantly reducing its activity.

Current trends in the M&A market point to increased interest in technology deals, innovative sectors, and projects aimed at sustainable development. Despite challenging macroeconomic conditions and wartime pressures, the Ukrainian M&A market remains resilient, and Ukrainian companies are actively strengthening their presence in international markets. This is particularly evidenced by such cross-border deals as: the acquisition of Creatio by U.S.-based Sapphire Ventures, StepStone Group, and Volition Capital (deal value – USD 200 million); Datagroup-Volia by French NJJ Capital (deal value – USD 120 million); the United Mining and Chemical Company by Azerbaijani NEQSOL Holding (deal value – USD 95 million).

Thus, mergers and acquisitions continue to play a significant role in driving economic growth. Competent management of M&A processes can ensure long-term development, enhanced competitiveness, and increased innovation within companies.

Keywords: business, strategy, strategic tools, mergers, acquisitions.

JEL classification: G34.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі процеси злиття та поглинання (Mergers & Acquisitions, M&A) відіграють ключову роль у розвитку компаній та ринків. Вони слугують стратегічним інструментом для розширення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів. Завдяки M&A компанії можуть отримати доступ до нових технологій, розширити ринки збуту, збільшити прибутковість і покращити свою ринкову позицію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні існує чимало наукових досліджень, які присвячені операціям злиття і поглинання бізнесу [1, 2, 3]. Вітчизняні науковці також не стоять осторонь дослідження цієї проблеми. Зокрема, серед останніх досліджень варто відмітити роботи [4, 5] колективу авторів Лойко В.В., Казак О.О., Бондарчук В.І., що присвячені вивченню динаміки та перспектив розвитку операцій злиття і поглинання, дослідженню основних факторів, які на них впливають, прогнозуванню розвитку цих операцій на міжнародному рівні та в умовах поствоєнного відновлення України.

Незважаючи на динамічний розвиток ринку, політична нестабільність і воєнні дії в Україні чинять значний тиск на сферу злиття та поглинання компаній. Однією з ключових невирішених проблем залишається недостатнє дослідження специфіки цих процесів, їхніх ризиків і наслідків для економіки. Ці процеси потребують подальшого поглибленого дослідження.

Метою даного дослідження є аналіз основних аспектів процесів злиття та поглинання, їх впливу на компанії та ринок, а також розгляд ключових тенденцій у сфері M&A.

Виклад основних результатів дослідження. Процеси злиття і поглинання (M&A) мають тривалу історію, що характеризується періодами підвищеної активності, відомими як «хвилі злиття». Кожна з цих хвиль мала свої особливості, причини виникнення та наслідки для економіки [6]:

1. *Перша хвиля (1887–1904 pp.).* Цей період відзначався переважанням горизонтальної інтеграції, коли компанії однієї галузі об'єднувалися для підвищення ефективності та зниження конкуренції. Основними причинами були технічний прогрес, потреба в підвищенні продуктивності та проблеми із застосуванням антимонопольного закону Шермана в США.

Найбільша концентрація злиття і поглинань спостерігалася в металургії, транспорті та добувній промисловості.

2. *Друга хвиля (1916–1929 pp.).* Цей етап характеризувався зростанням популярності вертикального злиття, коли компанії об'єднувалися з постачальниками або дистриб'юторами для отримання контролю над усім ланцюгом виробництва. Метою було забезпечення стабільності постачання та збуту, а також зниження витрат. Однак Велика депресія 1929 року призвела до спаду в M&A-активності.

3. *Третя хвиля (1960–1970-ті pp.).* У цей період відбувалося активне утворення конгломератів – об'єднання компаній з різних галузей. Метою була диверсифікація ризиків та пошук нових можливостей для зростання. Проте багато угод злиття не виправдали очікувань через складнощі в управлінні різномірними бізнесами.

4. *Четверта хвиля (1980-ті pp.).* Цей період відомий як епоха оптимізації витрат, коли компанії зосереджувалися на підвищенні ефективності через злиття та поглинання. Активно використовувалися методи «ворожих поглинань» та важелі фінансування, такі як високоризикові облігації.

5. *П'ята хвиля (друга половина 1990-х pp.).* Відзначалася мегазлиттями, коли великі корпорації об'єднувалися для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Це було зумовлено глобалізацією, дерегуляцією ринків та розвитком інформаційних технологій.

6. *Шоста хвиля (2003–2007 pp.).* Цей період характеризувався подальшою глобалізацією, зростанням ролі приватних інвестиційних фондів та активною консолідацією в банківському секторі. Проте світова фінансова криза 2008 року призвела до значного спаду в M&A-активності. Багато запланованих угод було скасовано або відкладено через нестачу фінансування та зниження оціночної вартості компаній [6].

7. *Сьома хвиля (2009–2014 pp.).* Після Світової фінансової кризи ринок M&A поступово відновлювався. Компанії почали зосереджуватися на стратегічних злиттях для підвищення ефективності та отримання доступу до нових ринків. Значну роль відігравали технологічні компанії, які активно інвестували в стартапи та інноваційні проекти. Основними драйверами були фінансовий, фармацевтичний та

енергетичний сектори. Зростання активності пояснювалося сприятливими економічними умовами та доступністю дешевих кредитних ресурсів [7].

Після пікового 2015 року темпи зростання M&A дещо сповільнилися, але угоди набули більш якісного характеру. Компанії стали обережнішими, приділяючи більше уваги стратегічній відповідності компаній-об'єктів придбання та потенційним синергетичним ефектам. Значна увага приділялася технологічним злиттям, особливо в галузі фінансових технологій та штучного інтелекту.

Пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила тимчасовий спад M&A-активності через невизначеність та економічні обмеження. Однак вже у 2021 році ринок почав відновлюватися, зокрема в секторах технологій, охорони здоров'я та споживчих товарів. Компанії

шукали можливості для диверсифікації та зміцнення своїх позицій на ринку. Було зафіксовано історичний рекорд по кількості угод – 8 846 (зростання на 42,6%).

Утім у 2022 році геополітичні події, такі як війна в Україні та санкції проти РФ, вплинули на глобальний ринок M&A. Компанії стали більш обережними, враховуючи ризики та невизначеність [7].

Станом на кінець 2024 року активність у сфері злиття та поглинань на глобальному рівні залишалася нижчою за історичну норму, особливо якщо порівнювати з попередніми роками, зокрема, з шаленим попитом на угоди у 2021 році. Однак активність відновилося після падіння до мінімуму, яке спостерігалось у другій половині 2022 року та перших трьох кварталах 2023 року (рис. 1).

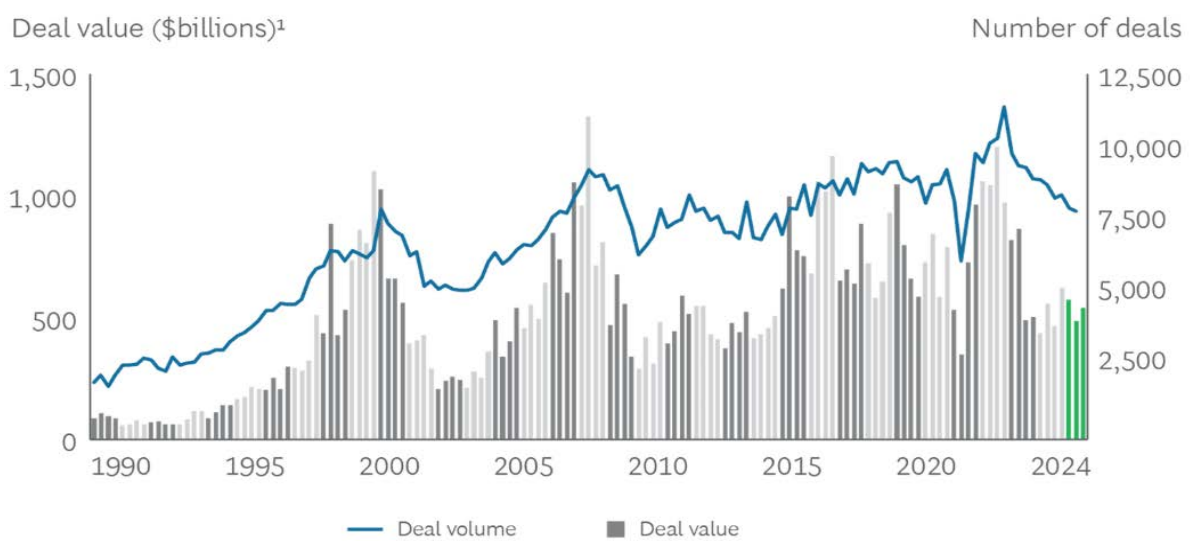


Рис. 1. Кількість та вартість M&A угод, 1990-2024 р.

Джерело: [8]

Кількість великих угод зі злиття та поглинання (вартістю понад 500 мільйонів доларів США) зазвичай

слугує гарним індикатором загального стану ринку злиттів та поглинань (рис. 2).

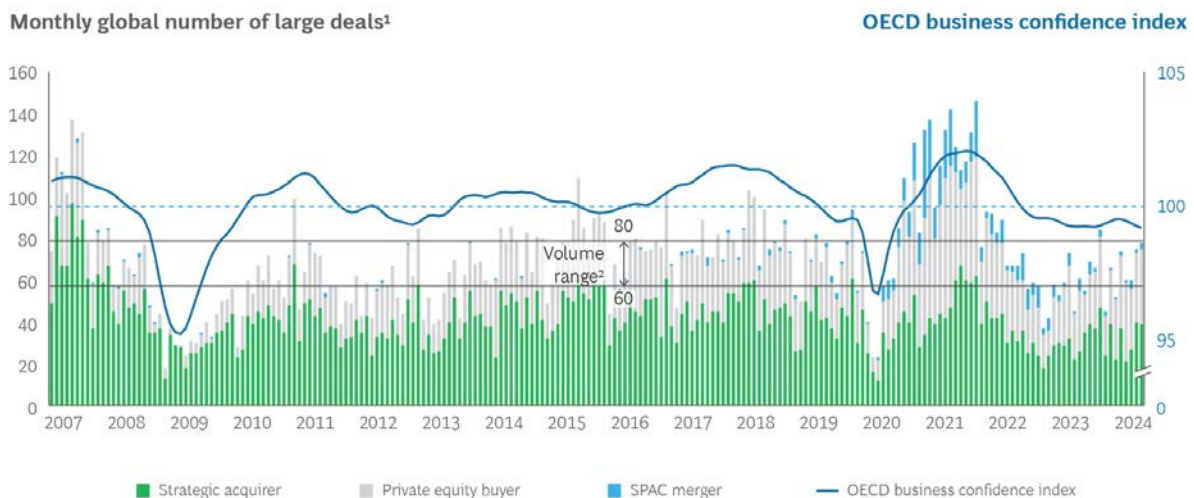


Рис. 2. Кількість великих M&A угод, 2007-2024 рр.

Джерело: [8]

Ринок великих угод був дуже активним у 2021 та 2022 роках, частково завдяки сплеску злиття за участю спеціалізованих компаній з придбання (SPAC). Відтоді ринок охолов, часто зупиняючись на нижній межі середнього діапазону від 60 до 80 угод на місяць. Цей спад збігся з падінням загальної ділової впевненості, що пов'язано з несприятливим економічним середовищем [8].

Кількість мегаугод (вартістю понад 10 млрд дол. США) не досягла рівня 2022 та 2023 років. За перші дев'ять місяців 2024 року компанії оголосили лише про 17 мегаугод порівняно з 28 та 20 за той самий період у 2022 та 2023 роках відповідно. У 2024 році двома найактивнішими секторами для вкладень приватних інвесторів були технології, медіа та телекомунікації, а також фінансові установи та нерухомість.

Хоча в другому кварталі 2024 року спостерігалось зростання глобального венчурного фінансування, особливо в Північній Америці та Європі, венчурна активність ще не повністю відновилася і залишається набагато нижчою за рівень 2021 року. Незважаючи на це, компанії, що займаються штучним інтелектом (ШІ), продовжують залучати значні інвестиції, незважаючи на занепокоєння щодо переповненості ринку, завищених оцінок вартості та невизначених перспектив зростання [8].

Навіть попри війну, український ринок злиття та поглинань (M&A) залишається стабільним. Активність у 2024 році збереглася на рівні минулого року, підтверджуючи відновлення ринку, що розпочалося у 2023 році. За перші дев'ять місяців 2024 року кількість угод M&A незначно зменшилася – з 37 до 36, що становить лише 2,7% скорочення порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Проте загальна вартість цих угод, навпаки, зросла на 2,9%, досягнувши 643 мільйонів доларів США. Також значно збільшилася середня вартість однієї угоди: з 27 мільйонів доларів США у 2023 році до 38 мільйонів доларів США у 2024 році, що свідчить про тенденцію до зростання цін на ринку M&A в Україні [9].

Українські компанії дедалі активніше виходять на міжнародні ринки, прагнучи урізноманітнити свої інвестиції та знайти нові можливості за кордоном. У 2024 році придбання закордонних активів склали 28% від загальної кількості угод (10 угод). Серед найбільш помітних операцій – купівля британських компаній українськими лідерами: IT-компанією Intellias та фармацевтичним виробником «Фармак». Обидві компанії здійснили вже по два великі придбання цього року. Раніше Intellias вийшла на північноамериканський ринок, придбавши американську компанію в галузі цифрової медицини C2 Solutions, а «Фармак» з аналогічною метою купив польську фармацевтичну компанію Symphar. Подальше розширення присутності на світових ринках і посилення інвестиційної диверсифікації стали основними драйверами зростання активності українських інвесторів у сфері міжнародних угод злиття і поглинань у 2024 році. Очікується, що така динаміка збережеться і надалі. [9].

Хоча частка придбань українських компаній

іноземними інвесторами дещо скоротилася, їх активність на ринку залишалася досить високою впродовж перших дев'яти місяців 2024 року. За цей час було укладено 10 угод, що трохи менше порівняно з 13 угодами за аналогічний період 2023 року. Водночас загальна сума таких угод суттєво зросла – до 473 мільйонів доларів США проти 278 мільйонів минулого року. Переважна частина інвестицій (шість із десяти угод) була спрямована в IT-сферу. Це підтверджує продовження тенденції, що спостерігалася ще у 2023 році та в першій половині 2024-го, і свідчить про високу довіру інвесторів до української IT-галузі. Здатність цього сектору ефективно працювати у віддаленому форматі та використовувати децентралізовані команди дозволила йому зберегти стійкість навіть в умовах війни.

Географія іноземних інвестицій в українські активи протягом дев'яти місяців 2024 року була доволі різноманітною [9]:

- Європа: 5 угод на суму 159 млн доларів США;
- Північна Америка: 3 угоди на суму 255 млн доларів США;
- Близький Схід та Африка: 1 угода вартістю 54 млн доларів США.

Найбільшими за вартістю транскордонними угодами на українському ринку M&A у 2024 році були:

- придбання Creatio (платформи для автоматизації CRM, галузевих та внутрішніх процесів за допомогою no-code технологій) американськими Sapphire Ventures, StepStone Group, Volition Capital, вартість угоди – 200 млн дол. США;
- придбання «Дататруп-Volia» французькою NJJ Capital, вартість угоди – 120 млн дол. США;
- придбання Об'єднаної гірничо-хімічної компанії азербайджанським NEQSOL Holding, вартість угоди – 95 млн дол. США [10].

У 2024 році українські інвестори проявляли підвищену активність у придбанні закордонних активів, прагнучи диверсифікувати свої портфелі та скористатися новими можливостями на світовому ринку. Ця тенденція, ймовірно, збережеться і в 2025 році. Яскравим прикладом такого підходу є оголошені в грудні плани МХП щодо купівлі компанії UVESA Group — одного з провідних виробників птиці та свинини в Іспанії. Запланована угода узгоджується з довгостроковою стратегією МХП, що передбачає глобальне розширення, трансформацію в міжнародну кулінарну компанію, а також подальші інвестиції в українські підприємства. Водночас 2025 рік обіцяє бути складним для української економіки. Війна, розв'язана Росією, продовжує створювати високий рівень невизначеності та дестабілізації, а результати виборів у США й потенційна зміна політики Дональда Трампа можуть вплинути на обсяги зовнішньої підтримки та економічний вектор України. [10].

У поствоєнний період адаптація українського бізнесу до викликів і використання нових можливостей стане ключем до відновлення економіки. Розвиток ринку M&A може відіграти у цьому важливу роль.

Висновки. Злиття та поглинання (M&A) є потужним інструментом стратегічного розвитку компаній,

що дозволяє їм розширювати ринки, підвищувати ефективність і зміцнювати конкурентні позиції. Ці процеси відіграють ключову роль у глобальній економіці та мають значний вплив як на окремі підприємства, так і на цілі галузі.

Аналіз різних типів злиття (горизонтальних, вертикальних, конгломератних та родових) засвідчив, що кожен з них має свої особливості та стратегічні переваги. Попри потенційні вигоди, значна частина угод M&A зазнає невдач через недостатню інтеграцію, проблеми з корпоративною культурою та недооцінку ризиків. Статистичні дані свідчать, що до 90% таких угод не досягають очікуваних результатів, що підтверджує важливість ретельного планування та стратегічного обґрунтування.

Транскордонні злиття та поглинання є особливо складними через регуляторні обмеження, політичну нестабільність та відмінності у бізнес-культурі різних

країн. Однак вони також відкривають значні можливості для міжнародної експансії та залучення нових ресурсів.

Останні тенденції на ринку M&A свідчать про зростання уваги до технологічного злиття, інноваційних секторів та угод, спрямованих на стійкий розвиток. Український ринок M&A, попри складні макроекономічні умови та військові виклики, демонструє стійкість, а вітчизняні компанії активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках.

Отже, злиття та поглинання залишаються важливим механізмом економічного розвитку, однак для їхньої успішної реалізації необхідно враховувати фінансові, організаційні та стратегічні аспекти. Грамотне управління процесами M&A може стати рушієм довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку компаній.

Список використаних джерел:

1. Devers, C.E., McNamara, G., Halebian, J., & Yoder, M.E. (2013). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, № 39(5). Pp. 1477–1519. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330554>.
2. Erel, I., Liao, R.C., & Weisbach, M.S. (2012). Determinants of cross-border mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, № 67(3). Pp. 1045–1082. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1427408.
3. Hitt, M.A., Harrison, J.S., & Ireland, R.D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford University Press, URL: <https://books.google.com.ua/books?id=pJ7EJ-3JBxkC&printsec=frontcover>.
4. Лойко В.В., Казак О.О., Бондарчук В.І. (2025). Аналіз та прогноз динаміки операцій злиття та поглинання як інструменту інвестиційного розвитку міжнародного бізнесу. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. Серія: економіка, управління, безпека, технології, № 1. Т. 4. DOI: <http://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-7>.
5. Лойко В.В., Казак О.О., Бондарчук В.І. (2025). Перспективи розвитку операцій злиття і поглинання у міжнародному бізнесі та шляхи максимізації економічної ефективності компаній України за допомогою операцій злиття та поглинань. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 1(15). С. 4–90. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0107>.
6. Hilaris Publisher. *International mergers & acquisitions*. 2020. Volume 9, Issue 3. URL: <https://surl.li/hwyudk>.
7. Матей В.В. (2023). Транскордонні злиття і поглинання в умовах сучасних виликів. *Вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 47. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-9>.
8. Early signs of recovery in M&A market. (2024). Boston Consulting Group (BCG). URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/early-signs-of-recovery>.
9. M&A Radar Ukraine–9M 2024. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2024/10/maradar-ukraine-9m-2024.html>.
10. Щербатюк С. (2025). 10 угод на понад 740 млн у 2024-му: нових власників знайшли готель «Україна», ОГХК та «Аерок». *Forbes Україна*. URL: <https://surl.li/xffsgs>.

References:

1. Devers, C.E., McNamara, G., Halebian, J., & Yoder, M.E. (2013). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, № 39(5). Pp. 1477–1519. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330554>. [in English].
2. Erel, I., Liao, R.C., & Weisbach, M.S. (2012). Determinants of cross-border mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, № 67(3). Pp. 1045–1082. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1427408. [in English].
3. Hitt, M.A., Harrison, J.S., & Ireland, R.D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford University Press, Retrieved from: <https://books.google.com.ua/books?id=pJ7EJ-3JBxkC&printsec=frontcover>. [in English].
4. Loiko, V.V., Kazak, O.O., & Bondarchuk, V.I. (2025). Analiz ta prohnoz dynamiky operatsii zlyttia ta pohlynannia yak instrumentu investytsiinoho rozvytku mizhnarodnoho biznesu [Analysis and forecast of the dynamics

of mergers and acquisitions as a tool for the investment development of international business] Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technology, No. 1. Vol. 4. DOI: <http://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-7>. [in Ukrainian].

5. Loiko, V.V., Kazak, O.O., & Bondarchuk, V.I. (2025). Perspektyvy rozvytku operatsii zlyttia i pohlynannia u mizhnarodnomu biznesi ta shliakhy maksymizatsii ekonomichnoi efektyvnosti kompanii Ukrainy za dopomohoiu operatsii zlyttia ta pohlynan. [Prospects for the development of mergers and acquisitions in international business and ways to maximize the economic efficiency of Ukrainian companies through mergers and acquisitions] European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, No. 1(15). Pp. 74–90. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0107>. [in Ukrainian].

6. Hitt, M.A., Harrison, J.S., & Ireland, R.D. (2001). Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders. Oxford University Press, URL: <https://books.google.com.ua/books?id=pJ7EJ-3JBxkC&printsec=frontcover>. [in English].

7. Matei, V.V. (2023). Traskordonni zlyttia i pohlynannia v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Cross-border mergers and acquisitions in the context of modern developments] Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, Iss. 47. Pp. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-9>. [in Ukrainian].

8. Early signs of recovery in M&A market. (2024). Boston Consulting Group (BCG). URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/early-signs-of-recovery>. [in English].

9. M&A Radar Ukraine–9M 2024. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2024/10/maradar-ukraine-9m-2024.html>. [in English].

10. Shcherbatyuk S. (2025). 10 uhod na ponad 740 mln u 2024-mu: novykh vlasnykiv znaishly hotel «Ukraina», OHKhK ta «Aerok». [Forbes Ukraine. Ten deals worth over 740 million in 2024: new owners found for Hotel Ukraine, OGHK, and Aerok]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/xffsgs>. [in Ukrainian].