



Економіка

УДК 338.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130093>

**Угоди злиття та поглинання як чинник розвитку сучасного бізнесу в
Україні**

Вергелес Вадим Владиславович,

аспірант Київського національного університету імені Тараса
Шевченка, Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-7850-7120>

Прийнято: 20.08.2025 | Опубліковано: 31.08.2025

***Анотація:** Мета статті полягає у дослідженні угод злиття та поглинання як важливого чинника розвитку сучасного бізнесу в Україні в умовах воєнних та економічних викликів. У роботі проаналізовано сучасний стан і динаміку ринку M&A, охарактеризовано основні тенденції його розвитку у 2019-2025 рр., виокремлено ключові чинники, що стимулюють або стримують угоди. Особливу увагу приділено впливу угод злиття та поглинання на конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та інвестиційну привабливість українських підприємств. Методи дослідження базуються на поєднанні порівняльного аналізу, систематизації наукових джерел та практичних кейсів, аналізу офіційної статистики та аналітичних звітів провідних консалтингових компаній (KPMG, PwC, McKinsey). Результати дослідження показали, що ринок M&A в Україні характеризується високою волатильністю, чутливістю до глобальних економічних і політичних шоків, проте водночас – здатністю до швидкого відновлення. Встановлено, що угоди M&A можуть виступати каталізатором*



модернізації підприємств, посилювати їхню інноваційність, забезпечувати ефект синергії та економію на масштабі. Практичні приклади демонструють, що M&A підвищує інвестиційну привабливість компаній та зміцнює їхні конкурентні позиції. Водночас виокремлено низку обмежень – правові ризики, інтеграційні труднощі, неповну прозорість ринку та воєнні фактори, які знижують активність іноземних інвесторів. Висновки свідчать, що для підвищення ефективності ринку M&A в Україні необхідне посилення інституційної бази, вдосконалення механізмів захисту прав інвесторів, забезпечення прозорості угод та розвиток державних інструментів стимулювання (страхування воєнних ризиків, кредитні гарантії). Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінки синергії для українських компаній та визначенні оптимальних стратегій M&A у поствоєнний період.

Ключові слова: злиття і поглинання, ринок M&A, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, бізнес-стратегії, корпоративні стратегії, інтеграційні процеси, воєнні ризики.

Mergers and acquisitions as a factor in the development of modern business in Ukraine

Vadym Vergeles,

PhD student of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv,
Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-7850-7120>

Abstract. *The purpose of the article is to study mergers and acquisitions as an important factor in the development of modern business in Ukraine in the context of military and economic challenges. The paper analyzes the current state and dynamics of the M&A market, describes the main trends in its development in 2019-*



2025, and identifies the key factors that stimulate or hinder transactions. Particular attention is paid to the impact of mergers and acquisitions on the competitiveness, innovative potential, and investment attractiveness of Ukrainian enterprises. The research methods are based on a combination of comparative analysis, systematization of scientific sources and practical cases, analysis of official statistics and analytical reports of leading consulting companies (KPMG, PwC, McKinsey). The results of the study showed that the M&A market in Ukraine is characterized by high volatility and sensitivity to global economic and political shocks, but at the same time, it has the ability to recover quickly. It has been established that M&A deals can act as a catalyst for the modernization of enterprises, enhance their innovation, and provide synergies and economies of scale. Practical examples show that M&A increases the investment attractiveness of companies and strengthens their competitive positions. At the same time, a number of limitations have been identified, including legal risks, integration difficulties, incomplete market transparency, and military factors that reduce the activity of foreign investors. The conclusions indicate that in order to increase the efficiency of the M&A market in Ukraine, it is necessary to strengthen the institutional base, improve mechanisms for protecting investor rights, ensure transparency of transactions, and develop state incentives (war risk insurance, credit guarantees). Prospects for further research lie in developing synergy assessment models for Ukrainian companies and determining optimal M&A strategies in the post-war period.

Keywords: mergers and acquisitions, M&A market, competitiveness, investment attractiveness, business strategies, corporate strategies, integration processes, military risks.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та високої динаміки розвитку світової економіки угоди злиття та поглинання (M&A) стають одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу,



залучення інвестицій та адаптації підприємств до викликів ринку. В Україні цей механізм, незважаючи на зростання його актуальності, досі не набув достатньої ефективності через низку проблем: нестабільність макроекономічного середовища, воєнні ризики, недосконалість правового регулювання, інституційні бар'єри та недостатню практику стратегічного управління вітчизняних компаній. Це створює наукову й практичну потребу у ґрунтовному дослідженні особливостей угод М&А як чинника розвитку сучасного бізнесу в Україні.

З наукової точки зору актуальною є необхідність систематизації підходів до оцінки впливу угод злиття та поглинання на стійкість і інноваційність підприємств, визначення їхнього значення для формування нових бізнес-моделей та підвищення інвестиційної привабливості національної економіки. З практичної точки зору важливим завданням є вироблення рекомендацій для бізнесу та державної політики щодо подолання інституційних бар'єрів, оптимізації процесів М&А та їхнього використання як інструменту сталого розвитку. Таким чином, дослідження угод злиття та поглинання в Україні не лише окреслює ключові теоретико-методологічні питання корпоративного розвитку, але й має вагоме прикладне значення для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі нараховується низка як теоретичних, так і прикладних робіт, які присвячені різноманітним аспектам функціонування ринку М&А. Теоретичні та прикладні проблеми, що мають зв'язок із процесами злиттів і поглинань, доволі ґрунтовно висвітлені зарубіжними дослідниками. У роботах С. Арендса [11], М. Гедхарта, Т. Коллера, Д. Весселса [14], П. Гохана [13], Б. Джабера, Б. Шпігеля [15], Б. Леві [16], С. Неамата [19] та інших розглядаються питання, що стосуються стратегії і тактики реорганізації акціонерних товариств, оцінки



вартості компаній, що зливаються, фінансування здійснюваних операцій, управління інтегрованими компаніями тощо. З-поміж вітчизняних науковців слід відмітити О. Даниліну [3], І. Максименко [5], М. Табахарнюка [8], Т. Фролову [9], В. Хаустова, Т. Колодяжну [10], які займаються вивченням проблем злиттів і поглинань національного ринку та аналізом інвестиційної привабливості корпорації в умовах економічних систем пострадянського простору. В. Вергелес і Д. Баюра проаналізували специфіку угод M&A в умовах війни та довели, що навіть за високих ризиків цей інструмент залишається дієвим засобом реструктуризації бізнесу. Методологія їхнього дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі воєнного та повоєнного періодів, а висновки підкреслюють перспективність внутрішніх угод як механізму адаптації підприємств [1]. У щорічному звіті KPMG M&A Radar 2024 було застосовано кількісний аналіз ринкових угод і виявлено, що війна формує нові напрями активності – зокрема, у сфері логістики, агросекторі та цифрових сервісах. Дослідження фіксує зростання інтересу інвесторів до локальних гравців і посилення ролі нішевих секторів, що може визначати майбутню структуру ринку [18]. У своїй роботі М. Могилова зосередилася на розробці стратегій M&A як інструмента антикризового управління. Використовуючи системний підхід, авторка показала, що інтеграційні угоди дозволяють компаніям знижувати операційні ризики та зміцнювати фінансову стійкість у кризових умовах [5]. Своєю чергою С. Кисляк підкреслює вплив війни на структуру M&A-ринку в Україні, застосовуючи галузевий аналіз. Автор відзначає, що угоди злиття в умовах воєнної турбулентності мають переважно характер внутрішньої консолідації, тоді як міжнародна активність залишається обмеженою [6]. Адаптивні стратегії українських підприємств у воєнних умовах розглянули О. Пригара та Л. Ярош-Дмитренко, зробивши акцент на організаційних змінах і трансформації корпоративного управління. Їхні висновки демонструють, що M&A сприяють формуванню нових моделей



бізнесу, які поєднують гнучкість та інноваційність [7]. У дослідженні міжнародних драйверів угод С. Арендс підкреслює роль стратегічного зростання та набуття нових компетенцій. Автор зазначає, що навіть у високоризикових середовищах угоди M&A виступають інструментом довгострокового розвитку, якщо вони супроводжуються інтеграцією знань і технологій [11]. Глобальний огляд від PwC Б. Джабера та Б. Шпігеля присвячено аналізу тенденції M&A у технологічному, медійному та телекомунікаційному секторах. Використовуючи метод компаративного аналізу, автори виявили, що найбільш успішні угоди пов'язані з цифровими платформами та інноваційними рішеннями, що є особливо релевантним для України у контексті розвитку IT-сектора [15]. Б. Леві у прогностичному звіті PwC визначає основні «дикі карти» та ризики глобального ринку, відзначаючи підвищену роль внутрішніх угод у країнах з нестабільними політичними системами. Це дозволяє екстраполювати результати на Україну, де внутрішні інвестори виступають ключовими драйверами ринку [16]. Тим часом, С. Неамат дослідив інтернаціоналізацію бізнесу через M&A, використовуючи крос-національний підхід. Автор довів, що угоди злиття є ефективним інструментом виходу компаній на нові ринки, хоча для України бар'єрами залишаються інституційні обмеження та воєнні ризики [19]. Дослідження Chambers Corporate M&A 2025 надає порівняльний аналіз українського ринку з ринками Центральної та Східної Європи. Використовуючи юридично-аналітичний підхід, автори виявляють розрив між законодавчими нормами України та практикою ЄС, що визначає потребу у гармонізації права та посиленні інституційної довіри [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, низка питань лишається недостатньо вивченою. По-перше, у більшості робіт зарубіжних авторів домінує аналіз M&A у стабільних економічних системах, що ускладнює адаптацію їхніх висновків до



українських реалій, позначених війною, кризовими явищами та регуляторними обмеженнями. По-друге, дослідження впливу M&A на стійкість і довгострокову конкурентоспроможність українських компаній мають фрагментарний характер і не формують цілісної картини. По-третє, вітчизняні публікації ще недостатньо висвітлюють взаємозв'язок угод M&A із сучасними трендами – цифровізацією, ESG-підходами та сталим розвитком. Отже, існує наукова й практична потреба у поглибленому аналізі угод злиття та поглинання як чинника розвитку сучасного бізнесу в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження угод злиття та поглинання як чинника розвитку сучасного бізнесу в Україні, з урахуванням особливостей національної економіки, викликів воєнного часу та процесів інтеграції у світовий економічний простір, та формування рекомендацій для оптимізації цього механізму відповідно до стратегічних пріоритетів сталого розвитку економіки України.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- 1) проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні;
- 2) систематизувати основні теоретичні підходи до оцінки впливу угод M&A на бізнес-структури та окреслити їхню релевантність для українських реалій;
- 3) визначити ключові чинники, що стимулюють або стримують розвиток M&A в Україні;
- 4) дослідити вплив угод злиття та поглинання на конкурентоспроможність, інноваційність і інвестиційну привабливість українських підприємств;
- 5) виявити існуючі проблеми та прогалини у реалізації M&A на національному ринку й окреслити напрями їхнього подолання;



б) сформувані науково обґрунтовані рекомендації для бізнесу та державної політики щодо підвищення ефективності використання угод злиття та поглинання як інструменту сталого економічного розвитку.

Методологія дослідження. У дослідженні застосовано комплекс методів: системний та структурно-функціональний аналіз для визначення ролі M&A у розвитку бізнесу; порівняльний аналіз для співставлення українських і міжнародних тенденцій; контент-аналіз сучасних публікацій для систематизації теоретичних підходів; статистичний аналіз даних KPMG, PwC, InVenture, НБУ та Держстату для оцінки динаміки угод. Джерельну базу склали академічні праці 2017-2025 рр., звіти міжнародних консалтингових компаній та офіційна статистика. Відбір здійснювався за критеріями релевантності, новизни, наукової значущості та наявності практичних кейсів. Серед обмежень слід виокремити неповноту статистики через низький рівень розкриття угод, часові рамки дослідження (2017-2025 рр.) та високий рівень невизначеності, пов'язаний з воєнними умовами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок злиттів та поглинань в Україні історично перебуває під впливом економічної та політичної ситуації в країні. На початку 2010-х рр. ринок переживав період зростання, зумовлений приватизаційними процесами та іноземними інвестиціями в різні сектори економіки. Однак анексія Криму та конфлікт у східних регіонах у 2014 р. суттєво вплинули на економіку країни, що призвело до зниження активності у сфері злиттів та поглинань. Коли Україна стала на шлях економічних реформ і стабілізації, ринок M&A почав демонструвати ознаки відновлення. Український ринок злиттів та поглинань протягом 2019-2024 рр. зазнав значних коливань у кількості та вартості угод під впливом глобальних економічних тенденцій, пандемії COVID-19 та геополітичних викликів, пов'язаних із війною з Росією (рис. 1).

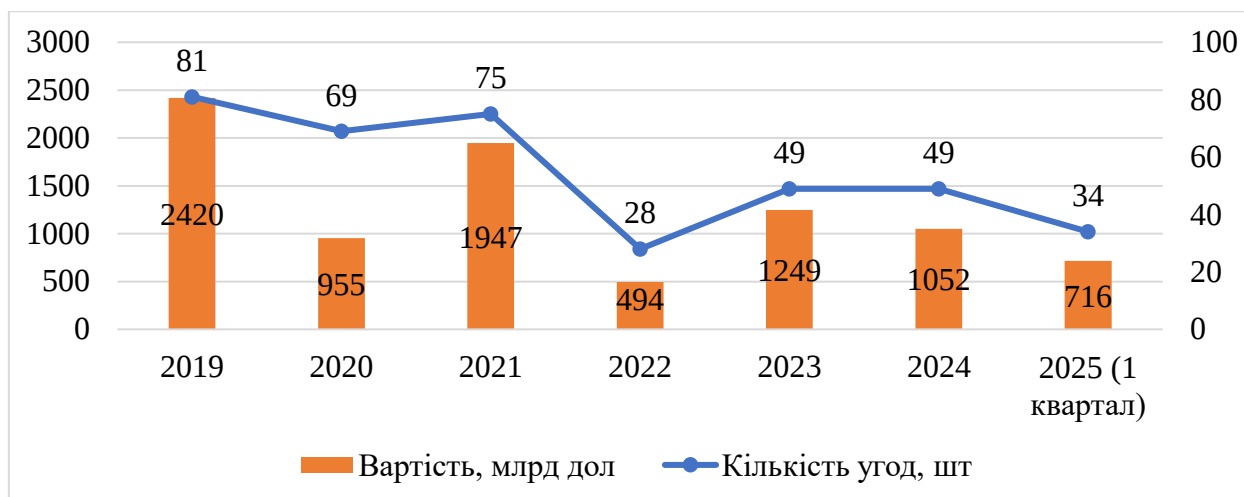


Рис. 1. Кількість та вартість угод M&A у 2019-2025* pp.

* у вільному доступі наявні дані лише 1 квартал 2025 року

Джерело: побудовано автором за даними [18]

2019 р. став піком активності на ринку злиттів та поглинань як за кількістю угод, так і за їхньою вартістю: було укладено 81 угоду на загальну суму 2,42 млрд дол. США. Цей період відображав стабільне економічне середовище, високу довіру інвесторів та зростання таких ключових секторів, як сільське господарство, ІТ та інфраструктура. Початок пандемії COVID-19 суттєво вплинув на ринок M&A. Кількість угод у 2020 р. скоротилася на 14,8%, а загальна вартість угод впала на 60,5% до 955 млн. дол. США. Невизначеність та економічні потрясіння призвели до обережної поведінки інвесторів, що відтермінувало багато угод. У 2021 р. ринок злиттів і поглинань майже відновився до рівня 2019 р.: кількість угод зросла на 9%, а їхня загальна вартість подвоїлася до 1,95 млрд. дол. США. Це відновлення було зумовлене відкладеним попитом, ініціативами з цифрової трансформації та реструктуризацією в різних галузях [18]. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 р. спричинило різкий спад активності у сфері M&A. Кількість угод скоротилася на 62,7%, а їхня вартість впала на 74,6% порівняно з 2021 р. Геополітична нестабільність, високі ризики та невизначеність інвесторів призвели до майже повної зупинки великих угод. Незважаючи на триваючий



конфлікт, у 2023 р. відбулося значне відновлення ринку злиттів і поглинань: кількість угод зросла на 71,4%, а їхня вартість – на 152,9%, до 1,25 млрд. дол. США. Таке пожвавлення демонструє стійкість української економіки та відновлення інтересу до секторів, життєво важливих для відновлення та зростання [12].

Не дивлячись на зменшення загальної вартості угод на 15,7% у 2024 р., скориговані показники без урахування великих угод свідчать про 40,5% зростання вартості угод. Кількість угод за 2024 р. залишилась на рівні 2023 р, що підкреслило потенціал ринку M&A навіть у кризових умовах й сформувало підґрунтя для його подальшого розвитку у 2025 р. У 2024 р. найбільшими секторами за вартістю угод є нерухомість і будівництво (209 млн дол. США), промислові товари й сільське господарство. З-поміж найбільш помітних угод – придбання Dragon Capital ТРЦ Karavan Outlet Mall у Києві (40-60 млн дол. США) й приватизація готелю «Україна» Максимом Кріппою (60 млн дол. США) [2].

Активність у сфері злиттів та поглинань зросла у першій половині 2025 р. завдяки зростанню кількості угод між українськими компаніями. Зафіксовано 34 оголошені угоди на загальну суму 716 млн дол., що на 21% більше вартості порівняно з аналогічним періодом 2024 р. З них 25 були внутрішніми злиттями або поглинаннями, загальною вартістю 367 млн дол. Одним із ключових факторів зростання активності злиттів та поглинань всередині країни стало придбання телекомунікаційним гігантом «Київстар» компанії Uklon, додатку для доставки та спільного використання поїздки, за 155 млн дол. Українські інвестиції за кордон також зросли більш ніж утричі до 329 млн дол. Це сталося значною мірою завдяки придбанню агротехнологічною та харчовою групою МХП 92% акцій іспанського виробника птиці Uvesa в рамках угоди на суму понад 270 млн євро (312 млн дол.) [17]. Зростання кількості зареєстрованих угод про злиття та поглинання



відбувається на тлі того, що Україна вступає в четвертий рік боротьби з повномасштабним вторгненням Росії та бореться з постійною невизначеністю та зростаючою нестачею робочої сили.

Отже, у 2025 р. ринок злиттів і поглинань в Україні продемонстрував відносну стійкість всупереч воєнним викликам. У I півріччі 2025 р. відзначено зростання активності: кількість угод зросла на 25,9% (з 27 до 34), а їхня сумарна вартість – на 21,4% (з 590 до 716 млн дол. США). Ці результати були досягнуті завдяки потужній міжнародній допомозі (макрофінансова підтримка, програма страхування воєнних ризиків) та макроекономічній стабільності: Нацбанк утримував курс гривні й інфляцію під контролем, що сприяло зниженню ставок та поживавленню інвестиційної активності. Водночас бізнес продовжує шукати можливості зростання – українські компанії активно оцінюють внутрішні угоди, водночас іноземні інвестори поводяться обережніше, чекаючи більш стійких сигналів для повернення на ринок. Серед галузей найстійкішими до наслідків війни виявилися ІТ та телекомунікації, що підтверджує їхню привабливість для М&А навіть у кризові періоди.

Злиття й поглинання традиційно сприймаються як потужний інструмент корпоративного розвитку, що може швидко наростити вартість компанії та її конкурентні переваги. Основна мотивуюча ідея полягає в ефекті синергії: об'єднання ресурсів забезпечує зростання доходів та оптимізацію витрат. Однак угоди М&А пов'язані з високими транзакційними витратами і ризиками (зниженням керованості, інтеграційними витратами), через що багато таких угод не дають очікуваної вигоди [1, с. 24].

McKinsey виокремлює шість архетипових стратегій, за допомогою яких М&А найчастіше створюють вартість: покращення ефективності цільового підприємства, консолідація для ліквідації надлишкових потужностей галузі, швидкий вихід на нові ринки збуту, придбання навичок чи технологій (зазвичай швидше і дешевше, ніж власна розробка), використання



специфічного ефекту масштабу галузі та «гра на випередження» – інвестиції в перспективні компанії на ранній стадії [3, с. 8].

Важливо, щоб стратегічна логіка угоди була чітко аргументованою: неординарні заявлені цілі M&A мають трансформуватися в конкретні бізнес-плани інтеграції. У сучасних умовах деякі аналітики підкреслюють прагнення компаній використовувати M&A задля стратегічного зростання та набуття нових можливостей. Так, незалежна юридична компанія CLA (Clifton Larson Allen) виділяє, що компанії об'єднуються для виходу на нові регіональні ринки, розширення продуктових ліній та досягнення економії на масштабі. Одночасно технологічні тренди стимулюють поглинання інноваційних активів: придбання фірм з потужностями штучного інтелекту, цифрової інфраструктури чи передових ESG-процесів стає способом швидко інтегрувати нові можливості. Фондові інвестиції й приватний капітал також підтримують M&A: наявність великих обсягів не вкладеного капіталу («dry powder») штовхає PE-фірми (Private Equity firms, фонди прямих інвестицій) шукати активи зі стратегічним потенціалом [11].

Чинники стимулювання та стримування M&A в Україні включають наведені на рис. 2.



Рис. 2. Провідні чинники стимулювання угод М&А в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [4; 5; 14]

Розглянемо детальніше, окреслені на рис. 2, фактори стимулювання угод М&А в Україні. Пом'якшення макроекономічних ризиків і підтримка з боку НБУ (стабільний курс, контроль інфляції) сприяють активності угод. З іншого боку, спад економіки через війну та рівень невизначеності стримують капітальні інвестиції. Війна породжує суттєві ризики (руйнування активів, логістичні перебої, нестача ресурсів), через що іноземні покупці знижують активність, а бізнес зосереджується на виживанні. Ключовими факторами на ринку М&А визнаються саме підвищені ризики, часті зміни законодавства воєнного часу та необхідність адаптації бізнес-моделей до нових умов [4]. Сильна макростабільність плюс дешевий капітал стимулює М&А; макрошоки, дефіцит фінансування – стримують. Індикатори для моніторингу економічних чинників: курс валют, інфляція, ставка рефінансування, обсяги кредитування, динаміка ВВП по секторах. Недостатньо прозора та стабільна нормативна база



гальмує угоди. Зокрема, спостерігається низький рівень розкриття угод (лише 48 % угод оприлюднюють ціну), що ускладнює оцінку ринку. Крім того, в Україні зростає прояви рейдерських захоплень (ворожих поглинань), які ставлять під сумнів захист прав інвесторів і вимагають активного втручання держави [7, с. 111]. Надійні інститути сприяють зменшенню ризикової премії, зростання кількості трансакцій; слабкі інститути ведуть до підвищення трансакційних витрат і відтік стратегічних покупців. Індикатори для моніторингу правових/інституційних чинників: індекси верховенства права, кількість рейдерських випадків за рік, середній час судового розгляду, рівень розкриття в угодах. Привабливості ринку додають міжнародні програми підтримки (страхування воєнних ризиків, запуск ЕКА, приватизація державних активів). Одночасно нестача «великих» цільових об'єктів (вплив війни на деякі галузі) і невизначеність щодо подальшого розвитку спонукають інвесторів обережно обирати М&А-стратегії [14]. Великий пул капіталу плюс державні гарантії стимулюють ринок М&А; висока ризик-премія та відсутність гарантій – стримують. Індикатори для моніторингу інвестиційних чинників: обсяги іноземних інвестицій, кількість РЕ-угод, сума збереженого капіталу у фондах, індекс ризику країни.

Практичні кейси останніх років демонструють, що грамотно спроектовані угоди злиття та поглинання можуть не лише збільшити ринкову долю компанії, а й прискорити її технологічну трансформацію та підвищити привабливість для інвесторів. Розглянемо кілька характерних прикладів із різних секторів економіки. Приклад придбання сервісу замовлення таксі/доставки Uklon телеком-компанією Kyivstar (сектор телеком і цифрові сервіси) показує, як вертикальна диверсифікація через М&А дозволяє створювати цифрові екосистеми. Об'єднання мобільного оператора та платформи доставок дає синергію у клієнтських даних, крос-продажах і платіжних рішеннях, що підвищує цінність послуг для споживача і зміцнює



бар'єри входу для конкурентів. Така операція також сигналізує міжнародним інвесторам про можливість масштабування цифрових сервісів з українським ядром активів, що підвищує інвестиційну привабливість об'єднаної структури [17]. Вертикально інтегровані угоди (купівля чи оренда елеваторів, портових потужностей, логістики) підвищують стійкість агрохолдингів до зовнішніх шоків, знижують логістичні витрати і забезпечують кращий доступ до експортних ринків. Наприклад, один з найбільших українських агрохолдингів, «Кернел», придбав складські активи в порту Чорноморська за понад 19 млн дол. та термінал з перевалки соняшникової олії в порту Рені майже за 25 млн дол. Інвестиції Kernel у портову та логістичну інфраструктуру посилюють конкурентні переваги компанії на глобальному ринку зерна, підвищують маржинальність експорту і роблять компанію привабливішою для стратегічних і фінансових інвесторів [20].

Консолідація та трансакції в ІТ-секторі (як приклад – міжнародні придбання і локальні угоди, що зміцнюють портфель сервісів) дозволяють українським ІТ-компаніям швидше інтегрувати передові компетенції в AI, data engineering та кібербезпеку. Закриття стратегічних придбань посилює експертний капітал, розширює клієнтську базу й підвищує вартість компаній на очах інвесторів PE та стратегічних покупців. Це сприяє як короткостроковому зростанню виручки, так і довгостроковій інноваційній спроможності [19, р. 29]. Інвестиції в логістичну інфраструктуру (закупівля/консолідація складських комплексів, хабів) покращують часові показники доставки, зменшують витрати на зберігання і підвищують надійність постачань – це критично для рітейлу та виробництва в умовах відновлення. Наприклад, придбання логістичного комплексу West Gate поблизу Києва роздрібною мережею Aurora у Dragon Capital свідчить про те, що угоди в цій сфері можуть створювати швидку операційну цінність і приваблювати інституційних інвесторів, що шукають стабільні грошові



потоки [12]. Стратегічні альянси через M&A у період відбудови. Післявоєнна програма інвестицій і приватизації відкриває простір для трансформаційних угод, коли іноземні інвестори купують або рекапіталізують українські активи з метою модернізації. Такі угоди не лише приносять капітал, але й технології, управлінські практики та міжнародні мережі постачання – все це підвищує конкурентоспроможність національного бізнесу і зміцнює його позиції на зовнішніх ринках [21]. M&A забезпечує швидку трансформацію бізнес-моделей (вертикальна інтеграція, цифрова диверсифікація). Поглинання технологічних активів пришвидшує інноваційні цикли і підвищує цінність компаній у очах інвесторів. Інвестиції в логістику та інфраструктуру підвищують операційну стійкість і роблять бізнес привабливішим для стратегічних покупців. Щоб максимізувати ці вигоди, критично необхідні прозорість угод, захист прав власності та державні інструменти підтримки [10, с. 342].

Дослідження практичних прикладів показують, що угоди злиття і поглинання можуть значно зміцнити позиції компаній. Злиття дозволяє підприємствам консолідувати ресурси та капітали, що знижує фінансові ризики і забезпечує більш стабільне фінансування (покращує доступ до кредитів і резервів). Об'єднання виробничих потужностей та оптимізація процесів сприяють економії на масштабі, особливо актуальній в умовах нестабільності. Крім того, M&A відкриває доступ до нових ринків збуту та сучасних технологій, що оновлює інноваційний потенціал компанії. У результаті зростає ринкова частка та вплив підприємства, що зміцнює його конкурентні позиції в галузі. Отже, використання M&A може підвищити інвестиційну привабливість українських компаній: збільшення масштабів та фінансової потужності сигналізує інвесторам про перспективи зростання, а впровадження нових технологій підтверджує інноваційність. Згідно з дослідженнями компанії KPMG, стійкий та адаптивний ринок M&A в Україні



приваблює інвестиції навіть в екстремальних обставинах, адже створює додаткову економічну вартість та сприяє довгостроковій інтеграції країни в світову економіку.

Незважаючи на позитивні тенденції, ринок M&A в Україні має ряд суттєвих перешкод. По-перше, правова недосконалість і неузгодженість нормативної бази (зміни законів, відсутність запобіжників рейдерству) створюють високі правові ризики для угод. По-друге, низька прозорість і нестача інформації про цілі та результати угод (наприклад, нерозкриття цін) погіршують довіру та ускладнюють ухвалення рішення інвесторами [6, с. 12]. По-третє, інтеграційні складнощі: у реорганізації можливі скорочення персоналу, втрата ключових кадрів і падіння морального духу працівників, що може впливати на ефективність бізнесу. Нарешті, економічні та воєнні ризики зменшують привабливість України як об'єкта M&A – нестійкість економіки, корупційні виклики й постійні бойові дії затримують поступовий приріст угод. Як вказують дослідники, ці фактори на макро- та мікрорівні спровокували виникнення рейдерських схем та «неринкових» поглинань, що вимагає комплексного реагування [16].

Для подальшого розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні необхідні координація дій бізнесу і влади. Бізнесу варто розробити чіткі M&A-стратегії на основі ретельного аналізу ринкового середовища (макроекономіки, галузевої кон'юнктури, нормативних змін) [9, с. 34]. Корисним є орієнтування на стійкі сектори (наприклад, IT/телеком, агросектор після скасування мораторію), де компанії успішно долають ризики. Варто також приділяти увагу інтеграційним процесам: продумувати збереження ключових кадрів, інвестувати в цифровізацію та оптимізацію бізнес-процесів, як це радять експерти для посилення стійкості [8, с. 113]. Державі рекомендовано поліпшувати регуляторне середовище та захист прав інвесторів. Це означає продовжувати реформи, спрямовані на зниження бюрократії, посилення



охорони прав власності і протидії рейдерству. Державні програми підтримки (страхування воєнних ризиків, кредитні гарантії для інвестиційних угод, стимулювання приватизації) слід розширювати – вже наявні ініціативи показали свою ефективність і мають залучати нові угоди [15]. Важливо також зміцнювати інвестиційний імідж країни: регулярний інформаційний супровід ринкових реформ, демонстрація успішних прецедентів M&A і налагодження комунікації з міжнародними інвесторами підвищують довіру й створюють умови для «великого ривка» угод у майбутньому.

Висновки. Угоди злиття та поглинання в Україні виконують важливу роль як інструмент розвитку бізнесу навіть за умов війни. Ринок поступово адаптується до нових викликів, демонструючи помірне зростання кількості та вартості угод. Теоретично M&A дає компаніям можливість наростити конкурентоспроможність через економію на масштабі, вихід на нові ринки та технологічне оновлення. Проте розвиток цього інструменту стримують високі операційні, юридичні та воєнні ризики, а також низька прозорість і неповна захищеність прав інвесторів. Подолати ці проблеми можна шляхом науково обґрунтованої підтримки з боку держави (реформування законодавства, програми заохочення, захист від рейдерства) та послідовної стратегії самих підприємств (покращення корпоративного управління, ретельне планування угод). Лише така спільна робота бізнесу й влади дозволить повною мірою використати потенціал M&A для стійкого економічного зростання України.

Подальші наукові дослідження у сфері злиттів і поглинань в Україні доцільно зосередити на аналізі їхньої галузевої специфіки, оцінці соціально-економічних наслідків у воєнний та післявоєнний періоди, а також на розробці адаптованих моделей оцінювання результативності M&A. Особливої уваги потребує удосконалення державної політики у цій сфері з метою підвищення прозорості угод, мінімізації ризиків та посилення інвестиційної привабливості українського бізнесу.



Список використаних джерел

1. Вергелес В., Баюра Д. Сучасні тенденції та перспективи розвитку бізнесу шляхом злиття та поглинання у воєнний та повоєнний періоди в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2023. № 1 (222). С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/3>
2. Війна не зупиняє активність на ринку M&A в Україні, але формує інтерес до нових ринків – дослідження KPMG M&A Radar 2024. *Європейська Бізнес Асоціація*. 21.02.2025. URL: <https://eba.com.ua/vijna-ne-zupynyaye-aktyvnist-na-rynku-m-a-v-ukrayini-ale-formuye-interes-do-novyh-rynkiv-doslidzhennya-kpmg-m-a-radar-2024/> (дата звернення: 21.06.2025).
3. Даниліна С.О. Розвиток світового ринку M&A в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 3–12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/1.pdf (дата звернення: 21.06.2025).
4. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 43–50. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf (дата звернення: 20.06.2025).
5. Могилова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. 2025. №2. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>
6. Кисляк С. Г. Сучасні тенденції злиття підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35>
7. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка.



2023. №2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

8. Табахарнюк М. О. Класифікація угод зі злиття та поглинання компаній у сучасній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (2). С. 110–114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_27) (дата звернення: 20.06.2025).

9. Фролова Т. О., Отченаш К. Г. Глобалізаційні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у світовій економіці. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №18. С. 29–35. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=3896&i=4> (дата звернення: 22.06.2025).

10. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

11. Arends C. Strategic Growth and New Capabilities: The Foremost Drivers of M&A in 2025. *CliftonLarsonAllen*. 15.01.2025. URL: <https://www.claconnect.com/en/resources/blogs/private-equity/strategic-growth-and-new-capabilities-the-foremost-drivers-of-m-a-in-2025> (date of access: 20.06.2025).

12. Corporate M&A 2025. *Chambers and Partners*. April 17, 2025. URL: <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/corporate-ma-2025/ukraine/trends-and-developments> (date of access: 22.06.2025).

13. Gaughan P. A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. 672 p.

14. Goedhart M., Koller T., Wessels D. The six types of successful acquisitions. *McKinsey & Company*. May 10, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-six-types-of-successful-acquisitions#/> (date of access: 21.06.2025).

15. Jaber B., Spiegel B. Global M&A Trends in Technology, Media & Telecommunications. *PwC*. June 25, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/servi>



ces/deals/trends/telecommunications-media-technology.html (date of access: 20.06.2025).

16. Levy B. M&A in 2025: Big deals, winning hands, and wild cards. *PwC*. January 28, 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html> (date of access: 21.06.2025).

17. Moffat L. L. Rise in domestic deals boosts Ukraine's M&A activity in early 2025, report finds. *The Kyiv Independent*. July 29, 2025. URL: <https://kyivindependent.com/rise-in-domestic-deals-boosts-ukraines-m-a-activity-in-early-2025-report-finds/> (date of access: 20.06.2025).

18. M&A Radar 2024: Україна. Аналіз ринку M&A угод за 2024 рік. *KPMG*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html> (дата звернення: 22.06.2025).

19. Neamat S. A Strategy for the Growth and Internationalization of Companies: International Mergers and Acquisitions. *Journal of Applied Science and Technology Trends*. 2022. № 3 (01). P. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.38094/jastt302133>

20. Tkachuk I., Yurmanovych V., Kostytska I. M&A Report 2024: Ukraine. *IFLR*. March 11, 2024. URL: <https://www.iflr.com/article/2cyismq6u0fuol1a56tpfk/sponsored/m-a-report-2024-ukraine> (date of access: 21.06.2025).

21. Ukraine's Investment and M&A Market in 2024: Investing for Survival. *InVenture*. 2025. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukraines-investment-and-manda-market-in-2024%3A-investing-for-survival> (date of access: 22.06.2025).