

УДК 330.1:172

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.193-198>**Могилова М.М.**

доктор економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Mohylova Maryna

Dr. of Economic Sc.

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0003-2411-8014>

ЕКОНОМІЧНА КРИЗА ЯК ФАКТОР РИНКУ М&А ПРИ ОБГРУНТУВАННІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено вплив фактору загально-економічних криз на ринок М&А в контексті формування відповідної стратегії і визначення інструментів антикризового управління з урахування встановленої залежності. Розглянуто важливість діагностики ринку злиття і поглинання як необхідної складової оцінки зовнішнього середовища бізнесу при обґрунтуванні стратегії розвитку компанії шляхом її консолідації з іншими підприємствами чи придбання їх частки. Проведено аналіз хвилеподібного розвитку світового ринку М&А під впливом фінансово-економічних та енергетичних криз. Доведено їх суттєве значення для структурної трансформації ринку М&А, вплив на активність бізнесу в інтеграційних угодах в кризових умовах. Обґрунтовано доцільність використання злиття і поглинання фінансово-спроможними компаніями під час кризи для досягнення стратегічних цілей щодо масштабування, диверсифікації бізнесу і розширення ринку. Для ряду підприємств запропоновано М&А як захисну стратегію в умовах кризи для зменшення ризику та уникнення поглинання.

Ключові слова: криза, управління, менеджмент, антикризове управління, злиття і поглинання, стратегія.

ECONOMIC CRISIS AS A FACTOR OF THE M&A MARKET IN JUSTIFICATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

The relevance of the research topic is due to the need to find directions for the development of companies in times of crisis and, accordingly, to form a substantiated system of anti-crisis management based on the diagnosis of all factors of business functioning. The strategy of mergers and acquisitions is considered as an alternative development strategy. The importance of diagnostics of the mergers and acquisitions market is proven in substantiating the company's development strategy by consolidating it with other enterprises or acquiring their shares. The purpose of the article is to substantiate the factor of general economic crises in the context of their influence on the development of the M&A market as an important element of diagnostics of the external economic environment in the formation of a strategy of mergers and acquisitions in the anti-crisis management system. An analysis of the wave-like development of the global M&A market under the influence of general financial, economic and energy crises, in particular the Great Depression, the financial crisis of 2008 and the corona crisis, and others, is carried out. The significance and dual nature of the influence of the crisis factor on the development of the M&A market in individual phases of the cycles is proven. The negative consequences of crises for business in terms of its activity to participate in integration agreements are revealed, which is confirmed by the decline in the M&A market and its stagnation. The significant importance of crisis phenomena in the economy for the structural transformation of the M&A market with its further development, stimulation of new forms of integration, expansion of the geography of transactions is established. The feasibility of using mergers and acquisitions by financially capable companies during the crisis to achieve strategic goals of scaling, diversifying the business and increasing the share and expanding the geography of the market is substantiated. For individual enterprises, it is proposed to use M&A as an anti-crisis protective strategy in times of crisis in order to avoid the risk of acquisition by competitors or other companies.

Keywords: crisis, governance, management, anti-crisis management, mergers and acquisitions, strategy.

JEL classification: A10, M19.

Постановка проблеми. Останні 5 років бізнес-структури України і більшості країн світу функціонують в несприятливих умовах, обумовлених пандемією COVID-19, фінансово-економічною кризою 2020 року, складною геополітичною ситуацією і воєнним станом.

Специфікою сьогоденного етапу є вплив на діяльність підприємств одночасно кількох криз з різним характером походження: природним, фінансовим і політичним. Це вимагає від менеджменту компаній особливих підходів до управління і стратегічного

планування, формування ефективної антикризової стратегії.

Для ряду компаній в залежності від внутрішнього і зовнішнього середовища досягнення стратегічних цілей в рамках антикризового управління можливо шляхом їх об'єднання з іншими підприємствами чи придбання їх частки. Результативність стратегії злиття чи поглинання значною мірою залежить від її своєчасності, враховуючи хвилеподібний характер розвитку ринку М&А з його трансформацією. Стан і зміни на ринку М&А обумовлені багатьма факторами, зокрема циклічністю загальноекономічного розвитку, невід'ємною частиною якого є кризи. Тому важливо дослідити вплив фінансово-економічних криз на участь бізнесу в угодах злиття й поглинання для обґрунтування доцільності стратегії М&А як антикризової.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на циклічність загальноекономічних процесів, невід'ємною фазою яких є кризи, і специфічність антикризового управління підприємством, вони є предметом досліджень багатьох вчених. Значний внесок у дослідження функціонування бізнесу в несприятливих умовах, розвиток теорії антикризового менеджменту зроблено П. Ф. Друкером, Карпунь І., Скібіцькою Л., Пілецькою С. та іншими науковцями [1, 2, 3, 4, 5]. Їх праці присвячено загальним підходам, принципам і механізму антикризового управління. Але при цьому не розглядається злиття й поглинання, яке може бути дієвим антикризовим інструментом за певних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Дослідженню М&А, а саме розвитку ринку М&А, організаційним аспектам злиття чи поглинання, присвячені праці П. А. Гохана, М. Табахарнюка, В. Хаустової [6, 7, 8]. При цьому недостатньо приділяється уваги М&А саме як антикризовій стратегії підприємства, формування якої передбачає відповідну діагностику зовнішнього середовища, в тому числі ринку злиття / поглинань, шляхом факторного аналізу. Відповідно мало дослідженим залишається питання окреслення впливу фактору криз на інтеграційні процеси для визначення доцільності і своєчасності М&А в кризових умовах функціонування бізнесу.

Мета статті – обґрунтування фактору загальноекономічних криз в контексті їх впливу на розвиток ринку М&А як важливого елементу діагностики зовнішнього економічного середовища при формуванні стратегії злиття й поглинання в системі антикризового управління.

Виклад основних результатів дослідження. Як доводить світовий досвід, в умовах загальної кризи знижується ефективність більшості суб'єктів господарювання. Разом з тим, кризові умови стимулюють менеджмент підприємств до пошуку резервів й альтернативних шляхів розвитку. Серед останніх – консолідація з іншими підприємствами, придбання цілісних майнових комплексів чи часток бізнесу. Ефективне злиття / поглинання дозволяє реалізувати як загальну стратегію зростання, підтримки чи реструктуризації, так і досягти цілей в рамках конкурентної, операційної та функціональних стратегій. Загальні стратегічні цілі

визначають мотиви потенційної угоди М&А. Злиття / поглинання, на відміну від органічного зростання, є більш радикальним і ризиковим інструментом, але може забезпечити швидший і більший ефект внаслідок синергії потенціалу об'єднаних компаній. Тому угода М&А потребує ґрунтовного дослідження всіх значимих факторів, що визначають її доцільність і своєчасність.

Процедура обґрунтування стратегії злиття і поглинання передбачає аналіз ймовірності досягнення загальних стратегічних цілей шляхом реалізації угоди М&А, визначення її основних мотивів й відповідного типу інтеграції. В процесі дослідження зовнішнього середовища оцінюються сприятливість і негативні аспекти інституційних, макро- та мезоекономічних умов. Метою самоаналізу підприємства є оцінка його можливостей для здійснення угоди М&А і досягнення синергетичного ефекту, що потребує відповідної діагностики техніко-економічних параметрів, фінансових показників та системи менеджменту [9]. Особливість обґрунтування доцільності злиття чи поглинання полягає у глибокому дослідженні ринку М&А, зокрема факторів, що визначають його активність, стан і структурні зміни.

При обґрунтуванні М&А як антикризової стратегії важливим є розуміння ролі економічних криз у формуванні передумов для розвитку підприємств, зокрема шляхом їх інтеграції з іншими економічними суб'єктами. Це потребує ретроспективного дослідження впливу загальних криз на ринок М&А і активність підприємств на ньому.

Як доводить світовий досвід, ринку злиття і поглинань властивий хвилеподібний характер розвитку: від зародження можна виокремити 7 чітко виражених хвиль, і, ймовірно, 8-му з другої половини 2020 року. Під час кожної хвилі відбувалися структурні зміни ринку в частині пріоритетного характеру інтеграції, масштабності угод, основних галузей, національної приналежності і географії здійснення трансакцій М&А.

Хвилеподібність і структурна трансформація ринку злиття й поглинання обумовлені впливом різних загально-економічних та інституційних чинників, таких як технічний і технологічний розвиток, зокрема інфраструктури економіки, рівень конкуренції на ринках продукції, доступність капіталу, цінові коливання на сировинних та енергетичних ринках, антимонопольне законодавство тощо. Слід відмітити чітко виражену закономірність залежності активності підприємств в угодах злиття й поглинань від фінансово-економічних та енергетичних криз, які є причиною спаду ринку М&А, а в подальшому каталізатором інтеграційних процесів і структурних змін на ринку (табл. 1).

Зародження ринку М&А пов'язане з економічними процесами в США і датується 1895 роком. Його розвиток був доволі стрімким: якщо в 1897 році було укладено 69 угод, то в 1899 – вже 1208. Але вже наступного року обсяг ринку М&А різко скоротився до 340 угод, а в 1904 році - до 79. Причиною цього стала економічна криза, яка охопила економіку США в 1900-1903 рр. через проблеми перевиробництва. Наступні десять років

світовий ринок M&A перебував в стадії рецесії, яка поглибилась під впливом фінансово-економічної кризи 1914 року, що супроводжувалась закриттям фондових

бірж, тотальним розпродажем урядами США, Великобританії, Німеччини і Франції цінних паперів іноземних емітентів для фінансування військових дій.

Таблиця 1

Економічні кризи як фактор розвитку світового ринку M&A

Економічна криза	Наслідки кризи для ринку M&A		
	Фази основних хвиль ринку M&A		Строк від кризи до поживлення на ринку
	Періоди спаду на ринку M&A	Пожавлення і підйом в наступній хвилі розвитку ринку M&A	
Криза 1900-1903 р.	з 1900 р. – спад, 1914 р. – «дно» I-ї хвилі («епохи горизонтальних консолідацій») (1895–1914 рр.).	з 1915 р. – початок II-ї хвилі - «епохи зростаючої концентрації» (переважно вертикальної інтеграції) (1915–1939 рр.), 1929 р. – пік.	12-15 років
Криза 1929 р. - «Велика депресія»	з 1930 р. – спад, 1939 р. – «дно» II-ї хвилі	в 1940-1946 рр. – початок III-ї хвилі - «епохи конгломератних об'єднань» (1940–1980 рр.), 1969 р. – пік.	10-11 років
Криза в США 1969-1970 рр. - + світова енергетична (нафтова) криза 1973 р.	з 1971 р. – спад, 1980 р. – «дно» III-ї хвилі	з 1981 р. – початок IV-ї хвилі - «епохи реконгломератних об'єднань» (переважно горизонтальної інтеграції) (1981–1991 рр.), 1988 р. – пік.	10-11 років
Криза 1987 р. - «Чорний понеділок»	з 1989 р. – спад, 1991 р. – «дно» IV -ї хвилі	з 1992 року – початок V-ї хвилі - «епохи стратегічних мегазлиттів» (транснаціональних угод) (1992–2002 рр.), 1999-2000 рр. – пік	5-6 років
Криза 2000 р. - «Крах доткомів»	з 2001 р. – спад, 2002 р. – «дно» V -ї хвилі	з 2003 року – початок VI-ї хвилі - «епохи реорганізації» (2003–2013 рр.), 2007 р. – пік	3-4 роки
Фінансова криза 2007-2008 р.	з 2008 р. – спад, 2013 р. – «дно» VI -ї хвилі	з 2014 року – початок VII-ї хвилі - «епохи транскордонних угод між компаніями розвинених країн і країн, що розвиваються» (2014 – т. ч.), 2018 р. – пік	5-6 років
Криза 2019 р. – «Коронакриза» пандемії COVID-19 + геополітична криза з 2022 р.	з 2019 р. – спад на ринку M&A	в 2021 р. - поживлення на ринку M&A з подальшим спадом у 2022-2024 роках.	1-2 роки

Джерело: сформовано автором.

В 1915 році з поступовим відновленням економіки й розвитком фондового ринку в США спостерігається поступова активізація бізнесу на ринку M&A, розпочинається його друга хвиля, яка тривала майже 25 років. Свого піку вона досягла в 1929 році, а з початком Великої депресії відбувся десятирічний обвал ринку злиття й поглинань. В період спаду річний обсяг ринку не перевищував 500 угод, що більш ніж в 2 рази менше докризових показників.

Наступна хвиля, що носить назву «епохи конгломератних об'єднань», тривала 40 років, які доволі різняться за рівнем активності бізнесу на ринку M&A. Перші 20 років переважно відбувається структурна трансформація ринку в напрямку змін пріоритетів виду

угод від вертикальної інтеграції до формування конгломератів. При цьому активність підприємств (за кількістю укладених угод злиття й поглинання) залишається практично на рівні періоду стагнації попередньої хвилі. Період 1962-1969 рр. характеризується різким щорічним підйомом на ринку M&A, тоді як наступні 10 років – навпаки. Причиною подальшого обвального спаду з 1970 року стала криза перевиробництва 1969-1970 рр. в США, негативний вплив якої суттєво підсилюється в 1973 році найбільшою світовою енергетичною кризою «нафтового ембарго».

Лише з 1981 року спостерігається поступове відновлення активності інтеграційних процесів, розпочинається «епоха реконгломератних об'єднань» тривалістю

10 років. До спаду на ринку M&A призвів крах фондового ринку 1987 року, відомий як «Чорний понеділок». Але вже через 5 років ринок зліття й поглинання активувався, розпочинається його наступна хвиля, характерною ознакою якого стає масштабування трансакцій і збільшення кількості транскордонних угод. Цим пояснюється той факт, що в період 1992-2000 рр. при зростанні кількісних параметрів світового ринку M&A в 2,8 рази його вартісні обсяги збільшилися в 9 разів. Ця

хвиля носить назву «епохи стратегічних мегазлиттів», що вказує не лише на зростання частки масштабних угод, а й підкреслює їх стратегічний характер для компаній.

В XXI ст. продовжується загальна тенденція світових процесів розвитку ринку M&A в кореляції із загальноекономічними циклами, що доводить вплив на них ряду криз (рис.1).

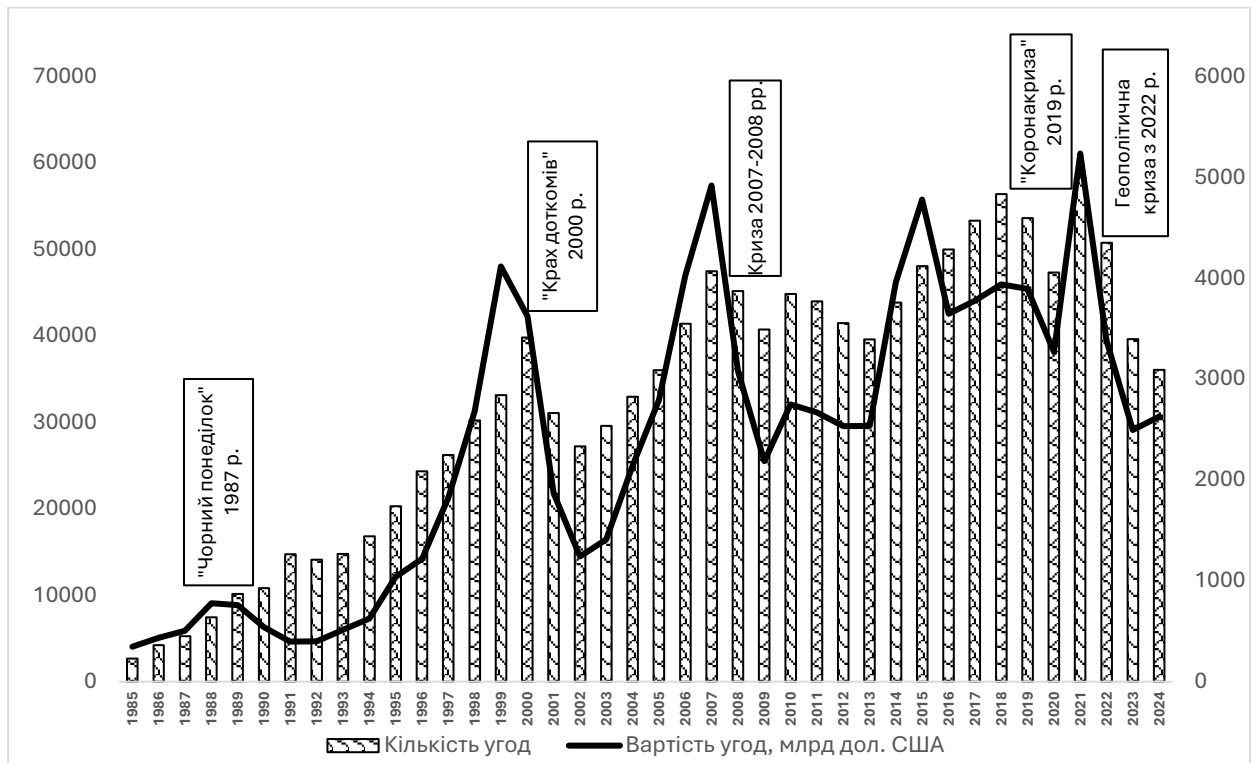


Рис. 1. Вплив загальноекономічних криз на розвиток світового ринку M&A в 1985-2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними аналітичних досліджень IMAA [10].

Спад V-ї хвилі з 2001 року обумовлений рядом факторів, зокрема, кризою, коли луснула так звана «бульбашка доткомів». Ця фаза тривала лише 2 роки, і вже з 2003 року фіксується зростання кількісних і вартісних параметрів ринку M&A, розпочинається його VI-а хвиля, відома як «епоха реорганізації». Для цього періоду характерне зростання кількості угод з консолідації бізнесу в країнах, що розвиваються. Спадний тренд в світових процесах зліття й поглинання підприємств, що тривав до 2014 року, був обумовлений масштабною фінансово-економічною кризою 2008 року.

Для останнього п'ятирічного періоду характерним є значний вплив на соціально-економічні процеси фактору пандемії COVID-19. Не стала виключенням і сфера зліття / поглинання компаній, яка, досягнувши свого піку в 2018 р., суттєво впала в 2020 р., відновившись вже в наступному році. За 130-річну історію світового ринку M&A 2021 рік є рекордним за кількістю (58308) та вартістю (5,24 трлн. дол. США) укладених угод. Масштабність активізації інтеграційних процесів в цей період значною мірою пояснюється фактом завершення призупинених угод 2020 року, оскільки у 2022-2024 рр. продовжилась загальна тенденція стагнації і

спаду ринку M&A. Його кількісні та вартісні показники у 2022 році впали до рівня 2020 р. Спадний тренд продовжився і у наступні 2 роки: за 2023 рік було укладено 39603 угоди загальною вартістю 2,5 трлн. дол. США, за 2024 - 36067 угод на суму 2,6 трлн. дол. США, що нижче значень передпандемійного і пандемійного періодів. Такі тенденції значною мірою обумовлені економічним та інституційним впливом фактору кризи: «коронакризи» COVID-19 і геополітичної нестабільності, зокрема воєнними конфліктами на території України та інших країн.

Представлені дані таблиці і рисунку 1 доводять значимість фактору кризи в розвитку ринку M&A, його вплив на бізнес щодо їх участі в інтеграційних угодах, як інструменту досягнення стратегічних цілей й антикризового управління. Принципово важливим висновком аналізу є подвійний характер впливу кризи на ринок зліття / поглинання. Виникнення й розгортання кризових явищ на перших етапах призводить до суттєвого спаду на ринку M&A, оскільки зазвичай криза супроводжується обвалом фондового ринку, як фінансової основи реалізації угод зліття та поглинання. В подальшому бізнес адаптується до нових умов,

впроваджуючи дієві механізми реалізації стратегії розвитку та інноваційні підходи в менеджменті. Як наслідок, трансформується й ринок M&A, зокрема в частині переважаючих угод за видами інтеграції, пріоритетними галузями тощо. Якщо I-а хвиля розвитку світових процесів злиття і поглинання була епохою горизонтальних консолідацій, то наступна – вертикальних, а III хвиля – це епоха конгломератних об'єднань. Це свідчить про оновлення стратегії розвитку компаній, зокрема в напрямку масштабування чи диверсифікації бізнесу з виходом на нові ринки, яка реалізується шляхом об'єднання з іншими підприємствами.

Рядом компаній M&A використовується як інструмент антикризової політики. Це ті підприємства, які здійснювали злиття чи поглинання під час загальної кризи і стагнації ринку M&A. При загальній тенденції зменшення угод в кризовий період, в 2001-2002 рр. було укладено 58248 інтеграційних угод, а в 2008-2009 – 85883 угоди. Частина цих трансакцій здійснювалась саме в контексті проведення антикризових заходів.

При обґрунтуванні як антикризової стратегії злиття і поглинання важливо враховувати фактор її своєчасності. Зазвичай криза супроводжується обвалом фондових ринків, що суттєво скорочує фінансові можливості бізнесу для придбання інших компаній чи частки в них. Разом з тим, під час кризи зменшується капіталізація більшості підприємств, що дозволяє фінансово-спроможним компаніям їх купити за низькою ціною. Саме в цьому контексті стратегія M&A може бути досить ефективною в період кризи, оскільки при мінімумі витрат можна диверсифікувати бізнес, дешево придбати необхідні матеріальні чи нематеріальні ресурси, в тому числі ОПВ як основи інноваційного розвитку, збільшити частку і географію ринку, тощо. Для ряду підприємств, переважно середніх і малих, в період кризи стратегія злиття з подібними компаніями може бути захисною, оскільки дозволяє зменшити ризики і уникнути свого поглинання сильними конкурентами чи іншими компаніями.

Постійне збільшення кількісних і вартісних параметрів ринку M&A доводить зростаюче значення злиттів і поглинань в досягненні стратегічних цілей бізнес-

структур. Про використання стратегії злиття і поглинання як антикризової свідчить факт збільшення кількості угод консолідацій в кризовий період кожної наступної хвилі світових процесів розвитку ринку M&A. Важливо відмітити факт зменшення тривалості періоду від кризи до пожвавлення на ринку M&A. Цим тенденціям сприяє розвиток методології, нових методів та інструментів антикризового управління, а також удосконалення механізмів злиття й поглинання.

Висновки. Угода злиття чи поглинання може бути дієвим інструментом в системі антикризового управління, що дозволяє досягти багатьох загально-стратегічних цілей. Обґрунтування ефективності і доцільності стратегії M&A вимагає комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу. Її специфіка передбачає додаткову оцінку стану і факторний аналіз ринку злиття й поглинань. Значимим чинником хвилеподібного розвитку і трансформацій світового ринку M&A є фактор загальних фінансово-економічних криз. Про це свідчить вплив світових криз на активність участі підприємств в інтеграційних угодах: Великої депресії, нафтової кризи 1973 року, фінансової кризи 2008 року, коронакризи COVID-19 та інших. Кризові умови обумовлюють як спад ринку M&A, так і слугують в подальшому каталізатором інтеграційних процесів й структурних трансформацій ринку. В системі антикризового управління важливим є своєчасне використання злиття і поглинання для досягнення стратегічних цілей, враховуючи вплив кризи. Для фінансово-спроможних компаній як антикризова стратегія M&A дозволяє розширити чи диверсифікувати власний бізнес шляхом придбання інших підприємств, рівень капіталізації яких під час кризи суттєво знижується. Для інших компаній стратегія консолідації в кризових умовах може бути захисною в контексті уникнення поглинання сильними конкурентами. Кожна наступна хвиля розвитку ринку M&A характеризується структурними трансформаціями, які є наслідком прийняття компаніями нових стратегій злиття / поглинання для масштабування бізнесу, його диверсифікації чи транснаціоналізації.

Список використаних джерел:

1. Peter F. Drucker. (2009). Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper Collins, 224 p.
2. Карпунь І.Н. (2014). Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: Вид-во «Магнолія 2006», 440 с.
3. Скібіцька Л.І., Матвеева В.В., Щелкунов В.І. (2014). Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 584 с.
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
5. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. (2024). Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки, № 2(49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
6. Gaughan P.A. (2011). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 672 p.
7. Табахарнюк М.О. (2012). Гра на мільйон : практика злиття та поглинання в Україні. К : Київська книжково-журнальна фабрика, 304 с.
8. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. (2019). Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність

економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 416 с.

9. Могилова М.М. (2025). Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід, № 2. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>.

10. M&A Statistics. Imaa. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.

References:

1. Drucker, P.F. (2009), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York, USA [in English].

2. Karpun', I.N. (2014). *Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia* [Anti-crisis approaches to enterprises: management, strategy, goals and objectives], Vyd-vo «Mahnoliia 2006», L'viv, Ukraine. [in Ukrainian].

3. Skibits'ka, L.I. Matvieiev, V.V. and Schelkunov, V.I. (2014). *Antykryzovij menedzhment* [Anti-crisis management], TsUL, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

4. Aref'ieva, O. Pilets'ka, S. and Listrova, M. (2022). *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia* [Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. [in Ukrainian].

5. Pilets'ka, S. Klius, I. and Bilous, N. (2024). *Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti* [Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, Vol. 2(49). Pp. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>. [in Ukrainian].

6. Gaughan, P.A. (2011), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey. [in English].

7. Tabakharniuk, M.O. (2012). *Hra na mil'jon : praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini* [Gra for a million: practice of zlyttia and poglynannia in Ukraine]. *Kyiv'ska knyzhkovo-zhurnal'na fabryka*, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

8. Khaustova, V.Ye. & Kolodiazna, T.V. (2019). *Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan' na konkurentospromozhnist' ekonomiky v umovakh hlobalizatsii* [The influx of globalization processes and focus on the competitiveness of the economy in the minds of globalization], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine [in Ukrainian].

9. Mohylova, M. (2025). *Obgruntuvannia stratehii zlyttia i pohlynannia v systemi antykryzovoho upravlinnia* [Justification of the merger and acquisition strategy in the crisis management system]. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*, Vol. 2. Pp. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>. [in Ukrainian].

10. M&A Statistics. Imaa. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>. [in English].