

Могилова Марина Михайлівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Mohylova Maryna

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing and Business Management
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: 0000-0003-2411-8014*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10672

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ М&А В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

INFORMATION SUPPORT FOR M&A IN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Кризові умови ведення бізнесу вимагають адаптації системи менеджменту і коригування стратегії його розвитку. Альтернативою органічному зростанню може бути стратегія злиття / поглинання. Як доводить досвід розвитку ринку М&А, рядом бізнес-структур стратегія злиття / поглинання використовується як антикризова. Вона є більш ризиковою і має ряд особливостей. Обґрунтованість її доцільності, ефективності і своєчасності забезпечується відповідним інформаційно-аналітичним забезпеченням.

Метою дослідження є розробка системи інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування стратегії злиття і поглинання в контексті антикризового управління підприємств України.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугують базові положення теорії антикризового управління, злиття і поглинання компаній. Інформаційну базу дослідження становлять наукові статті, дані Інституту ІМБА і консалтингової компанії КРМГ щодо розвитку ринку М&А. Для виконання поставлених завдань використано: діалектичний метод і порівняння – для оцінки розвитку ринку М&А під впливом фактору криз; логічного узагальнення і систематизації – для формування системи аналітичного забезпечення обґрунтування злиття / поглинання, формування висновків; графічний і табличний – для візуалізації результатів досліджень.

Результати. Шляхом аналізу світового і вітчизняного ринку М&А доведено його спад під час загальноекономічних криз. Разом з тим встановлено, що значна кількість підприємств в умовах загальноекономічних криз досягнення стратегічних цілей розглядає шляхом злиття / поглинання. Окреслено основні мотиви М&А в період криз. Для фінансово-спроможних компаній такими визначено можливість придбати бізнес чи частку бізнесу за нижчою ціною, що є наслідком зменшення рівня капіталізації більшості підприємств в кризових умовах. Для ризикових підприємств, переважно малих і середніх, стратегія консолідації може бути захисною з метою уникнення свого поглинання. М&А потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності загально-стратегічним цілям, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз. Обґрунтованість злиття чи поглинання забезпечується наявністю відповідної інформаційно-аналітичної бази. В розвиток цих позицій розроблено систему інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування і реалізації М&А в системі антикризового управління з визначенням змісту кожного аналітичного етапу і джерел інформації.

Перспективи. Результати наукових досліджень щодо доцільності М&А в кризових умовах можуть використовуватись як орієнтир альтернативного варіанту розвитку. Розроблена система інформаційного забезпечення М&А слугує основою формування інформаційної бази для обґрунтування стратегії злиття і поглинання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексу показників для діагностики зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища й оцінки синергетичного ефекту від М&А.

Ключові слова: менеджмент, управління підприємством, антикризове управління, криза, інформаційне забезпечення управління, підприємство, злиття і поглинання.

Summary. Introduction. Crisis conditions of doing business require adaptation of the management system and adjustment of its development strategy. An alternative to organic growth can be a merger/acquisition strategy. As the experience of the M&A market development proves, a number of business structures use the merger/acquisition strategy as an anti-crisis strategy. It is more risky and has a number of features. The justification of its expediency, efficiency and timeliness is ensured by appropriate information and analytical support.

Purpose. The purpose of the study is to develop an information support system for the phased justification of the merger and acquisition strategy in the context of anti-crisis management of Ukrainian enterprises.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study is the basic provisions of the theory of anti-crisis management, mergers and acquisitions of companies. The information base of the study is scientific articles, data from the IMAA Institute and the KPMG consulting company on the development of the M&A market. To accomplish the tasks set, the following methods were used: dialectical method and comparison – to assess the development of the M&A market under the influence of the crisis factor; logical generalization and systematization – to form a system of analytical support for the justification of mergers / acquisitions, the formation of conclusions; graphical and tabular – to visualize the results of the research.

Results. By analyzing the global and domestic M&A market, its decline during general economic crises has been proven. At the same time, it has been established that a significant number of enterprises in conditions of general economic crises consider achieving strategic goals through mergers/acquisitions. The main motives for M&A during crises are outlined. For financially capable companies, such are defined as the opportunity to acquire a business or a share of a business at a lower price, which is a consequence of the decrease in the level of capitalization of most enterprises in crisis conditions. For risky enterprises, mainly small and medium-sized ones, the consolidation strategy can be protective in order to avoid their absorption. M&A requires a clear justification in the context of compliance with general strategic goals, the likelihood of obtaining a synergistic effect and timeliness during economic crises. The validity of a merger or acquisition is ensured by the presence of an appropriate information and analytical base. In order to develop these positions, an information support system for the phased justification and implementation of M&A in the anti-crisis management system has been developed, with the definition of the content of each analytical stage and sources of information.

Prospects. The results of scientific research on the feasibility of M&A in crisis conditions can be used as a guideline for an alternative development option. The developed M&A information support system serves as a basis for forming an information base for substantiating the merger and acquisition strategy. Further research should be aimed at developing a set of indicators for diagnosing the external and internal business environment and assessing the synergistic effect of M&A.

Key words: management, enterprise management, anti-crisis management, crisis, information management support, enterprise, mergers and acquisitions.

Постановка проблеми. Базовим положенням нефективного управління підприємством є формування довгострокової стратегії розвитку з коригуванням шляхів її реалізації у відповідності до змін бізнес-середовища. Кризові умови господарювання вимагають адаптації системи менеджменту і застосування дієвих антикризових інструментів. Підприємства з метою досягнення загальних стратегічних цілей переважно йдуть шляхом органічного зростання, мобілізуючи власний потенціал і фінансові можливості, перш за все прибуток при залученні за потреби позикових коштів.

Альтернативою може бути стратегія злиття / поглинання з іншими компаніями, яка окремими підприємствами використовується як антикризова в умовах чи стані кризи. На світовому ринку M&A в 2020 році, не зважаючи на коронакризу, було укладено 47307, на вітчизняному ринку — 955 угод. В кризових умовах 2022–2024 років в Україні процеси злиття і поглинання сповільнилася, тим не менш за цей період укладено 1762 угоди. Стратегія M&A дозволяє швидше отримати запланований ефект, але є більш ризиковою, відповідно вимагає обґрунтованості і своєчасності. Її результативність забезпечується високим професіоналізмом менеджменту й відповідним інформаційно-аналітичним за-

безпеченням. Тому є потреба у формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств України для обґрунтування і реалізації ними стратегії M&A, враховуючи її специфіку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методології злиття і поглинання висвітлені П. А. Гоханом [1]. Розвиток ринку M&A та його вплив на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації досліджено В. Хаустовою і Т. Колодяжною [2]. П. Моросіні і М. Табахарнюк в своїх працях розкривають інституційні та організаційні аспекти злиття / поглинання підприємств, в тому числі в Україні [3, 4]. Разом з тим, в цих роботах злиття і поглинання не розглядається в контексті антикризового інструменту з чітким окресленням інформаційно-аналітичної бази поетапного процесу обґрунтування і реалізації угоди M&A. Антикризовому управлінню присвячено дослідження багато вчених, які розкривають суть і роль криз, механізм і принципи антикризового менеджменту [5; 6; 7; 8; 9]. Однак в їх роботах як дієвий антикризовий інструмент не досліджується злиття й поглинання з обґрунтуванням його доцільності і передумов використання. Кризові умови вітчизняного бізнесу і можливості його участі в угодах консолідації обумовлюють необхідність ґрунтовних досліджень

застосування M&A в антикризовому управлінні. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття і поглинання представлено в роботах автора [10]. Разом з тим, цей процес потребує подальшої розробки в частині формування його інформаційно-аналітичної складової.

Мета статті — розробка системи інформаційно-го забезпечення поетапного обґрунтування стратегії злиття і поглинання в контексті антикризового управління підприємств України.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугують базові положення теорії антикризового управління, формування інтегрованих структур, злиття й поглинання компаній. Інформаційну базу дослідження становлять наукові статті зарубіжних і вітчизняних вчених, аналітичні дані Інституту ІММА та міжнародної консалтингової компанії KPMG щодо ринку M&A в світі та Україні. Для виконання поставлених завдань використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичний метод й порівняння — для оцінки розвитку ринку M&A під впливом фактору криз; логічного узагальнення та систематизації — для формування системи аналітичного забезпечення поетапного процесу обґрунтування злиття / поглинання, формування висновків. Графічний і табличний методи використано з метою візуалізації результатів досліджень.

Виклад основних результатів дослідження. Досвід ведення бізнесу доводить залежність його розвитку і рівня конкурентоспроможності від правильно визначеної стратегії з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього інституційно-економічного середовища. Все більша кількість підприємств досягнення стратегічних цілей розглядає шляхом злиття / поглинання з конкурентами чи іншими підприємствами.

M&A відповідає як стратегії масштабування виробництва з ефектом зниження витрат, так і стратегіям зростання частки на ринку, освоєння нових продуктових чи географічних ринків, стратегії інноваційного розвитку тощо. Переважно злиття з іншими підприємствами чи їх поглинання використовуються на стадіях розвитку і підтримки бізнесу. Разом з тим, M&A може бути ефективним під час згасаючого циклу розвитку компанії. Стратегічні цілі і стадії життєвого циклу підприємства визначають мотиви злиття чи поглинання. Основними мотивами, що характеризують прагнення отримання синергетичного ефекту операційної діяльності, є «ефект масштабу», взаємодоповнення виробничих ресурсів та інновацій, мотив вертикальної інтеграції, тощо, які в підсумку націлені на зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. В контексті зростання ефективності фінансової діяльності злиття і поглинання мотивується зростанням доступності капіталу, оптимізацією податкового навантаження. Інвестиційні мотиви пов'язані з можливістю при угоді M&A придбати необхідні активи у складі ЦМК

за нижчою ціною. Злиття з іншими підприємствами дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити її якість, стабілізувати чи диверсифікувати виробництво, збільшити частку і розширити географію ринку тощо. Поглинання інших компаній спрямоване на усунення конкурентів і посилення позицій на ринку.

Рядом підприємств злиття і поглинання використовується як дієвий інструмент антикризового управління. Це доводить той факт, що, не зважаючи на зниження активності світового ринку M&A під час загально-економічних криз і в найближчі кілька років, багато компаній продовжують участь на ньому (рис. 1).

Так, в 2000 році було укладено 39783 угоди. Внаслідок «краху доткомів» за наступні 2 роки обсяг світового ринку скоротився майже в 1,5-рази за кількістю і 3 рази за загальною вартістю угод. Тим не менш, в 2001–2002 роках було укладено 56774 угоди. Масштабна світова фінансово-економічна криза 2007–2008 рр. спричинила обвал ринку M&A. Але при цьому в 2008 році було укладено більше 45 тисяч, а в 2009 — більше 40 тисяч угод. Негативні наслідки мала і коронакриза COVID-19. Разом з тим, в пандемійний період 2020–2021 рр. укладено 105615 угод на загальну суму 8,5 трлн. дол. США. Частина компаній — учасників інтеграційних угод, з нашої точки зору, їх реалізовувала в рамках проведеного антикризових заходів.

Негативні наслідки різних криз, обумовлених економічними, політичними і природними факторами, проявляються і на вітчизняному ринку злиття й поглинання (табл. 1).

Дані таблиці 1 доводять, що з початком політичної нестабільності в Україні в 2014 році стався обвал на ринку M&A, який дещо стабілізувався в 2018–2019 рр. Негативним наслідком коронакризи COVID-19 є загальний спад в економіці країни, в тому числі і сповільнення інтеграційної активності бізнесу: в 2020 році кількість угод злиття й поглинань зменшилась на 17%, а загальна вартість — в 2,5 рази. Певна активізація цих процесів, частково за рахунок призупинених угод минулого року, спостерігається в 2021 році. Вже з 2022 року в умовах воєнного стану вітчизняний ринок M&A демонструє нестабільність і найнижчі кількісні й вартісні параметри за 12-річний період. Попри все, ряд компаній під час криз приймали участь в угодах з інтеграції, в тому числі в рамках реалізації антикризової стратегії.

Фінансово-спроможні компанії в кризові періоди можуть використовувати злиття / поглинання для реалізації стратегій масштабування чи диверсифікації бізнесу, збільшення частки ринку тощо, оскільки під час кризи суттєво знижується рівень капіталізації більшості підприємств, що дозволяє їх придбати за меншою ціною. Окремі компанії, переважно з низьким рівнем конкурентоспроможності, або малі та середні, можуть стати учасниками

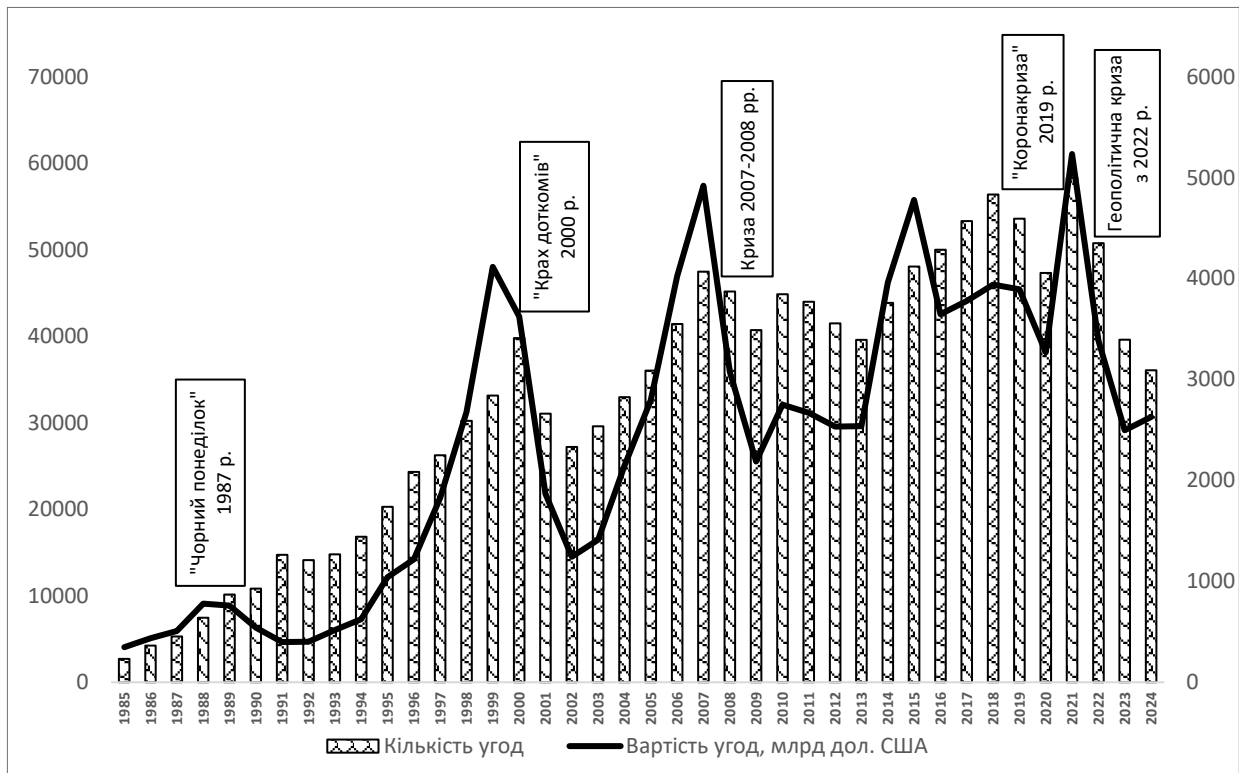


Рис. 1. Розвиток світового ринку М&А в 1985–2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними аналітичних досліджень ІМАА [11]

злиття як захисного антикризового інструменту для зменшення ризиків свого поглинання.

Злиття й поглинання, особливо в кризових умовах ведення бізнесу, потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності стратегії розвитку підприємства, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз.

В 1987 і 2005 роках міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company провела дослідження результативності угод М&А, з яких більше 70% було визнано невдалими. Однією з причин неефективності злиття / поглинання визначено завищену оцінку потенціалу ринків і синергії. Серед інших — відсутність оцінки синергії, неякісно проведений Due diligence. Це доводить важливість достовірної, доречної, максимально-необхідної інформаційно-аналітичної бази з обґрунтування і реалізації стратегії М&А на кожному етапі цього процесу.

При обґрунтуванні стратегії злиття й поглинання слід оцінити ймовірність досягнення загальних

стратегічних цілей шляхом М&А. Принциповим є діагностика зовнішнього інституційного, макро- і мезоекономічного середовища, а також загального стану ринку М&А з виявленням тенденцій на ньому. Основною метою цього дослідження є визначення сприятливості зовнішніх умов для реалізації інтеграційної угоди. Аналіз внутрішнього середовища здійснюється в контексті оцінки показників конкурентоспроможності, техніко-економічних параметрів, фінансового потенціалу й системи менеджменту для участі підприємства в злитті чи поглинанні й забезпечення ефективності угоди. Алгоритм обґрунтування стратегії злиття й поглинання включає 6 основних етапів, особливість якого полягає в дослідженні ринку М&А та відповідного інституційного середовища консолідації бізнесу [10, с. 9].

На етапі реалізації стратегії і підготовки угоди М&А відсутність відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення позначається на якості Due diligence, завищеній оцінці синергетичного

Таблиця 1

Розвиток ринку М&А в Україні

Показник	Рік											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість угод	109	36	48	55	67	81	81	69	75	28	48	36
Вартість угод, млрд. \$ США	3,82	2,58	1,01	0,79	0,99	1,82	2,42	0,96	1,95	0,49	1,25	0,64

Джерело: дані KPMG [12]

ефекту. Для уникнення цих проблем компаніям слід оперувати комплексною інформаційною базою. Її особливість полягає в аналізі підприємством не лише власного бізнесу, а й системи показників — характеристик потенційних учасників угоди злиття чи поглинання з визначенням підприємства-цілі. При діагностиці внутрішнього середовища інтегратора і можливих компаній-цілей акцент робиться на їх операційних та фінансових показниках, техніко-економічних параметрах, характеристиках системи менеджменту, які принципи для консолідації бізнес-структур і генерування синергетичного ефекту.

В контексті використання злиття й поглинання як антикризового інструменту всі аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища потребують поглибленого дослідження з урахуванням фактору кризи. Так, при аналізі макро-, мезо- і мікроекономічних показників важливою є оцінка впливу на них кри-

зових умов функціонування бізнесу з визначенням масштабу й характеру походження кризи (внаслідок фінансово-економічних; енергетичних; політичних чи природних чинників). Діагностика ринку М&А передбачає факторний аналіз його стану у взаємозв'язку із загальноекономічними кризами. Результати такого дослідження слугують підґрунтям визначення своєчасності М&А, пріоритету злиття чи поглинання інших компаній, використання злиття з іншими підприємствами для захисту від ворожого поглинання. На основі цих висновків здійснюється подальша самооцінка компанії-інтегратора і пошук перспективних підприємств для угоди інтеграційної угоди.

Основні складові інформаційно-аналітичного забезпечення поетапного обґрунтування і реалізації М&А в системі антикризового управління представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Інформаційне забезпечення обґрунтування М&А в системі антикризового управління підприємствами України

Елементи інформаційно-аналітичного забезпечення	Джерела інформації
Аналіз стратегії розвитку підприємства з метою оцінки ймовірності досягнення стратегічних цілей шляхом М&А і визначення мотивів злиття / поглинання	Стратегія розвитку підприємства
Оцінка макроекономічного середовища (аналіз ретро-, поточних і перспективних показників економічного розвитку країни, рівня інфляції, демографічної ситуації тощо)	Дані Держстату України, НБУ, інформація МВФ та інших інституцій. Результати наукових досліджень.
Дослідження інституційного середовища, перш за все антимонопольного законодавства, державної політики стимулювання М&А, податкової системи	Законодавчі та інші матеріали АМКУ. Результати досліджень екосистеми КРМГ. Результати наукових досліджень.
Аналіз стану і тенденцій на ринку М&А в контексті оцінки сприятливості умов для стратегії з консолідації чи поглинання, в тому числі з урахуванням впливу фактору кризи	Дані ІМАА. Інтернет-платформа М&А Ukraine. Інтернет-платформа КРМГ. Дані ФДМУ.
Мезоекономічний аналіз за видами економічної діяльності компанії-інтегратора і сферами можливої горизонтальної, вертикальної чи когломератної інтеграції	Дані Держстату України, профільних міністерств, інших інституцій. Результати наукових досліджень.
Самоаналіз компанії-інтегратора, в тому числі з визначенням фази її розвитку і оцінкою потенціалу для М&А	Дані фінансової звітності, бухгалтерського обліку; установчі документи; результати техніко-технологічного обстеження ЦМК; результати експертних оцінок бізнесу і системи менеджменту; тощо
Фінансова розвідка для порівняльної оцінки підприємств-кандидатів угоди М&А в контексті антикризової стратегії злиття чи поглинання.	Опублікована фінансова звітність. Дані ФДМУ. Легальні бази даних держустанов (Держстат; ТПП України; інші). Інформація спеціалізованих агентств (https://youcontrol.com.ua ; аудиторські висновки; тощо). Публікації, результати моніторингу під час виставок тощо.
Due diligence + Оцінка вартості компаній — учасників угоди М&А	Установчі документи. Дані фінзвітності, бухгалтерського та податкового обліку. Кадрова документація. Технічна документація і результати обстеження ЦМК. Дані фондового ринку і ринку різних видів майна...

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна констатувати, що специфіка злиття / поглинання і особливості функціонування бізнесу в умовах криз вимагають відповідної інформаційно-аналітичної бази з обґрунтування M&A. В її підготовці зростає значимість інструментів штучного інтелекту. Зокрема, аналіз і прогнозування фінансових показників підприємств можна здійснювати з використанням таких технологій як MindBridge, AI Auditor, Prophet, TensorFlow, PyTorch. Для збору статистичних даних з їх опрацюванням в залежності від мети дослідження призначені Big Data, Machine Learning, Neural Networks. Інструменти ШІ активно інтегруються в сферу злиття й поглинання компаній. Так, використання AlphaSense, BloombergGPT, S&P Global Market Intelligence дають можливості для глибокого і оперативного дослідження ринку M&A. Такі інструменти ШІ, як Kira.ai, Imprima AI Due Diligence та ThoughtRiver забезпечують процес підготовки і реалізації угоди злиття чи поглинання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток світового і вітчизняного ринку M&A свідчить, що, не зважаючи на його спад під час за-

гальноекономічних криз, ряд підприємств злиття і поглинання використовують як антикризовий інструмент. Мотивом M&A для фінансово-спроможних компаній є можливість придбати бізнес чи частку бізнесу за нижчою ціною, що є наслідком зменшення рівня капіталізації більшості підприємств в кризових умовах. Для малого і середнього бізнесу, а також підприємств в стані депресії чи кризи, стратегія злиття з подібними бізнес-структурами може бути захисною з метою уникнення свого поглинання. M&A потребує чіткого обґрунтування в контексті відповідності загально-стратегічним цілям, ймовірності отримання синергетичного ефекту і своєчасності під час економічних криз. Обґрунтованість злиття чи поглинання визначається відповідною інформаційно-аналітичною базою. Для її формування рекомендується система інформаційного забезпечення поетапного обґрунтування стратегії M&A з визначенням відповідних джерел інформації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексу показників для діагностики ринку M&A, зовнішнього й внутрішнього бізнес-середовища, а також оцінки синергетичного ефекту від злиття чи поглинання.

Література

1. Gaughan P.A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. 672 p.
2. Хаустова В.С., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.
3. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями: в помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As. Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 304 с.
4. Табахарнюк М. О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні. К. : Київська книжково-журнальна фабрика, 2012. 304 с.
5. Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper Collins, 2009. 224 p.
6. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
7. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2014. 584 с.
8. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
9. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 2(49). С. 174–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
10. Моголова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 7–13. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7.
11. Статистика злиттів та поглинань. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (дата звернення: 10.01.2025).
12. M&A RADAR: Україна. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html> (дата звернення: 10.01.2025).

References

1. Gaughan, P.A. (2011). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Khaustova, V.Ye. and 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].

3. Morosyn, P. and Stedzher, U. (2005). Upravlenye kompleksnyimi slyianyami: v pomosh' rukovodyteliu kompanyy, yspol'zuiushej stratehyy M&As [Management of complex mergers: to help the leader of the company using M & As strategies]. Balans Byznes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine.
4. Tabakharniuk, M. O. (2012). Hra na mil'jon: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Gra for a million: practice of zlyttia and poglinannia in Ukraine]. Kyivs'ka knyzhkovo-zhurnal'na fabryka, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
5. Drucker, P.F. (2009). Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins, New York, USA.
6. Karpun', I.N. (2014). Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia [Anti-crisis approaches to enterprises: management, strategy, goals and objectives]. Vydavnytstvo "Mahnoliia 2006", L'viv, Ukraine [in Ukrainian].
7. Skibits'ka, L. I. Matvieiev, V. V. and Schelkunov, V. I. (2014). Antykryzovyy menedzhment [Anti-crisis management]. TsUL, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
8. Aref'ieva, O. Pilets'ka, S. and Listrova, M. (2022). Formation of a competitive strategy for enterprises in the anti-crisis management system. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].
9. Pilets'ka, S. Klius, I. and Bilous, N. (2024). Features of forming strategies for enterprise development in the mind of macroeconomic instability. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 174–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27> [in Ukrainian].
10. Mohylova, M. (2025). Justification of the merger and acquisition strategy in the anti-crisis management system. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 7–13. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.7 [in Ukrainian].
11. IMAA (2024), "M&A Statistics". Available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.
12. KPMG (2024), "M&A RADAR: Ukraine". Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/10/ma-radar-ukraine-9m-2024.html>.