

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35>

УДК 334.758:33.012.1:355.48(477-651.2:470-651.1)"2022/..."(045)

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗЛИТТЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

## CURRENT TRENDS OF BUSINESS MERGERS IN THE CONDITIONS OF WAR

Кисляк Сергій Григорович  
аспірант,  
Інститут економіки і права,  
Класичний приватний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2235-4108>

Kysliak Serhii  
Classical Private University

У статті досліджуються сучасні тенденції злиття підприємств в умовах війни, зокрема на прикладі України. Розглянуто поняття злиття як один з напрямків реорганізації підприємства, а також переваги та недоліки його в умовах війни. Проаналізовано основні виклики та можливості, які виникають перед бізнесом в умовах політичної та економічної нестабільності. Визначено ключові фактори, що впливають на ринок злиттів, такі як підвищені ризики, зміни в законодавстві та потреба в адаптації бізнес-моделей. Закцентовано увагу на важливості M&A як інструменту для виживання і розвитку підприємств. Крім цього розглянуто стратегії, що дозволяють підприємствам ефективно діяти в кризових умовах, а також використати можливості для подальшого розвитку та зростання. Зазначено, що війна в Україні створює унікальні умови для ринку злиттів.

**Ключові слова:** злиття, стратегія, адаптація, війна, підприємство, капітал.

The topicality of the topic is due to the need to study the impact of military operations on the merger market and determine strategies for adapting enterprises to new economic conditions. War significantly changes the economic landscape, creating both new challenges and opportunities for business. The purpose of the article is to study modern trends in the merger of enterprises in the conditions of war. The concept of merger as one of the directions of enterprise reorganization is considered; types of mergers: merger of forms, merger of assets, merger. The advantages and disadvantages of the merger of enterprises in the conditions of war are highlighted, which in turn can be both an opportunity to consolidate resources and increase stability, as well as a source of significant risks. The main challenges and opportunities that arise before business in conditions of political and economic instability are analyzed. The key factors affecting the merger market are identified, such as increased risks, changes in legislation and the need to adapt business models. Attention is focused on the importance of M&A as a tool for the survival and development of enterprises. In addition, strategies that allow enterprises to act effectively in crisis conditions, as well as to use opportunities for further development and growth, are considered. It is noted that the war in Ukraine creates unique conditions for the merger market. The analysis of merger agreements of enterprises in the pre-war period and during the war was carried out. Mergers have been found to be an important tool for strategic development that can help strengthen market positions, gain access to new technologies, market segments, expertise, talent and resources. Special attention is paid to issues of strategic management in the conditions of war, in particular the importance of adapting business models, digitization, cost optimization and risk diversification. The article will be useful for scientists, economists, entrepreneurs and investors who are interested in issues of corporate governance and anti-crisis management in the conditions of military conflicts.

**Key words:** merger, strategy, adaptation, war, enterprise, capital.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах війни в Україні питання злиття підприємств набуває особливої актуальності. Військовий конфлікт і пов'язані з ним економічні, соціальні та політичні зміни значно впливають на бізнес-середовище. Виникають нові виклики,

пов'язані з економічною нестабільністю, перериванням ланцюгів поставок, зміною попиту на товари та послуги, а також нестачею робочої сили. У таких умовах злиття підприємств може стати важливим інструментом для підвищення стійкості бізнесу, оптимізації ресур-

сів та збереження конкурентоспроможності. Наприклад, підприємства, що знаходяться в складних фінансових умовах, можуть розглядати злиття як спосіб забезпечення своєї фінансової стійкості. Водночас, компанії, які мають достатньо ресурсів, можуть використовувати злиття для розширення своєї присутності на ринку, отримання нових технологій або доступу до нових клієнтських сегментів.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю розробки нових підходів до регуляторного середовища та управління процесами злиття і поглинання в умовах війни. Врахування специфічних ризиків та викликів, з якими стикаються підприємства, є важливим для забезпечення економічної стабільності та підтримки розвитку бізнесу в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до впливу військових конфліктів на бізнес-середовище. У цьому контексті розглядаються різні аспекти злиття та поглинання підприємств, що відбуваються на тлі економічної та політичної нестабільності. Зокрема в дослідженнях О. Пригари та Л. Ярош-Дмитренко зацентровано увагу на підвищенні стійкості бізнесу за рахунок виокремлених стратегічних заходів, щоб збільшити свої шанси на виживання у складних та непрогнозованих умовах господарювання в період війни [1]. У своїй роботі В. Вергелес виявила найбільш перспективні галузі економіки України, у яких очікується інтенсифікація іноземних і вітчизняних інвестицій шляхом злиття та поглинання у воєнний та повоєнний періоди [2]. Однак розгляд стратегій виживання та адаптації підприємств особливо під час війни та в період післявоєнного відновлення потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасних тенденцій злиття підприємств в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час розвитку бізнесу власники можуть вирішити провести реорганізацію підприємства. Це досить складний процес, який включає повну або часткову зміну власників корпоративних прав, зміну організаційно-правової форми бізнесу, ліквідацію окремих підрозділів або створення нових, або ж закриття підприємства. В ході реорганізації передаються або отримуються майно, кошти, права та обов'язки компанії. Одним з напрямків

реорганізації підприємства є консолідація, яка може здійснюватися шляхом злиття, приєднання або поглинання.

Злиття підприємств – це об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, в результаті якого створюється нова об'єднана економічна одиниця. Існують три основні типи злиття:

**1. Злиття форм** – це процес, при якому підприємства перестають існувати як окремі юридичні особи та платники податків. Нова компанія, утворена шляхом злиття, бере на себе всі активи та зобов'язання перед клієнтами підприємств-учасниць.

**2. Злиття активів** – це об'єднання, в якому власники підприємств-учасниць передають права контролю над своїми підприємствами в статутний капітал нового підприємства, зберігаючи при цьому їхню діяльність та організаційно-правову форму. В цьому випадку внеском можуть бути тільки права контролю над компанією.

**3. Приєднання** – це форма об'єднання, при якій одне з підприємств продовжує свою діяльність, а інше втрачає свою самостійність та припиняє існування як юридична особа [3, с. 44].

Злиття підприємств в умовах війни має як переваги, так і недоліки. Вони визначаються специфікою ситуації та економічними умовами, що виникають у період військових дій. На нашу думку, перевагами злиття підприємств в умовах війни є:

- фінансова стійкість і зменшення ризиків. Оскільки об'єднання ресурсів та капіталів дозволить підприємствам зменшити фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю ринку. Це може забезпечити більш стабільне фінансування та кращий доступ наприклад до кредитів;

- ефективність і економія на масштабах. Злиття дозволяє скоротити витрати за рахунок об'єднання виробничих потужностей, оптимізації логістики та управлінських процесів. Це може призвести до економії на масштабах, що особливо важливо в умовах економічної невизначеності;

- доступ до нових ринків і технологій. Підприємства можуть використовувати злиття для розширення своєї присутності на нових ринках або для доступу до нових технологій та інновацій;

- підвищення конкурентоспроможності. Злиття дозволить підвищити ринкову частку та вплив підприємства, що може зміцнити її позиції у боротьбі з конкурентами. Це також

може призвести до більш ефективного використання ресурсів і збільшення доходів;

– збереження робочих місць. У деяких випадках злиття може допомогти зберегти робочі місця, забезпечивши підприємствам більшу фінансову стабільність і продовження роботи в умовах кризи.

Також не менш важливим є врахування недоліків злиття підприємств в умовах війни. Серед таких недоліків ми виокремили: високі витрати на процес злиття (фінансові та організаційні ресурси, включаючи витрати на юридичну підтримку, консультації, оцінку активів та інтеграцію); ризик недооцінки активів (продаж активів за заниженими цінами, що призведе до втрат); негативний вплив на працівників (скорочення персоналу, зниження морального духу працівників, втрати ключових кадрів і навіть соціальних конфліктів); правові та регуляторні ризики (можуть бути введені нові закони або обмеження, що впливають на діяльність злитих підприємств).

Таким чином, злиття підприємств в умовах війни може бути як можливістю для консолідації ресурсів і підвищення стійкості, так і джерелом значних ризиків. Успішність таких злиттів значною мірою залежить від здатності підприємств ефективно управляти інтеграційними процесами, враховувати нові виклики і ризики, а також адаптуватися до швидкозмінного економічного середовища.

В. Вергелес у своєму дослідженні зазначив: «Хоча війна призвела до значного зменшення кількості злиттів і поглинань на українському ринку, оскільки більшість інвесторів через високі ризики шукали інші способи зберегти та примножити капітал за межами України, деякі важливі угоди все ж були укладені у воєнний період. Це підтверджується великими угодами злиття та поглинання, що відбулися у 2022 році. Злиття та поглинання можуть стати одним з ключових інструментів виходу багатьох компаній з кризового стану та розвитку українського бізнесу в цілому в найближчі воєнні та повоєнні періоди. Це дозволить не тільки відновити підприємства, що постраждали від війни і вартість яких значно знизилася, завдяки іноземним та вітчизняним інвесторам, але й залучити досвід іноземних управлінців для збереження та зростання ринкової частки компаній, що залишилися» [2].

За оцінками InVenture, обсяг анонсованих та завершених угод злиття та поглинання (M&A) в Україні за підсумками 2023 року становив \$1,7 млрд. Порівняно з 2022 роком

сукупний обсяг угод M&A у 2023 році зріс у 5 разів, однак все ще у 1,5 рази поступається показникам довоєнного часу (\$2,7 млрд – у 2021 році). За підсумками 2023 року можна констатувати, що ринок M&A дещо ожив. Кількість угод M&A в Україні вартістю понад \$0,5 млн у 2023 році порівняно з 2022 роком також зросла і склала 90 угод (проти 54 угод у 2022 році), проте їх кількість все ще нижча за показники довоєнного періоду (120 угод у 2021 році) [4].

На нашу думку, найближчим часом буде складно знайти інвестора на українські активи. Проте відновленню ринку можуть посприяти такі фактори:

– Зовнішня фінансова підтримка. Надання фінансової допомоги міжнародними фінансовими установами та інвесторами, що підтримає стабілізацію економіки.

– Реформи та покращення бізнес-клімату. Проведення структурних реформ, спрямованих на зменшення регуляторних бар'єрів, спрощення процесу реєстрації бізнесу та зниження корупції.

– Інвестиційні можливості в інфраструктурі. Великий потенціал для інвестування в інфраструктурні проекти, які будуть необхідні для відбудови країни після війни.

– Зростання ринків. Відновлення та розвиток окремих галузей економіки, таких як агропромисловий комплекс, IT-сектор, енергетика, які можуть привернути увагу інвесторів.

– Зниження вартості активів. Зниження вартості активів, що робить українські компанії більш привабливими для придбання.

– Покращення макроекономічної стабільності. Відновлення макроекономічної стабільності, включаючи зниження інфляції та стабілізацію валютного курсу.

– Інтеграція з міжнародними ринками. Розширення співпраці з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки може підвищити привабливість українських компаній для інвесторів.

– Досвід і компетенції іноземних управлінців. Залучення іноземних управлінців і спеціалістів, що може сприяти відновленню ефективності українських підприємств.

Виокремимо стратегії виживання та адаптації підприємств.

1. Використання M&A як інструменту для збереження бізнесу.

Злиття та поглинання можуть стати важливим інструментом для збереження та розвитку бізнесу в умовах кризи. Підприємства можуть використовувати M&A для: об'єднання ресур-

сів і капіталу, розширення ринкової частки, диверсифікація ризиків, отримання доступу до нових технологій і знань.

2. Стратегії оптимізації активів та скорочення витрат.

Оптимізація активів і скорочення витрат є ключовими стратегіями для підтримки фінансової стабільності в умовах кризи. Підприємства можуть:

– Провести аудит активів: оцінити всі активи компанії, визначити їхню ефективність і прибутковість. Непотрібні або неефективні активи можуть бути продані для залучення додаткових коштів.

– Скорочення операційних витрат. Аналіз витрат компанії з метою їх зменшення, включаючи зниження витрат на виробництво, логістику, адміністративні послуги та інше.

– Оптимізація персоналу. Розглянути можливість оптимізації чисельності персоналу або перегляду умов праці з метою зменшення витрат на зарплати та соціальні виплати.

Переосмислення використання нерухомості. Оцінити можливість продажу або здачі в оренду надлишкових площ, а також перехід на дистанційну роботу, що зменшить витрати на оренду та обслуговування офісів.

Адаптація бізнес-моделей до нових умов. Підприємства повинні бути гнучкими і готовими адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов ринку. Це може включати: розширення асортименту товарів і послуг, щоб задовольнити нові потреби клієнтів і відкрити нові ринки; інвестування в цифрові технології та інфраструктуру, перехід на онлайн-платформи для продажу та обслуговування клієнтів, впровадження електронної комерції; відмова від традиційних каналів на користь онлайн-продажів

або розширення мережі дистриб'юторів для забезпечення доступності продукції; адаптація рекламних кампаній і комунікацій до змін у поведінці споживачів, що допоможе зберегти лояльність клієнтів та залучити нову аудиторію.

Ці стратегії допоможуть підприємствам не тільки зберегти бізнес в умовах кризових явищ, але й використати можливості для подальшого розвитку та зростання.

**Висновки.** Дослідження сучасних тенденцій злиття підприємств в умовах війни дозволило виявити кілька важливих аспектів, які мають значний вплив на цей процес. Зокрема, злиття є важливим інструментом для стратегічного розвитку, який може допомогти зміцнити позиції на ринку, отримати доступ до нових технологій, ринкових сегментів, експертизи, талантів і ресурсів. У період спаду та стагнації саме злиття може стати основою нової стратегії, яка дозволить компанії досягти нового рівня розвитку та забезпечити стабільне зростання в майбутньому. Попри значне зниження активності на ринку M&A через високі ризики, деякі компанії знаходять можливості для стратегічного об'єднання з метою розширення ринкової частки, оптимізації ресурсів та зниження витрат.

У підсумку варто зазначити, що війна в Україні створює унікальні умови для ринку злиттів, де ключовими факторами стають політична та економічна нестабільність, зміни в законодавчому полі, а також необхідність швидкого реагування на змінні умови. Підприємства, що прагнуть вижити та розвиватися, повинні адаптувати свої стратегії, включаючи цифровізацію, диверсифікацію діяльності та оптимізацію витрат.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (дата звернення: 29.07.2024 р.).

2. 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. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1030/908> (дата звернення: 29.07.2024 р.).

3. 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](https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf) (дата звернення: 29.07.2024 р.).

4. Ринок приватних інвестицій та M&A в Україні 2023: вимушені угоди та відважні інвестори. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-privatnih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2023:-vimusheni-ugodi-ta-vidvazhni-investori> (дата звернення: 29.07.2024 р.).

## REFERENCES:

1. Pryhara O., Yarosh-Dmytrenko L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu sere-dovyshchi pid chas viiny v Ukraini [Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, vol. 2 (223), pp. 108–114. Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (accessed July 29, 2024).

2. Verheles V., Baiura D. (2023). Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku biznesu shliakhom zlyttia ta pohlynnannia u voiennyi ta povoienni periods v Ukraini [Modern trends and prospects of business development through mergers and acquisitions in the war and post-war periods in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho uni-versytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, vol. 1 (222), pp. 21–26. Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1030/908> (accessed July 29, 2024).

3. Maksymenko I. Ya. (2018). Zlyttia ta pohlynnannia yak instrument innovatsiinoho rozvytku: stan ta perspektyvy v Ukraini [Mergers and acquisitions as a tool of innovative development: status and prospects in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, vol. 2, pp. 43–50. Available at: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182\\_043-050.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf) (accessed July 29, 2024).

4. Rynok pryvatnykh investytsii ta M&A v Ukraini 2023: vymusheni uhody ta vidvazhni investory [Private investment and M&A market in Ukraine 2023: forced deals and brave investors]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-privatnih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2023:-vimusheni-ugodi-ta-vidvazhni-investori> (accessed July 29, 2024).