

Миськів Галина Василівна
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>

Тагієв Євген Анатолієвич
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9313-9715>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ М&А РИНКУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено ринок злиттів та поглинань України (М&А), мотиваційний ландшафт учасників якого був фундаментально змінений під час воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена розвитком ринку М&А в Україні в умовах економічної нестабільності, що потребує глибокого аналізу мотивації учасників для успішного управління інвестиційними процесами. Метою є систематизація мотивів учасників М&А ринку України та аналіз їх трансформації в умовах війни та нових економічних викликів. У результаті дослідження встановлено, що мотивації кардинально змістилися від ринкового зростання до безпекових цілей: забезпечення стійкості, диверсифікації ризиків, релокація та виживання бізнесу. Автори підкреслюють необхідність комплексного підходу до розуміння мотиваційних трансформацій для підвищення ефективності М&А процесів та формування основи стійкого економічного відновлення у післявоєнний період.

Ключові слова: злиття і поглинання, мотивація, трансформація, воєнний стан, стратегічні цілі.

Galyna Myskiv
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University

Yevheniy Tahiyev
Postgraduate Student,
Lviv Polytechnic National University

TRANSFORMATION OF MOTIVATION AMONG UKRAINIAN M&A MARKET PARTICIPANTS IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

The research addresses the issue of transformation in M&A participant motivation within the Ukrainian market under martial law and economic instability. This is highly relevant as the war caused an atypical, structurally destructive crisis, significantly impacting investment strategies and raising systemic risks and operational costs, thus necessitating the identification of adaptive motivational drivers. The purpose is to investigate and systematize the motives that encourage participants in the Ukrainian M&A market to conclude deals; to determine the impact of the modern war on changing the motivation for implementing integration processes in the state. The study aims to fill a scientific gap by isolating the motivational aspects of M&A under geopolitical shock. The research established a substantial shift in motivation from primarily financial goals (like market expansion and synergy) to strategic objectives focused on survival, resilience, and crisis adaptation. Initially, the M&A market experienced a sharp shock in 2022, with deal volume falling by 61% and value by 75% compared to 2021. However, market activity showed slow recovery from 2023, driven by forced adaptation. Key contemporary motives include distressed asset acquisition (due to the 33% of unprofitable enterprises in 2022), business restructuring for survival, supply chain optimization, and strategic positioning in resilient sectors like IT and defense technologies. Notably, domestic investors remain crucial, securing over 53.1% of deal volume in 2024. Furthermore, the state privatization program acted as a significant external M&A driver in 2024, generating 9.86 billion UAH and stimulating private capital involvement in state assets, underscoring a shift towards economic reconstruction. The conclusion emphasizes that an integrated understanding of these transformed motivations is essential for optimizing M&A effectiveness and sustainable economic growth during and after the war period, requiring the integration of business support into the national recovery strategy.

Keywords: mergers and acquisitions, participant motivation, transformation, martial law, strategic objectives.

Постановка проблеми. Ринок злиттів і поглинань (М&А) – це ринок стратегічних, ризикових, високо-вартісних, консолідаційних угод між підприємствами, де відбувається перерозподіл активів, а кожен з учасників переслідує та прагне реалізувати власні цілі. Динаміка його розвитку безпосередньо залежить від стану зовнішнього економічного середовища. Зміна зовнішнього середовища під впливом фаз економічного циклу або шоківих кризових чинників неминуче впливає на раціональність рішень учасників ринку [1] й трансформує їх цілі, можливості та пріоритети, формуючи мотиваційний ландшафт ринку М&А.

Сучасна повномасштабна війна в Україні зумовила нетипову, економічну кризу, яка всесторонньо вплинула на національне бізнес-середовище, підвищивши ризиковість й операційні витрати бізнесу, а також скоротивши ресурсну базу, рентабельність підприємств, їх інвестиційний потенціал та порушивши логістичні і партнерські зв'язки.

У цьому контексті підвищеної невизначеності саме мотивація набуває статусу провідної рушійної сили (драйвера) ринку М&А і може або стимулювати, або стримувати його розвиток. Тому дослідження сучасних мотивів учасників ринку М&А України є доцільним для визначення його поточного стану та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації мотивації учасників ринку злиттів та поглинань в Україні в контексті воєнного стану привертає увагу науковців та аналітиків, оскільки події з лютого 2022 р. радикально змінили економічний ландшафт країни, впливаючи на стратегії бізнесу та інвестиційні рішення.

Дослідженню інтеграційних процесів, організаційним аспектам злиття й поглинання та розвитку ринку М&А присвячені праці Гохана П., Табачарнюка М., Хаустової В., Могилової М. [1; 2], Травкіної К. та Шуби О. [3], Кукса В., Власенко О., Бойко А., Кисляка С. [4], Кривицької Н., Конрад Ю., Мельник Т., Яцкевич І., Носової Е. та Сидоренко Д. [5] та багатьох інших.

Довоєнний період розвитку українського ринку М&А висвітлено в роботах, що аналізують його еволюцію та структурні особливості. Так, Травкіна К. та Шуба О. [5] описують етапи формування ринку з 1990-х років. Автори підкреслюють низьку прозорість ринку (понад 40% угод без розкриття вартості) та мінімальну участь українських інвесторів у зарубіжних активах, а також негативний вплив рейдерства та пандемії COVID-19.

З початком повномасштабного вторгнення дослідження акцентують увагу на адаптації М&А до кризових умов. Кисляк С. [4] аналізує тенденції злиттів підприємств в умовах війни, позиціонуючи М&А як інструмент виживання та розвитку бізнесу в середовищі політичної нестабільності. Автор визначає, що зміни на ринку проявляються в переході від стратегічного розширення до фокусу на стійкість, з вико-

ристанням злиттів для подолання дефіциту ресурсів та мінімізації втрат від воєнних дій.

Доктор Могилова М. у своїй праці [1; 2] проаналізувала хвилеподібний розвиток світового ринку М&А під впливом фінансово-економічних та енергетичних криз та довела їх значення для структурної трансформації ринку. Також вчена обґрунтувала доцільність використання злиття і поглинання фінансово-спроможними компаніями під час кризи для досягнення стратегічних цілей щодо масштабування, диверсифікації бізнесу і розширення ринку.

У праці Носової Е. та Сидоренко Д. [5] ринок злиттів і поглинань розглядається як індикатор інвестиційної привабливості України, трансформація мотивації проявляється в орієнтації на стабільність та гнучкість через інвестиції в внутрішні проекти, зумовлені обмеженнями НБУ на вивід капіталу, що спонукає до реінвестицій в Україні та зменшення частки іноземних угод.

Значний внесок у дослідження воєнного впливу на ринок М&А привносять аналітичні звіти KPMG Ukraine [6; 7], огляди Kyiv Independent [9] та практичні посібники від Sayenko Kharenko [10] у рамках Chambers Corporate M&A Guide. Звіти та аналітика прослідковують тенденції розвитку ринку впродовж останніх років, визначають його основні сфери та трансформації.

Водночас, у наукових працях вчені не виокремлюють мотиваційні аспекти учасників М&А України при укладанні угод під впливом геополітичних шоків, які відіграють рушійне значення для розвитку ринку.

Мета статті: дослідити та систематизувати мотиви, що спонукають учасників ринку М&А України до укладання угод; визначити вплив сучасної війни на зміну мотивації провадження інтеграційних процесів у державі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна військова агресія проти України, розпочата у 2022 р., кардинально змінила бізнес-середовище, що вплинуло на динаміку та цілі інтеграційних процесів. Шок першого року війни змусив інвесторів відмовитися від ухвалення стратегічних рішень та переглянути інтеграційні стратегії. У 2022 р. кількість укладених угод М&А між підприємствами України скоротилася на 61% порівняно із 2021 р., а у вартісному вираженні – на 75% [11]. Далася ознака невизначеності, інфляційний вплив війни на ланцюги постачання та сировинні ресурси, що ускладнило ціноутворення угод зі злиття та поглинання, змусивши учасників угод призупинити процеси. При цьому, війна в Україні негативно відобразилася також і на глобальному ринку М&А, загальна вартість угод якого у 2022 р. впала до \$3,6 трлн, що на \$2,3 трлн менше (38,8%), ніж у піковому 2021 р., коли цей показник сягнув \$5,9 трлн [12].

Хоча у 2022 р. відбулося призупинення активності на ринку угод М&А України, економіка у наступні роки адаптувалася до воєнних викликів, що позитивно відобразилося на відновленні ринку злиттів і поглинань держави (рис.1).

Отож, незважаючи на триваючу війну, економічну кризу та підвищену ризиковість для інвесторів, український ринок М&А від 2023 р. зберігає тенденцію до повільного відновлення, яка породжує стриманий оптимізм. У 2024 р. угоди за участі українських інвесторів продовжили відігравати важливу роль на українському ринку М&А, забезпечивши 38,6% від загальної вартості угод і 53,1% від загальної кількості угод. Усього у 2024 р. було укладено 26 внутрішніх угод проти 25 у 2023 р. Окрім того, у 2024 р. українські інвестори уклали 10 угод за кордоном, що становило 20,4% від загальної кількості М&А угод [8]. У 2025 р. темп відновлення ринку був ще більш позитивним – лише за 9 місяців було укладено 45 М&А угод, проти 37 угод за 9 місяців 2024 р. [11].

Упродовж останніх років, геополітична невизначеність залишається основною загрозою та викликом на ринку М&А України, однак учасники ринку – бізнес та інвестори – виявляють значну стійкість, активно шукаючи та реалізуючи можливості навіть у складних умовах. Загальна динаміка ринку М&А визначалася,

насамперед, адаптивністю суб'єктів та стратегічними угодами злиттів та поглинань.

Традиційно інтеграція між підприємствами була орієнтована на стратегічні цілі, такі як розширення ринкової присутності, синергетичні ефекти чи диверсифікацію ризиків, та мотивована економічною оптимізацією, масштабуванням та збільшенням ринкової частки. Попри те, у період 2022–2025 рр. основною рушійною силою стала вимушена адаптація до кризових викликів, забезпечення стійкості бізнесу, мінімізації втрат від руйнувань інфраструктури та критична необхідність дублювання ланцюгів постачання. Трансформація національної економіки під впливом воєнної кризи зумовила трансформацію мотивації учасників ринку М&А до укладання угод (табл. 1).

Отож, аналіз аналітичних та статистичних даних ринку М&А [6; 7; 9; 10] засвідчив, що основні мотиви М&А в Україні за період 2022–2025 рр. еволюціонували під впливом повномасштабного вторгнення Росії. До війни (до 2022 р.) домінували стратегічні мотиви зростання, розвитку, масштабування, посилення конкурент-



Рис. 1. Динаміка угод на ринку М&А України у кількісному та вартісному вираженні упродовж 2019–2025 рр., од., млн дол. США

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Таблиця 1

Провідні мотиви учасників ринку М&А у довоєнному періоді та під час війни в Україні

Мотивація у довоєнний період	Мотивація під час війни
– збільшення частки ринку та зростання; – поглинання конкурентів; – вихід на новий ринок (в т.ч. міжнародний); – доступ до ресурсів, нових технологій, можливостей; – підвищення ефективності бізнес-процесів; – диверсифікація діяльності або ризиків; – реалізація стратегічного партнерства – розміщення вільних коштів;	– вимушений продаж проблемного бізнесу; – придбання знецінених активів; – забезпечення стійкості та зменшення ризиковості; – реструктуризація бізнесу для виживання та адаптації; – укрупнення масштабів для економії витрат; – оптимізація ланцюгів постачання; – стратегічне позиціонування (приватизація державних об'єктів та інвестиції у оборонні технології); – диверсифікація активів для мінімізації ризиків; – забезпечення безпеки активів та персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7; 9; 10]

них позицій, тощо. Але з початком війни мотиваційні акценти інтеграційних процесів змістилися на виживання, посилення стійкості, безпеки, адаптивності, диверсифікацію ризиків та релокацію.

Хоча варто зазначити, що лідируючі компанії національної економіки, які почувають себе достатньо платоспроможними та фінансово стійкими навіть в умовах військової кризи, надалі мотивуються при укладанні угод М&А виключно економічними інтересами: розширення ринку, посилення конкурентоспроможності та диверсифікація діяльності. Так, головними драйверами ринку, які забезпечили 56% загальної розкритої вартості М&А-угод в Україні за дев'ять місяців 2025 р. стали Миронівський хлібокомбінат (МХП) та «Київстар»:

– МХП придбав 92% акцій іспанської компанії Uvesa, одного з провідних виробників м'яса птиці та свинини, на суму понад €270 млн;

– «Київстар» купив сервіс таксі «Уклон» за \$155 млн.

Таким чином, понад половина суми угод за участю вітчизняних інвесторів у 2025 р. (442 млн дол США) припадає на ці дві масштабні угоди [7].

Деталізацію основних мотивів учасників ринку М&А та їх обґрунтування наведено у табл.2.

Таким чином, війна суттєво змінила акценти інтеграційних мотивів: підвищила значення локальної консолідації, цифрової трансформації, антикризового менеджменту та диверсифікації. Незважаючи на складні умови, М&А активність зростає, що свідчить про прагнення підприємств адаптуватися для довгострокового розвитку й виживання.

Окрім внутрішніх мотивів, які розглянуті вище та стосуються бажань та потреб підприємств чи їх власників, можемо виокремити, так званий «зовнішній мотив», який потужно вплинув на активізацію ринку злиттів та поглинань України – державна програма приватизації. Саме програма приватизації в Україні у 2024 р. стала рушієм процесів на ринку М&А та сти-

Таблиця 2

Характеристика основних мотивів учасників ринку М&А під час війни в Україні

Мотив	Опис	Статистичне обґрунтування
Виживання та стійкість бізнесу	Підприємства об'єднуються для подолання руйнувань, забезпечення безперервності операцій та адаптації до логістичних викликів, що дозволяє зберегти виробництво та ланцюги постачань у кризових умовах війни.	У 2022 р. обсяг угод впав на 75% через вторгнення та падіння ВВП на 30%, середня вартість угоди \$17 млн; у 2023 р. зростання кількості угод на 69% (49 угод); у 2025 р. зростання кількості на 22 % за 9 міс.
Вимушений продаж проблемного бізнесу	Власники змушені продавати бізнес через зростання збитковості, зупинку операційної діяльності, неможливість обслуговувати боргові зобов'язання та задля мінімізації подальших втрат й збитків.	Частка збиткових підприємств в Україні у 2022 р. склала 33% та зросла особливо у прифронтових областях; у 2023 р. становила 29%, а у 2024 р. – 22%. Це підтверджує критичний рівень фінансової неспроможності значної частини бізнесу.
Придбання знецінених активів	Покупці-інвестори зацікавлені у придбанні бізнесу чи активів, які істотно знецінилися через війну, з метою їхньої подальшої реструктуризації або включення у власну інтеграційну структуру.	Зафіксовано значні дисконти (близько 50–70% від довоєнної вартості) при продажу активів у секторах, що найбільше постраждали від війни.
Укрупнення масштабів для економії витрат	Горизонтальна консолідація в окремих сегментах ринку (наприклад, агросектор, ритейл) з метою досягнення ефекту масштабу (економія на закупівлях, логістиці, адмініструванні) для компенсації зростання воєнних ризиків та інфляції.	Спостерігаються активні інтеграційні процеси в агросекторі та логістиці, де великі гравці поглинають менші для збереження доступу до критичної інфраструктури та оптимізації витрат на персонал/ресурси. Аграрний сектор у 2022–2025 рр. займав 3 місце на ринку М&А угод, логістика (транспорт та інфраструктура) – 6 місце.
Інвестиції в стратегічні галузі (ІТ та оборона)	Стратегічні галузі (ІТ, оборонна промисловість) завдяки своєму потенціалу до зростання та збільшення капіталізації, цікаві інвесторам для придбання/злиття. Це стимулює розвиток технологій, особливо в defence (дрони), посилює національну безпеку.	ІТ-сектор у 2022 р. був найбільш активним на ринку М&А України, навіть попри падіння на 27%. 6 із 10 угод відбулись за участю венчурного капіталу. У 2022–2025 рр. ІТ-сектор очолює М&А ринок за кількістю і за вартістю угод, охоплюючи приблизно 30%. У секторі оборонних технологій, активно інвестується сектор безпілотних авіаційних комплексів (БпАК), а також стартапи у сферах зв'язку, навігації, розвідки, радіоелектронної боротьби та робототехніки,

Джерело: складено авторами на основі [6; 11]

мулювала залучення приватних вітчизняних та іноземних інвесторів до придбання державних активів через онлайн-аукціони, забезпечуючи прозорість, конкурентність та поповнення державного бюджету в умовах воєнного стану.

У 2024 р. приватизація згенерувала близько 9,86 млрд грн надходжень до бюджету (приблизно 240 млн дол), значну частку від яких становили М&А-активності, особливо в сегменті внутрішніх угод [14]. Приватизація прискорила трансформацію економіки, привертаючи інвесторів до стратегічних секторів, таких як гірничодобувна промисловість, готельний бізнес та будівельні матеріали, де державні активи продавалися з урахуванням воєнних ризиків, але з потенціалом відновлення. Це сприяло загальному зростанню кількості М&А-угод в Україні до 113 (з вартістю понад \$0,5 млн кожна), з яких значна частина пов'язана з приватизацією, що відображає перехід від виживання до відновлення економіки. Зусилля з приватизації надали підприємствам можливості придбати стратегічні активи за конкурентними цінами, незважаючи на триваючий збройний конфлікт та економічну невизначеність [10].

З-поміж найбільших приватизаційних угод 2024 р., які стали частиною М&А-активності (поглинання державних активів приватними інвесторами), варто виділити [15; 16]:

1. БАТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія» – один з найбільших виробників титану у світі. Вартість угоди – 3,94 млрд грн (приблизно \$95,6 млн). Покупець – CEMIN Ukraine LLC (дочірня компанія азербайджанського NEQSOL Holding).

2. Готель «Україна» – розташований в центрі Києва. Вартість угоди – 2,5 млрд грн (приблизно \$60 млн). Покупець – Ola Fine LLC (власник – український інвестор Максим Криппа).

3. Готель «Козацький» – теж розташований в центрі Києва. Вартість угоди – близько 480 млн грн. Покупець – не розголошений.

4. ТОВ «Аерок» – один з найбільших виробників газобетонних виробів в Україні, з виробничими потужностями в Київській та Львівській областях. Вартість

угоди – 1,9 млрд грн (приблизно \$46 млн). Покупець – не розголошений.

5. ПрАТ «Вінницяпобутхім» – провідний національний виробник мила, мийних засобів та засобів для чищення. Вартість угоди – 608 млн грн (приблизно \$14,8 млн). Покупець – українська компанія з тієї ж галузі.

У майбутньому очікується приватизація ще кількох відомих активів.

Ці приклади продажів засвідчують, що приватизація не лише поповнює бюджет, але й стимулює М&А в ключових галузях національної економіки, сприяючи стійкості України в умовах війни.

Висновки. Основні мотиви учасників М&А в Україні упродовж 2022–2025 рр. еволюціонували під впливом повномасштабного вторгнення росії. До 2022 р. переважали стратегічні мотиви учасників М&А, які орієнтувалися на зростання й розширення, доступ до ринків і технологій та міжнародну інтеграцію, що сприяло стабільному розвитку технологічних секторів, сільського господарства та інфраструктури. З початком війни акцент мотивації інтеграційних процесів змістився на безпеку, виживання, забезпечення стійкості, адаптації до кризових викликів та відновлення, диверсифікацію ризиків й релокацію. Цю трансформацію зумовили низка зовнішніх чинників, таких як воєнні дії, санкції, логістичні бар'єри та інфраструктурні втрати, що призвели до переорієнтації від глобальних тенденцій зростання до локальних стратегій виживання, з домінуванням внутрішніх угод у стійких галузях, таких як ІТ, агросектор, логістика та оборонні технології.

Значним рушієм М&А-активності у 2024 р. стала державна програма приватизації, яка згенерувала значні надходження до бюджету та стимулювала залучення приватних інвестицій у неефективні державні активи, сприяючи економічній реконструкції та активізації ринку М&А.

Таким чином, трансформація мотивацій учасників М&А в умовах воєнного стану не лише відображає кризову адаптацію, але й створює основу для стійкого економічного зростання, підкреслюючи необхідність інтеграції політики підтримки бізнесу в національну стратегію відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Могилова М. М. Економічна криза як фактор ринку М&А при обґрунтуванні антикризового управління. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 193–198.
2. Могилова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>
3. Травкіна К. В., Шуба О. А. Особливості українського ринку злиттів і поглинань. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 298–304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-298-304>
4. Кисляк С. Сучасні тенденції злиття підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35>
5. Носова Е., Сидоренко Д. Угоди М&А як показник інвестиційної привабливості України. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та менеджмент*, 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-06>
6. M&A Radar 2024: Ukraine. February 2025. (Звіт) KPMG in Ukraine. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2025/03/ma-radar-2024-en.pdf>
7. KPMG Ukraine M&A Review. M&A Radar: Україна 9 місяців 2025 року. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/10/ma-radar-ukraine-9m-2025.html>

8. Війна не зупиняє активність на ринку M&A в Україні, але формує інтерес до нових ринків. KPMG M&A Radar 2024: Україна. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html>
9. Моффат Л.Л. Зростання кількості внутрішніх угод стимулює активність злиттів та поглинань в Україні. Kyiv Independent. URL: <https://kyivindependent.com/rise-in-domestic-deals-boosts-ukraines-m-a-activity-in-early-2025-report-finds/>
10. Корпоративні злиття та поглинання 2025. Chambers Global Practice Guides. URL: <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/corporate-ma-2025/ukraine/trends-and-developments>
11. M&A ринок в Україні зберігає стабільні темпи зростання у 2025 році. *finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/m-a-rynok-v-ukraini-zberihaye-stabil-ni-tempy-zrostannya-u-2025-roci-infohrafika>
12. Statista (2025). Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>
13. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у 2023 році. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/06/Finansovi-rezultaty-do-opodatkovannia-pidpriemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti.pdf>
14. Свириденко Ю. У 2024 році бюджет отримав 9,26 млрд гривень від приватизації. *Урядовий портал*. URL: <https://kmu.gov.ua/en/news/za-2024-rik-u-biudzheth-nadiishly-926-mlrd-hrn-vid-pryvatzatsii-iuliia-svyrydenko>
15. Григоренко Ю. Успіхи та невдачі української приватизації в умовах війни. *GMK center*. URL: <https://gmk.center/en/posts/successes-and-failures-of-ukrainian-privatization-in-the-context-of-war/>
16. Хельме П. Поки Росія стримує політику, Україна продає активи в рамках авантюри з реформами воєнного часу. *Euromaidan*. URL: <https://euromaidanpress.com/2025/09/19/ukraine-privatization-raises-billions-wartime-state-expansion/>

REFERENCES

1. Mohylova M. M. (2025). Ekonomichna kryza yak faktor rinku M&A pri obgruntuvanni antykrizovoho upravlinnia [Economic crisis as a factor in the M&A market in substantiating anti-crisis management]. *Economic Space*, no. 197, pp. 193–198.
2. Mohylova M. M. (2025). Obgruntuvannya stratehii zlyttia i pohlynannia v systemi antykrizovoho upravlinnia [Substantiation of the merger and acquisition strategy in the anti-crisis management system]. *Investments: Practice and Experience*, no. 2, pp. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>
3. Travkina K. V. & Shuba O. A. (2021). Osoblyvosti ukrajinskoho rinku zlyttiv i pohlynan. [Features of the Ukrainian mergers and acquisitions market]. *Business Inform*, no. 6, pp. 298–304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-298-304>
4. Kysliak S. (2024). Suchasni tendentsii zlyttia pidpriemstv v umovakh viyni [Modern trends in enterprise mergers under war conditions]. *Economy and Society*. no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35>
5. Nosova E. & Sydorenko D. (2025). Hudohi M&A yak pokaznyk investitsiinoi pryvablivosti Ukrainy. [M&A deals as an indicator of Ukraine's investment attractiveness]. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-06>
6. KPMG in Ukraine. (2025, February). *M&A Radar 2024: Ukraine* [Report]. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2025/03/ma-radar-2024-en.pdf>
7. KPMG in Ukraine. (2025). *KPMG Ukraine M&A Review. M&A Radar: Ukraine 9 months 2025*. Available at: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/10/ma-radar-ukraine-9m-2025.html>
8. KPMG in Ukraine. (2025). Viina ne zutryniaie aktyvnosti na rinku M&A v Ukrayini, ale formuie interes do novykh rynkiv [War does not stop M&A activity in Ukraine, but shapes interest in new markets]. *KPMG M&A Radar 2024: Ukraine*. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html>
9. Moffat, L. L. (2025). Zrostannya kilkosti vnutrishnikh uhod stimuluie aktyvnist zlyttiv ta pohlynan v Ukrayini. [Rise in domestic deals boosts Ukraine's M&A activity in early 2025, report finds]. *Kyiv Independent*. Available at: <https://kyivindependent.com/rise-in-domestic-deals-boosts-ukraines-m-a-activity-in-early-2025-report-finds/>
10. Chambers and Partners. (2025). Korporatyvni zlyttia ta pohlynannia 2025. [Corporate M&A 2025: Ukraine]. Available at: <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/corporate-ma-2025/ukraine/trends-and-developments>
11. Finance.ua. (2025). M&A rynek v Ukrayini zberihaiie stabilni tempy zrostannia u 2025 rotsi [M&A market in Ukraine maintains stable growth rates in 2025] [Infographic]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/m-a-rynok-v-ukraini-zberihaye-stabil-ni-tempy-zrostannya-u-2025-roci-infohrafika>
12. Statista. (2025). *Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to 2024*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>
13. Skilky-Skilky.Info (2024). Finansovi rezultaty do opodatkovannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2023 rotsi. [Financial results before taxation of enterprises by types of economic activity in 2023]. Available at: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/06/Finansovi-rezultaty-do-opodatkovannia-pidpriemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti.pdf>
14. Svyrydenko Yu. (2024). U 2024 roku biudzheth nadiishov 9,26 mlrd hryv [In 2024, the budget received UAH 9.26 billion from privatization]. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/za-2024-rik-u-biudzheth-nadiishly-926-mlrd-hrn-vid-pryvatzatsii-iuliia-svyrydenko>
15. Hryhorenko Yu. (2025). Uspikhy ta nevydachi ukrajyns'koi pryvatzatsii v umovakh viiny [Successes and failures of Ukrainian privatization in the context of war]. *GMK Center*. Available at: <https://gmk.center/en/posts/successes-and-failures-of-ukrainian-privatization-in-the-context-of-war/>
16. Helme P. (2025, September 19). Poky Rosiya strymuie polityku, Ukrayina prodaye aktyvy v ramkakh avantury z reformami voennogo chasu [As Russia clamps down on politics, Ukraine sells assets in wartime reform gamble]. *Euromaidan Press*. Available at: <https://euromaidanpress.com/2025/09/19/ukraine-privatization-raises-billions-wartime-state-expansion/>

Стаття надійшла: 18.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025