

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Карінцева Олександра Іванівна

доктор економічних наук, професор,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9570-3646>
E-mail: karintseva@econ.sumdu.edu.ua

Харченко Микола Олексійович

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3034-8935>
E-mail: m.kharchenko@econ.sumdu.edu.ua

Кубатко Олександра Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6869-7727>
E-mail: o.kubatko@econ.sumdu.edu.ua

Тарасенко Світлана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-0559>
E-mail: tarasenkosvitlana1@gmail.com

У статті досліджено інноваційні тренди розвитку ринку злиттів та поглинань (M&A) у 2025–2026 роках в умовах глобальної трансформації міжнародного бізнесу. Актуальність теми зумовлена структурними зрушеннями на глобальному ринку M&A під впливом технологічної революції штучного інтелекту, трансформації ролі приватного капіталу, геополітичної фрагментації та умов функціонування української економіки в період війни. Результати дослідження засвідчили, що глобальний ринок M&A у 2025 році досяг обсягу \$3,0 трлн (+31%), однак кількість угод скоротилася, що свідчить про концентрацію капіталу. Виявлено K-подібну динаміку ринку, де зростання забезпечується переважно мегаугодами понад \$10 млрд (42% вартості). Північна Америка домінує з часткою 60% активності (\$1,9 трлн). Встановлено, що штучний інтелект виступає подвійним каталізатором M&A: як стратегічний драйвер угод (третина найбільших угод має ШІ-тематику) та інструмент їх реалізації. Найбільші технологічні угоди (Google/Wiz – \$30 млрд, Palo Alto Networks/CyberArk – \$25,1 млрд) демонструють фокус на придбанні компетенцій для масштабування ШІ, особливо у сфері кібербезпеки. Інвестиції в інфраструктуру ШІ до 2030 року сягнуть \$5,5–8,0 трлн. Досліджено трансформацію ролі приватного капіталу, який досягнув 42% частки у глобальних угодах зі зростанням вартості на 59% у 2025 році. Ключовими тенденціями є «ретейлізація» приватних ринків, збільшення терміну володіння до 6 років, поява нових джерел капіталу (страхові компанії, пенсійні фонди). Проаналізовано український ринок M&A: найпривабливіші сектори – агросектор (28%), логістика (22%), IT та телеком (20%), будівництво (18%). 40% українських керівників планують угоди найближчим часом. Обґрунтовано потенціал M&A для післявоєнної реконструкції України. Прогнозується зростання глобального обсягу M&A до \$3,5–4,0 трлн до 2028 року. Ключові драйвери: зниження процентних ставок (85%), технологічна трансформація (78%) та геополітична реконфігурація (62%).

Ключові слова: інноваційні тренди, злиття та поглинання, міжнародний бізнес, штучний інтелект, приватний капітал, K-подібне відновлення, мегаугоди, вітчизняний ринок.

Постановка проблеми. Процеси злиття та поглинання (M&A) є однією з найважливіших складових у загальній системі корпоративного розвитку та стратегічного управління міжнародними компаніями. В умовах глобальної трансформації економіки саме інноваційні тренди M&A визначають ефективність реалізації M&A-стратегій суб'єктами господарювання. Вдало структуровані та реалізовані угоди злиття та поглинання створюють підприємству конкурентну перевагу, забезпечують його стійкість, прибутковість та дов-

гострокову успішність. Метою здійснення M&A для компаній є: розширення ринкової частки, отримання доступу до нових технологій та інновацій, диверсифікація діяльності, підвищення ефективності через синергію, посилення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

Незважаючи на переконливу значимість цього напрямку в системі управління підприємствами, необхідно зазначити, що проблемі дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку M&A наразі приділяється

недостатньо уваги у вітчизняних теоретичних дослідженнях. Особливо мало висвітлено питання трансформації ринку злиття та поглинання під впливом таких факторів, як технологічна революція штучного інтелекту, К-подібна динаміка відновлення, посилення ролі приватного капіталу, що наразі є вкрай актуальним. З цієї причини у практичній діяльності українських компаній цей напрямок реалізується більше як реакція на поточні виклики, аніж як стратегічний інструмент розвитку, особливо в умовах повномасштабної війни.

Напрацювання у сфері дослідження M&A носять здебільшого розрізнений характер, стосуються окремих аспектів угод або базуються на даних попередніх років, тоді як ринок у 2025–2026 роках демонструє якісно нові структурні зрушення. Для практичного провадження ефективних M&A-стратегій є потреба в систематизації та структуризації знань про сучасні тренди, більш чіткого визначення їх змістовного наповнення та впливу на прийняття інвестиційних рішень. Саме тому вважаємо наразі актуальним провести узагальнення існуючих напрацювань щодо процесів злиття та поглинання та визначити власний підхід до аналізу сучасних тенденцій розвитку глобального та українського ринку M&A.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У галузі дослідження процесів злиття та поглинання значний внесок зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як: М. Портер (теорія конкурентних стратегій), П. Гембл (ресурсно-орієнтований підхід), П. Гохан (теорія та практика M&A), Дж. Стігліц (інформаційна асиметрія), М. Дженсен (теорія агентських відносин), Р. Ролл (гіпотеза гібрису), С. Фінкельштейн (лідерство в M&A), К. Купер (поведінкові аспекти), а також вітчизняні дослідники: О. Мозговий, О. Сохацька, В. Колесник, І. Лютий, О. Барановський, З. Борисенко, Л. Федулова, В. Геєць, Т. Говорушко, І. Ткачук та багато інших.

Зарубіжні роботи в більшій мірі стосувалися питань методології аналізу ефективності угод, інноваційних підходів до оцінки синергії, поведінкових аспектів прийняття рішень менеджментом, впливу корпоративного управління на результативність M&A, транскордонних угод в умовах глобалізації, а також ролі політичних зв'язків у реалізації стратегій злиття та поглинання (Advances, 2026; Widyastuti et al., 2025). Слід виокремити окремо бібліометричні дослідження, які систематизують науковий доробок та визначають перспективні напрями розвитку теорії M&A, зокрема у фінансово-банківському секторі та в контексті сталого розвитку (Gebhardt, 2026).

Вітчизняні науковці (Shaulska et al., 2025; Скопенко та ін., 2025). Також активно досліджують проблематику M&A. Слід відзначити роботи щодо впливу макроекономічних факторів та циклічності M&A-активності, зокрема взаємозв'язку хвиль злиттів з кредитними та бізнес-циклами (Баженова та ін., 2025). Зокрема, Северина І., Філюк Г. та Скопенко Н. (2024) простежують динаміку таких операцій в Україні

у 2017–2023 роках, виокремлюючи найбільш привабливі сектори для інвестування (Северина та ін., 2024; Vocharova et al., 2024). Крім того встановлено прямий зв'язок між інвестиційною привабливістю України та активністю M&A угод (Nosova et al., 2025). Сучасний стан та динаміку ринку операцій злиття та поглинання в Україні у 2019–2025 роках, в тому числі визначення ключових факторів впливу на угоди досліджено у праці (Vergeles, 2025). Оцінка впливу бюрократії, тіньової економіки та конфлікту на іноземні та внутрішні поглинання в Україні проведено у роботі (Gonchar et al., 2022). Крім того прогноз тенденцій M&A на 2024–2028 роки, з обґрунтуванням потенціалу угод для післявоєнної реконструкції України здійснено у роботі (Лойко та ін., 2025).

Водночас, аналіз останніх публікацій свідчить, що питання системного дослідження сучасних трендів M&A 2025–2026 років з урахуванням таких факторів, як вплив штучного інтелекту, К-подібна динаміка ринку, трансформація ролі приватного капіталу та специфіка українського ринку в умовах війни, залишаються недостатньо висвітленими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації сучасних трендів процесів злиття та поглинання міжнародного бізнесу у 2025–2026 роках, виявленні їх ключових характеристик та особливостей, а також обґрунтуванні напрямів подальших досліджень з урахуванням глобальних викликів та українських реалій.

Основна частина. Ринок злиттів та поглинань у 2025–2026 роках демонструє складну динаміку, яка суттєво відрізняється від попередніх циклів відновлення. Для розуміння структурних зрушень необхідно проаналізувати ключові кількісні параметри ринку.

Наведені дані ілюструють, що з одного боку 2025 рік позначився суттєвим відновленням вартісних показників, з іншого – кількість угод продовжує скорочуватися. Це може бути наслідком концентрації капіталу в меншій кількості, але в значно дорожчих транзакціях. Згідно аналізу Boston Consulting Group, глобальний обсяг M&A угод у 2025 році склав \$3,0 трильйона, що значно перевищує значення попереднього року та дещо перевищує десятирічне середнє значення у \$2,9 трильйона (Kengelbach et al., 2026). При цьому слід зауважити, що це зростання забезпечувалося лише за рахунок збільшення вартості угод, тоді як кількість транзакцій залишалася відносно стабільною (Kengelbach et al., 2026).

До основних рушійних драйверів розвитку ринку угод злиття та поглинання можна віднести: зростання впливу штучного інтелекту на стратегічні напрями угод, посилення тенденції К-подібності та нестійке макроекономічне середовище (Levy, 2026). Зокрема, 2025 рік був волатильним і непередбачуваним для ринку таких операцій, проте це створює передумови для потенційних можливостей у 2026 році (2026 M&A, 2026).

Таблиця 1 – Динаміка глобального ринку M&A у 2020–2025 роках

Рік	Загальний обсяг (трлн \$)	Зміна до поперед. року (%)	Кількість угод	Зміна до поперед. року (%)	Кількість мегаугод (>\$10 млрд)
2020	2,8	-5%	38 500	-3%	28
2021	4,2	+50%	41 300	+7%	45
2022	3,0	-29%	37 200	-10%	32
2023	2,5	-17%	34 100	-8%	24
2024	2,3	-8%	33 800	-1%	28
2025	3,0	+31%	33 000	-2%	39

*Джерело: складено автором на основі (Kengelbach et al., 2026; Jones et al., 2026)

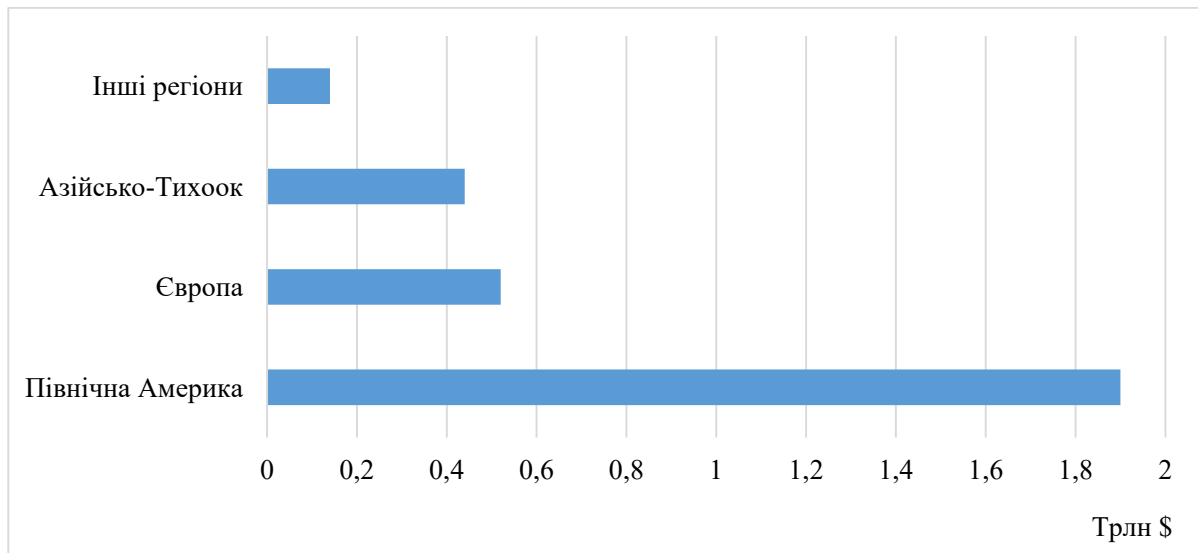


Рисунок 1 – Регіональна структура глобального ринку M&A у 2025 році

Джерело: побудовано авторами на основі (Kengelbach et al., 2026)

Регіональна диференціація ринку угод є важливою характеристикою сучасного розвитку. Слід відмітити, що Північна Америка залишається найактивнішим регіоном за вартістю угод – \$1,9 трильйона, при цьому це на 58% більше у порівнянні з попереднім роком, причому 60% глобальної операцій активності припадає на США (Kengelbach et al., 2026). Напроти Європейський ринок із загальним обсягом \$524 млрд (зниження на 1%) показує стагнацію, хоча окремі країни (Нідерланди, Швейцарія, Німеччина, Швеція) демонструють значне зростання. Скорочення на 3% до \$440 млрд характерне для Азійсько-Тихоокеанського регіону, причому найбільше падіння зафіксовано в Гонконгу (–64%), Японії (–30%) та Індії (–12%) (Kengelbach et al., 2026).

Феномен "К-подібного" ринку та домінування мегаугод. Найбільш виразною характеристикою сучасного ринку M&A є його поляризація, яка отримала назву "К-подібного" відновлення. Графічно цей феномен можна представити у вигляді К-подібної кривої, де верхня гілка символізує зростання мегаугод, а нижня – стагнацію середнього сегменту.

Згідно досліджень PwC, стійка позитивна динаміка характерна для верхнього сегменту ринку, але при цьому відновлення залишається нерівномірним (Levy,

2026). Серед особливостей розвитку можна відзначити, що третина загальної вартості операцій у США у 2025 році була забезпечена лише 20 найбільшими транзакціями (2026 M&A, 2026). При цьому фіксується тренд на повернення мегаугод, приріст яких склав +39% у 2025 році у порівнянні з попереднім (Kengelbach et al., 2026). Найбільш значущі операції 2025 року наведено у табл. 3.

Так звана К-подібна динаміка, коли різні сегменти ринку розвиваються по-різному, має важливі наслідки для учасників ринку. Ті хто мають доступ до капіталу, чітко усвідомлену стратегію та відповідно здатність рішуче діяти, отримують все більше конкурентні переваги для подальшого розвитку бізнесу. При цьому розвиток угод у середньому сегменті залишається обмеженими внаслідок розривів в оцінках вартості, що обумовлені ризиками та факторами невизначеності угод (Levy, 2026).

Штучний інтелект як каталізатор та інструмент M&A. Штучний інтелект виступає одночасно і стратегічним драйвером угод, і інструментом їх реалізації. Для оцінки масштабів впливу ШІ на угоди злиття та поглинання доцільно проаналізувати структуру операцій за їх зв'язком із ШІ.

Таблиця 2 – Динаміка угод за розміром у 2024–2025 роках

Категорія угод	2024	2025	Зміна	Частка у загальній вартості 2025
Угоди > \$10 млрд	28	39	+39%	42%
Угоди \$5-10 млрд	35	72	+106%	18%
Угоди \$1-5 млрд	210	245	+17%	25%
Угоди < \$1 млрд	33 527	32 644	-3%	15%

Джерело: складено авторами на основі (Levy, 2026; Kengelbach et al., 2026)

Таблиця 3 – Топ-5 найбільш значущих операцій злиття та поглинання 2025 року

№	Компанія-покупець	Компанія-ціль	Вартість (млрд \$)	Сектор
1	Paramount Skydance	Warner Bros. Discovery	74,3	Медіа
2	Union Pacific	Norfolk Southern	71,5	Транспорт
3	Silver Lake (консорціум)	Electronic Arts	49,4	Технології/Ігри
4	Kimberly-Clark	Kenvue	42,8	Споживчі товари
5	Google	Wiz	30,0	Технології/Кібербезпека

Джерело: складено авторами на основі (Kengelbach et al., 2026)

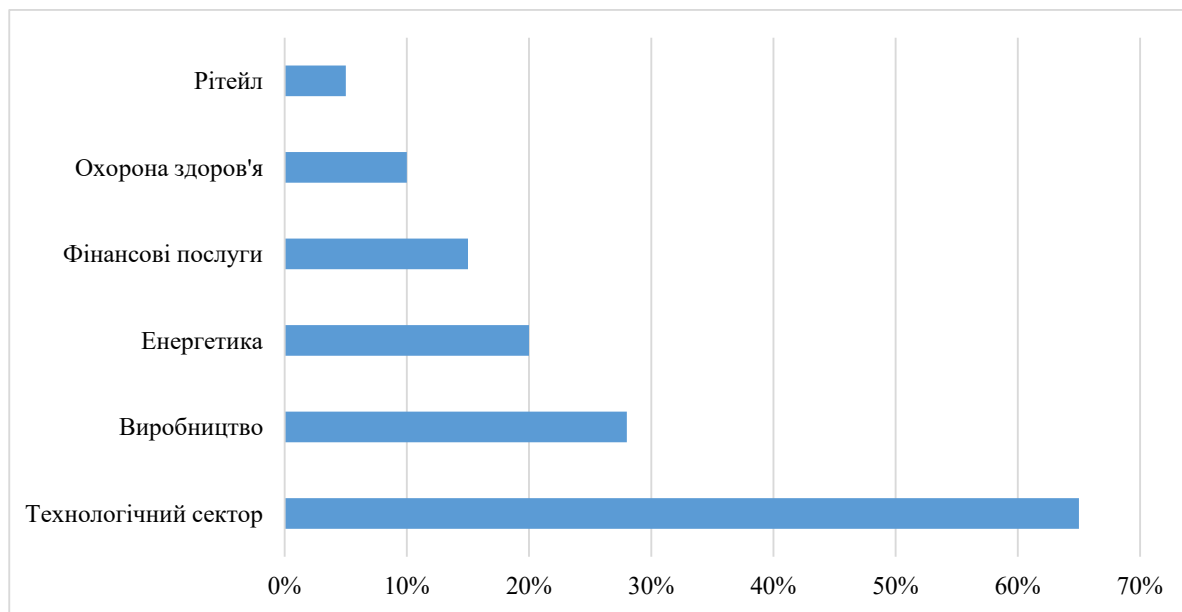


Рисунок 2 – Частка угод з ІІІ-тематикою у 2025 році за секторами

Джерело: побудовано авторами на основі (Levy, 2026)

Дослідження 100 найбільш значущих угод міжнародного бізнесу 2025 року засвідчує, що приблизно третина з них мала ІІІ-тематикою як частину стратегічного обґрунтування угод. При цьому найчастіше ІІІ використовувався у технологічному, виробничому секторах, енергетиці та комунальних послугах (Levy, 2026).

Крім того можна підкреслити подвійний характер впливу ІІІ на М&А в коротко- та середньостроковому періоді. У короткостроковому періоді багатотрильйонний цикл інвестицій в інфраструктуру ІІІ, а саме в: дата-центри, чипи, мережі, нові енергетичні потужності – може призвести до відволікання капіталу від операцій (Levy, 2026).

Гіперскейлери, уряди держав, фонди національного добробуту та приватні інвестори об'єднують зусилля для фінансування ІІІ у промислових масштабах, що поглинає кошти, які за інших умов було б спрямовано на придбання об'єктів інвестицій (Levy, 2026). Однак у середньостроковому періоді ІІІ здатен спровокувати потужний інноваційний суперцикл, який активізує укладання таких операцій (Levy, 2026).

Зокрема, сучасні операції злиття та поглинання дедалі все більше пов'язані із придбанням критичних компетенцій для масштабування ІІІ. При цьому особливого значення набуває питання кібербезпеки, що стає необхідною умовою для відповідального та безпечного масштабування ІІІ. Крім безпеки, міжнарод-

Таблиця 4 – Прогнозовані інвестиції в інфраструктуру ШІ (2025–2030)

Категорія	Обсяг інвестицій (трлн \$)	Період
Дата-центри	2,5–3,5	2025–2029
Напівпровідники	1,5–2,0	2025–2028
Енергетичні потужності	1,0–1,5	2025–2030
Мережева інфраструктура	0,5–1,0	2025–2028
Всього	5,5–8,0	2025–2030

Джерело: складено авторами на основі (Levy, 2026)

Таблиця 5 – Найбільш технологічні операції 2025 року з ШІ-складником

Компанія-покупець	Компанія-ціль	Вартість (млрд \$)	ШІ-напрямок
Google	Wiz	30,0	Кібербезпека на основі ШІ
Palo Alto Networks	CyberArk	25,1	Безпека ідентичності з ШІ
IBM	Confluent	11,0	Платформа даних для ШІ
Thermo Fisher Scientific	Clario	8,9	Клінічні дані та аналітика ШІ
Microsoft	Mistral AI	3,5 (частка)	Великі мовні моделі

Джерело: складено авторами на основі (Levy, 2026; Kengelbach et al., 2026)

ний бізнес використовує такі операції для розбудови компетенцій у сфері даних, аналітики, платформ та інфраструктури (Levy, 2026).

Інструменти на основі ШІ вже використовуються для оцінювання ефективності потенційних угод, зокрема, для комплексної перевірки або для оптимізації моделювання сценаріїв. Підготовлені ШІ дані використовують для проведення обговорень, що в свою чергу скорочує строки, дозволяє проводити поглиблений аналіз і поліпшує якість прийняття бізнес-рішень (Levy, 2026).

Трансформація ролі приватного капіталу. Приватний капітал відіграє дедалі більш значну роль у сучасній архітектурі M&A. Згідно дослідження BCG, глобальна вартість угод за участю приватного капіталу зросла на 59% у 2025 році порівняно з 2024 роком, при цьому фонди продовжують утримувати приблизно \$2 трильйони нерозміщеного капіталу (Kengelbach et al., 2026).

Трансформація ролі приватного капіталу, згідно дослідження PwC, у оцінюється у вигляді таких прогнозів. По-перше, очікується прискорення операцій злиття та поглинання в сфері управління активами. Це може здійснюватися через продаж часток GP (general partner) та угоди за участю неальтернативних фінансових інституцій, які прагнуть отримати більший контроль над платформами, з метою забезпечити довгострокову ефективність та вплив на приватних ринках (Private, 2026).

По-друге, "ретеїлізація" приватних ринків – розширення доступу індивідуальних інвесторів до приватних інвестиційних стратегій – змушує переглядати структури фондів, податкові моделі та операційні підходи. Традиційні структури, що орієнтувалися на інституційних інвесторів, часто є неадекватними для роздрібних інвесторів. Це обумовлено іншими очікуваннями роздрібних інвесторів щодо ліквідності, термінів воло-

діння, звітності та клієнтського досвіду (Private, 2026).

По-третє, портфельні компанії залишаються приватними довше, зокрема, з близько чотирьох років у середині 2000-х до приблизно шести років сьогодні. Інвестори шукають більш гнучких способів отримання прибутку, не продаючи актив повністю (Private, 2026).

По-четверте, "податкова альфа" (додатковий прибуток, отриманий завдяки ефективному податковому плануванню) стає мотивуючим фактором при оцінюванні ефективності угоди. Тренд на актуалізацію податкових наслідків для бізнесу від угоди (Private, 2026).

Крім того, важливою особливістю розвитку є поява нових джерел капіталу, наприклад, поряд із прямим кредитуванням та відновленим банківським кредитуванням значним джерелом стає страховий капітал. Великі пенсійні фонди (австралійські суперфонди, канадські Maple-8) переходять від міноритарних співінвесторів до отримання більших часток, прагнучи формувати бізнес портфельних компаній та стратегії виходу (Jones et al., 2026).

Особливості M&A ринку в Україні. Український ринок M&A у 2025–2026 роках функціонує в унікальних умовах повномасштабної війни, що визначає його специфіку. Для аналізу доцільно розглянути динаміку угод за секторами.

Сучасний ринок вітчизняних операцій злиття та поглинання продемонстрував зростання у першу чергу за рахунок внутрішніх інвесторів. 40% менеджерів вітчизняного бізнесу планують принаймні одну угоду з придбання у найближчі три роки, що відповідає настроям міжнародного бізнесу (Северина та ін., 2024).

Аналізуючи динаміку M&A угод в Україні у 2017-2023 роках, найбільш привабливими секторами економіки України для інвестування є: у 2022 році це IT та телекомунікаційний сектор, тоді як у 2023 році спостерігалось позбавлення угод у будівництві, логіс-

Таблиця 6 – Структура M&A угод в Україні за секторами (2022–2025)

Сектор	2022	2023	2024	2025	Основні угоди 2025
ІТ та телеком	45%	22%	18%	20%	Покупка іноземними замовниками українських ІТ-компаній
Агросектор	15%	20%	25%	28%	Консолідація земельних банків, вертикальна інтеграція
Будівництво	8%	18%	20%	18%	Відновлення інфраструктури, логістичні комплекси
Логістика	7%	15%	18%	22%	Складська нерухомість, транспортні компанії
Енергетика	10%	12%	12%	8%	Відновлювана енергетика
Інші	15%	13%	7%	4%	Основні угоди 2025

Джерело: складено авторами на основі (Северина та ін., 2024; 2026 M&A, 2026; Jones et al., 2026)

Таблиця 7 – Прогнозні показники розвитку ринку M&A на 2026–2028 роки

Показник	2025 (факт)	2026п	2027п	2028п
Глобальний обсяг (трлн \$)	3,0	3,1–3,3	3,3–3,6	3,5–4,0
Кількість угод (тис.)	33,0	32,5–34,0	34,0–36,0	35,0–38,0
Частка PE у M&A	42%	40–45%	38–43%	35–40%
Частка транскордонних угод	38%	35–40%	35–42%	38–45%

Джерело: складено авторами на основі (2026 M&A, 2026; Kengelbach et al., 2026; Лойко та ін., 2025)

тиці та агросекторі. Зокрема, встановлено прямиий зв'язок між інвестиційною привабливістю України та активністю таких угод у різних секторах економіки (Северина та ін., 2024; 2026 M&A, 2026; Kengelbach et al., 2026).

Перспективи розвитку ринку M&A. Прогнози на 2026 рік залишаються обережно оптимістичними в умовах невизначеності. При цьому, згідно дослідження Deloitte, понад 80% респондентів з числа private equity та корпоративних інвесторів висловили оптимізм щодо збільшення обсягу та вартості угод у найближчі 12 місяців порівняно з 2025 роком (2026 M&A, 2026). Згідно BCG Sentiment Index операцій, хоча й покращився порівняно з мінімумами, залишається нижчим за довгострокові середні історичні значення (Kengelbach et al., 2026).

Оцінюючи прогноз міжнародних тенденцій операцій злиття та поглинання бізнесу на 2024-2028 рр. можна говорити, що такі операції можуть стати потужним додатковим інструментом для вирішення проблем залучення фінансування післявоєнної реконструкції та економічного відновлення економіки України (Лойко та ін., 2025).

Проведене дослідження сучасних трендів процесів злиття та поглинання у 2025–2026 роках дозволяє сформулювати такі висновки:

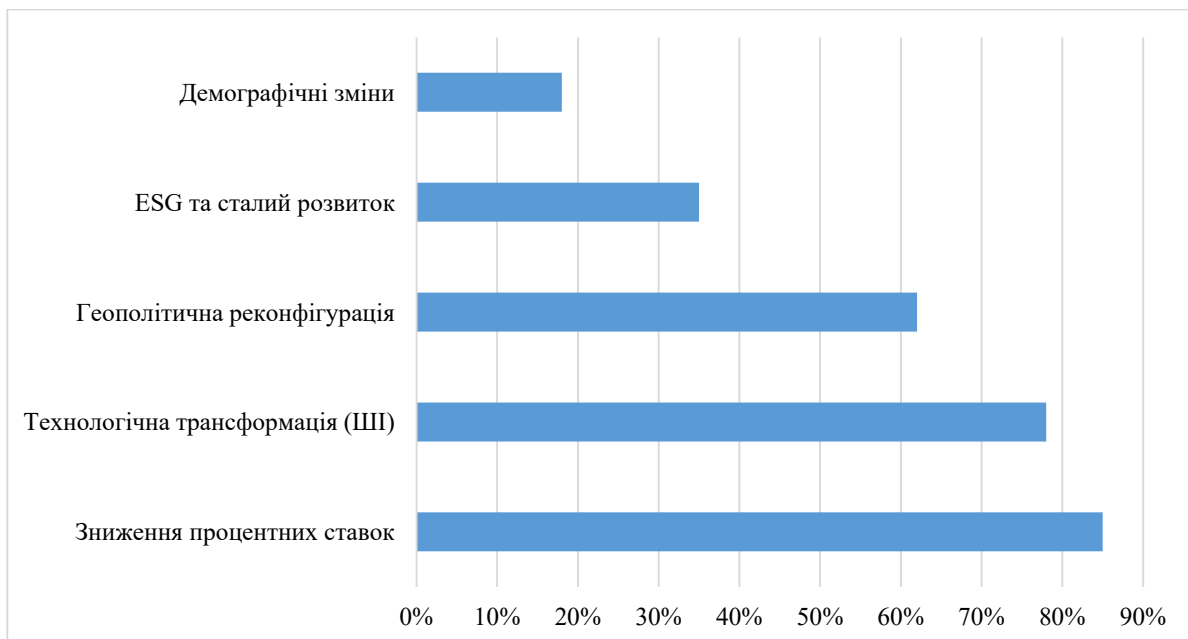


Рисунок 3 – Ключові драйвери зростання M&A у 2026 році

Джерело: побудовано авторами на основі (Levy, 2026; 2026 M&A, 2026)

1. Структурна трансформація ринку М&А. Ринок неоднорідну динаміку, де зростання забезпечується переважно мегаугодами вартістю понад \$10 млрд (42% загальної вартості). При цьому розвиток угод у середньому сегменті залишається обмеженими внаслідок розривів в оцінках вартості, що обумовлені ризиками та факторами невизначеності угод. Глобальний обсяг ринку угод хоча і зріс до \$3,0 трлн (+31%), проте кількість операцій скоротилася на 2%, що обумовлено концентрацією капіталу в меншій кількості, але дорожчих транзакціях.

2. Штучний інтелект як подвійний каталізатор. ШІ виступає одночасно стратегічним драйвером угод та інструментом їх реалізації. При чому 30% найбільших угод міжнародного бізнесу 2025 року мала ШІ-тематику. Найбільші технологічні угоди такі як: Google/Wiz або Palo Alto Networks/CyberArk фокусуються на кібербезпеці.

3. Трансформація ролі приватного капіталу. Приватний капітал досягнув 42% частки у глобальних угодах зі зростанням вартості на 59% у 2025 році. Основними напрямками розвитку є: прискорення операцій в сфері управління активами, "ретейлізація" приватних ринків, збільшення терміну володіння до 6 років, акцентування на податкових наслідках.

4. Специфіка українського ринку М&А. В умовах війни ринок адаптується шляхом активізації внутрішніх інвесторів. Найбільш привабливі сектори у 2025 році: агросектор (28%), логістика (22%), ІТ та телеком (20%), будівництво (18%). Незважаючи на війну, 40% менеджерів вітчизняного бізнесу планують угоди з придбання у найближчі три роки.

5. Перспективи розвитку. Прогнози на 2026 рік залишаються обережно оптимістичними в умовах невизначеності. Прогнозується збільшення глобального обсягу М&А до \$3,5–4,0 трлн до 2028 року. Ключовими драйверами можуть виступати: зниження процентних ставок (85%), технологічна трансформація (78%), геополітична реконфігурація (62%).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, дослідження підтверджує, що інноваційні тренди М&А в умовах глобальної трансформації визначаються комплексним впливом штучного інтелекту, К-подібною динамікою ринку, трансформацією ролі приватного капіталу та специфікою українського ринку в умовах війни. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблематики та відкриває напрями для подальших наукових розвідок. Поглибленого аналізу потребує трансформація методології комплексної перевірки (due diligence) під впливом штучного інтелекту, зокрема оцінка точності AI-прогнозів порівняно з традиційними методами, а також довгострокові ефекти інтеграції ШІ-компаній у структуру традиційних корпорацій. Актуальним залишається дослідження поведінкових аспектів прийняття рішень у М&А, зокрема впливу когнітивних упереджень менеджменту на ефективність угод.

Важливим напрямом є вивчення специфіки М&А в умовах геополітичної турбулентності, зокрема адаптації транскордонних угод до посилення регуляторних обмежень та впливу санкційних режимів на структуру власності. Особливої уваги заслуговують процеси інтеграції після завершення угоди в умовах цифрової трансформації, зокрема управління культурними розривами при об'єднанні традиційного та інноваційного бізнесу.

Для вітчизняної науки особливу актуальність становить дослідження потенціалу М&А як інструменту залучення інвестицій в Україну в контексті післявоєнного відновлення, аналіз ефективності державних механізмів стимулювання угод (страхування воєнних ризиків, кредитні гарантії) та вдосконалення інституційної бази для захисту прав інвесторів. Крім того, подальшого вивчення потребує вплив ESG-факторів на вартість угод та методологія оцінки екологічних, соціальних і управлінських ризиків на етапі комплексної перевірки (due diligence).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 2026 M&A Trends Survey: A tale of two markets. Deloitte Development LLC. 2026. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/merger-and-acquisitions/2026/ma-trends-survey.pdf>
2. Advances in Mergers and Acquisitions / Cooper, C. L., & Finkelstein, S. (Eds.). Vol. 24. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2026. 168 p.
3. Bocharova Y., Kozhukhova T., Ishchenko O., & Mantulenko O. The global mergers and acquisitions market: status and features of transformation. *Trade and Market of Ukraine*, 2024. 2(54). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-79-89>
4. Gebhardt, J. A. Pre-M&A "Leadership" Eight Years Later: How Has Behavioral Due Diligence Faired? In *Advances in Mergers and Acquisitions* / C. L. Cooper & S. Finkelstein (Eds.) Vol. 24. Emerald Publishing Limited. 2026.
5. Gonchar, V., Kalinin, O., Khadzhyanova, O., McCarthy, K. False Friends? On the Effect of Bureaucracy, Informality, Corruption and Conflict in Ukraine on Foreign and Domestic Acquisitions. *Journal of Risk and Financial Management*, 2022. 15(4), 179. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040179>
6. Jones S., Bomszyk D. Global M&A in 2026. Our top 10 predictions. Clifford Chance. 2026. https://www.cliffordchance.com/insights/thought_leadership/trends/2026/global-m-a-trends-for-2026.html
7. Kengelbach J., Friedman D., Degen D. M&A Outlook 2026: Expectations Are High – Again. Boston Consulting Group. 15.01.2026. <https://www.bcg.com/publications/2026/m-and-a-outlook-expectations-are-high-again>
8. Levy B. Global M&A Industry Trends: 2026 Outlook. PwC. 27.01.2026. <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>

9. Nosova, E., Sydorenko, D. M&A Deals as an Indicator of Investment Attractiveness of Ukraine. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 2025. 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-06>
10. Private Equity Trend Report 2026. PwC. February 10, 2026. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report>
11. Shaulska, L., Vergeles, V., Baiura, D., Kolosha, V., Tarasenko, L. Mergers and acquisitions of higher education institutions in Ukraine: necessity or strategic choice. *Evropský politický a právní diskurz*, 2025. 12, 2, 54-66. <https://doi.org/10.46340/eppd.2025.12.2.5>
12. Vergeles, V. Mergers and acquisitions as a factor in the development of modern business in Ukraine. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 2025. (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130093>
13. Widyastuti, A., Wiryono, S. K., Nainggolan, Y. A. Political Connections and M&As Outcomes: Bibliometric Analysis and Research Agenda. *Scientific Annals of Economics and Business*, 2025. 72(3), 375–401. <https://doi.org/10.47743/saeb-2025-0030>
14. Баженова, О., Лейфура, М. Оцінювання вартості компанії у контексті угод М&А в Європі та Україні: сучасний стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2025. 1(226), 6–14. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/1>
15. Лойко, В. В., Казак, О. О., Бондарчук, В. І. Перспективи розвитку операцій злиття і поглинання у міжнародному бізнесі та шляхи максимізації економічної ефективності компаній України за допомогою операцій злиття та поглинання. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(15), 74-90. ISSN 2617-8648. <http://doi.org/10.32750/2025-0107>
16. Северина, І., Филок, Г., Скопенко, Н. (2024). Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1 (224), 104–110. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>
17. Скопенко, Н., Северина, І. Сучасні підходи до вибору стратегій зростання компаній. *Вісник Економік*, 2025. 4, 9–23. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.009>

REFERENCES:

1. 2026 M&A Trends Survey: A tale of two markets. Deloitte Development LLC. 2026. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/merger-and-acquisitions/2026/ma-trends-survey.pdf>
2. *Advances in Mergers and Acquisitions* / Cooper, C. L., & Finkelstein, S. (Eds.). Vol. 24. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2026. 168 p.
3. Bocharova Y., Kozhukhova T., Ishchenko O., & Mantulenko O. The global mergers and acquisitions market: status and features of transformation. *Trade and Market of Ukraine*, 2024. 2(54). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-79-89>
4. Gebhardt, J. A. Pre-M&A "Leadership" Eight Years Later: How Has Behavioral Due Diligence Fared? In *Advances in Mergers and Acquisitions* / C. L. Cooper & S. Finkelstein (Eds.) Vol. 24. Emerald Publishing Limited. 2026.
5. Gonchar, V., Kalinin, O., Khadzhyanova, O., McCarthy, K. False Friends? On the Effect of Bureaucracy, Informality, Corruption and Conflict in Ukraine on Foreign and Domestic Acquisitions. *Journal of Risk and Financial Management*, 2022. 15(4), 179. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040179>
6. Jones S., Bomszyk D. Global M&A in 2026. Our top 10 predictions. Clifford Chance. 2026. https://www.cliffordchance.com/insights/thought_leadership/trends/2026/global-m-a-trends-for-2026.html
7. Kengelbach J., Friedman D., Degen D. M&A Outlook 2026: Expectations Are High – Again. Boston Consulting Group. 15.01.2026. <https://www.bcg.com/publications/2026/m-and-a-outlook-expectations-are-high-again>
8. Levy B. Global M&A Industry Trends: 2026 Outlook. PwC. 27.01.2026. <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
9. Nosova, E., Sydorenko, D. M&A Deals as an Indicator of Investment Attractiveness of Ukraine. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 2025. 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-06>
10. Private Equity Trend Report 2026. PwC. February 10, 2026. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report>
11. Shaulska, L., Vergeles, V., Baiura, D., Kolosha, V., Tarasenko, L. Mergers and acquisitions of higher education institutions in Ukraine: necessity or strategic choice. *Evropský politický a právní diskurz*, 2025. 12, 2, 54-66. <https://doi.org/10.46340/eppd.2025.12.2.5>
12. Vergeles, V. Mergers and acquisitions as a factor in the development of modern business in Ukraine. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 2025. (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130093>
13. Widyastuti, A., Wiryono, S. K., Nainggolan, Y. A. Political Connections and M&As Outcomes: Bibliometric Analysis and Research Agenda. *Scientific Annals of Economics and Business*, 2025. 72(3), 375–401. <https://doi.org/10.47743/saeb-2025-0030>
14. Bazhenova, O., Leifura, M. Otsiniuvannia vartosti kompanii u konteksti uhod M&A v Yevropi ta Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2025. 1(226), 6–14. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/1>
15. Loiko, V. V., Kazak, O. O., Bondarchuk, V. I. Perspektyvy rozvytku operatsii zlyttia i pohlynannia u mizhnarodnomu biznesi ta shliakhy maksymizatsii ekonomichnoi efektyvnosti kompanii Ukrainy za dopomohoiu operatsii zlyttia ta pohlynan. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 74-90. ISSN 2617-8648. <http://doi.org/10.32750/2025-0107>

16. Severyna, I., Fyliuk, H., Skopenko, N. (2024). Zlyttia ta pohlynnannia yak stratehiia rozvytku kompanii v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1 (224), 104–110. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>

17. Skopenko, N., Severyna, I. Suchasni pidkhydy do vyboru stratehii zrostantia kompanii. *Visnyk Ekonomik*, 2025. 4, 9–23. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.009>

INNOVATIVE TRENDS IN MERGERS AND ACQUISITIONS PROCESSES UNDER CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATION

Oleksandra I. Karintseva

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Sumy State University

Mykola O. Kharchenko

PhD in Economics Sciences, Associate Professor,
Sumy State University

Oleksandra V. Kubatko

PhD in Economics Sciences, Associate Professor,
Sumy State University

Svitlana V. Tarasenko

Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor,
Sumy State University

The article examines innovative trends in the development of the mergers and acquisitions (M&A) market in 2025–2026 in the context of global transformation of international business. The relevance of the topic is determined by fundamental structural shifts in the global M&A market under the influence of the artificial intelligence technological revolution, transformation of the role of private capital, geopolitical fragmentation, and the unique conditions of the Ukrainian economy during the full-scale war. The results of the study showed that the global M&A market reached \$3.0 trillion in 2025 (+31%), but the number of deals continued to decline, indicating capital concentration in fewer but significantly more expensive transactions. A pronounced K-shaped market dynamic was revealed, where growth is driven primarily by megadeals worth over \$10 billion, accounting for 42% of the total value of deals. In 2025, 111 transactions worth over \$5 billion were announced, a 76% increase compared to the previous year. North America remains the most active region with a 60% share of global M&A activity (\$1.9 trillion), while the European market shows stagnation and the Asia-Pacific region is contracting. It has been established that artificial intelligence acts as a dual catalyst for M&A: as a strategic driver of deals and as a tool for their implementation. One-third of the largest corporate deals in 2025 had an AI theme as part of their strategic rationale. The largest technology deals (Google/Wiz – \$30 billion, Palo Alto Networks/CyberArk – \$25.1 billion, IBM/Confluent – \$11 billion) demonstrate a focus on acquiring critical competencies for scaling AI, particularly in cybersecurity, data platforms, and analytics. The dual nature of AI's impact was revealed: in the short term, the multi-trillion dollar investment cycle in AI infrastructure (data centers, semiconductors, energy facilities) totaling \$5.5–8.0 trillion by 2030 may divert capital from M&A, but in the medium term creates the prerequisites for an innovation supercycle. The transformation of the role of private capital in the modern M&A architecture was studied. Private capital reached a 42% share in global deals with a 59% increase in value in 2025, with funds continuing to hold approximately \$2 trillion in dry powder. Key trends identified include: "retailization" of private markets (expanding individual investors' access to private investment strategies), increase in the median holding period to 6 years (50% more compared to the mid-2000s), emergence of new sources of capital (insurance companies, pension funds), and transformation of exit approaches through continuation funds and secondary transactions. The specifics of the Ukrainian M&A market, which operates under the unique conditions of full-scale war, were analyzed. It was found that the market is adapting through increased activity of domestic investors. The most attractive sectors in 2025 were the agricultural sector (28% of deals), logistics (22%), IT and telecom (20%), and construction (18%). It was revealed that 40% of Ukrainian business leaders plan at least one acquisition deal in the next three years, which corresponds to global sentiment. The potential of M&A as a powerful tool for attracting investment for post-war reconstruction and economic recovery of Ukraine is substantiated. Forecast indicators for the M&A market development for 2026–2028 were determined. Over 80% of investors from private equity and corporate investors expressed optimism about increasing the volume and value of deals. The global M&A volume is projected to increase to \$3.5–4.0 trillion by 2028 while maintaining a high share of private capital (35–45%). The key growth drivers are interest rate reductions (85%), technological transformation (78%), and geopolitical reconfiguration (62%). The scientific novelty of the study lies in the systematization of modern M&A trends taking into account qualitatively new factors of 2025–2026, including the impact of artificial intelligence, K-shaped market dynamics, transformation of the role of private capital, and the specifics of the Ukrainian market in wartime conditions. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by companies in developing M&A strategies, by investors in making investment decisions, and by government bodies in forming policies to stimulate investment activity.

Keywords: innovative trends, mergers and acquisitions, international business, artificial intelligence, private equity, K-shaped recovery, mega-deals, national market.

JEL Classification: G34, F23, E32, E44, O33

Дата надходження статті: 22.09.2025

Дата прийняття статті: 25.10.2025

Дата публікації статті: 28.11.2025