

Modern Approaches to Selecting a Company Growth Strategies

Nataliya Skopenko¹, Iryna Severyna²

Abstract

Introduction. In today's business environment, characterized by high market volatility and increasing risks, companies are compelled to seek new paths for development. Economic, political, and social transformations – particularly those driven by military events – necessitate business adaptation to emerging challenges. In response to these changes, enterprises are increasingly shifting from organic growth strategies to inorganic ones, particularly through mergers and acquisitions (M&A), as a way to strengthen competitive advantages and respond promptly to external environmental shifts.

Purpose of the study. This study aims to identify the specifics of organic and inorganic company growth, to analyze their strengths and weaknesses, and to determine the feasibility of applying appropriate development strategies under current conditions.

Research methods. This study employs both general scientific and specialized methods. System analysis methods were used to examine information regarding the development status of Ukrainian companies; comparative analysis was applied to distinguish between organic and inorganic growth strategies; generalization methods helped identify the key negative factors affecting business operations in recent years; tabular methods were used to visualize the research findings.

Results. The study found that organic growth enables gradual company development through the use of internal resources and competencies, although it is limited in terms of scale and dynamics. Inorganic growth, on the other hand, is based on integration processes, mergers, and partnerships, which allow for rapid business expansion but involve higher costs and risks. For Ukrainian companies operating in conditions of war and economic instability, inorganic approaches and restructuring are particularly relevant as tools for stabilization. The choice of an optimal strategy should be based on an assessment of internal resources, investment capacity, industry specifics, and external factors, which together shape an individual development trajectory for each enterprise.

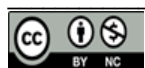
Prospects. The prospects for further exploration lie in the need for systematic monitoring of changes in the external environment, enabling timely adjustments to business development strategies and ensuring sustainable competitive positions in the market.

Keywords: organic growth; inorganic growth; strategy; development; risks; restructuring; mergers and acquisitions.

Received: 7 October 2025 | **Revised:** 9 October 2025 | **Accepted:** 21 October 2025 | **Published:** 30 October 2025

Suggested Citation

Skopenko, N. S., Severyna, I. V. (2025). Modern Approaches to Choosing Growth Strategies for Companies. *Herald of Economics*, 4, 9-19. DOI: 10.35774/visnyk2025.04.009.



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

2025 The Author(s).

¹ Nataliya Skopenko, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0003-4540-3455

E-mail: iryna.yevsieieva@knu.ua

²Iryna Severyna, Taras Shevchenko National University, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0002-6112-8265

E-mail: iryna.yevsieieva@knu.ua

Сучасні підходи до вибору стратегій зростання компаній

Наталія Скопенко¹, Ірина Северина²

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна¹,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна²

Анотація.

Вступ. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою нестабільністю ринкового середовища та зростанням кількості ризиків, компанії змушені шукати нові шляхи розвитку. Економічні, політичні й соціальні трансформації, зокрема спричинені воєнними подіями, зумовлюють необхідність адаптації бізнесу до нових викликів. У відповідь на ці зміни підприємства активно переходять від органічних стратегій зростання до неорганічних, зокрема через механізми злиття і поглинання (M&A), що дає змогу зміцнювати конкурентні переваги та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Мета дослідження полягає у виявленні специфіки органічного та неорганічного зростання компаній, дослідженні їх сильних і слабких сторін, а також у визначенні доцільності застосування відповідних стратегій розвитку в сучасних умовах.

Методи дослідження. В основу представленого дослідження покладено методи як загальнонаукові, так і специфічні. Методи системного аналізу використовувалися для аналізу інформації про стан розвитку українських компаній; порівняльного аналізу – для зіставлення відмінностей у органічних та неорганічних стратегіях зростання; узагальнення – для дослідження факторів, що чинять негативний вплив на ведення бізнесу в країні останніми роками; табличний – для візуалізації результатів дослідження.

Результати. У дослідженні встановлено, що органічне зростання забезпечує поступовий розвиток компаній завдяки використанню власних ресурсів і компетенцій, проте має обмежену динаміку та масштаби. Неорганічне зростання, натомість, базується на інтеграційних процесах, злиттях і партнерствах, що сприяє швидкому розширенню бізнесу, але супроводжується високими витратами та ризиками. Для українських компаній в умовах війни та економічної нестабільності актуальними є переважно неорганічні підходи та реструктуризація як засіб стабілізації. Вибір оптимальної стратегії має ґрунтуватися на оцінці ресурсів, інвестиційних можливостей, галузевої специфіки, і зовнішніх чинників, що визначає індивідуальну траєкторію розвитку кожного підприємства.

Перспективи. Перспективи подальших розвідок полягають у необхідності систематичного моніторингу змін зовнішнього середовища для своєчасного коригування стратегій розвитку підприємств та забезпечення їх стійких конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: органічне зростання; неорганічне зростання; стратегія; розвиток; ризики; реструктуризація; злиття та поглинання.

Вступ. У процесі свого функціонування компанії зазнають різноманітних трансформацій, зумовлених змінами у зовнішньому середовищі. Зокрема, зростання рівня конкуренції на ринку спричиняє еволюцію стратегічних підходів: віддаючи перевагу на початкових етапах органічному зростанню, підприємства дедалі частіше переходять до неорганічних методів розвитку. Водночас траєкторія розвитку кожної компанії є індивідуальною, а стратегія формується відповідно до її специфічних потреб, ресурсного потенціалу та можливостей подальшого зростання.

У сучасних умовах господарювання розвиток компаній певною мірою ускладнюється через високий рівень невизначеності ринкового середовища та зростання спектра ризиків. У відповідь на динамічні економічні, політичні та соціальні трансформації, зумовлені, зокрема, військовими подіями, компанії зосереджуються на пошуку нових напрямів прибуткового зростання та розширенні ринкової частки. Все частіше сучасні бізнес-структури активно використовують інструменти злиття і поглинання (Mergers and Acquisitions, M&A), які сприяють зміцненню конкурентних позицій та оперативній адаптації до змін середовища.

Отже, актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби компаній у пошуку ефективних шляхів подальшого розвитку бізнесу, що дозволить підвищити рівень їхньої стійкості на ринку. В умовах воєнних викликів та майбутнього поствоєнного відновлення економіки

України одним із дієвих стратегічних підходів є об'єднання зусиль суб'єктів господарювання для зміцнення ринкових позицій і забезпечення подальшого зростання.

Огляд літератури. Проблематика вибору органічних та неорганічних стратегій зростання як засобу забезпечення розвитку компаній широко відображена у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, Марченко В. М., Левицька А. В., Янковська О. А., Фролова Т. О. розглядають основні мотиви злиття та поглинання компаній [1-3]. Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В., Птащенко О. В. приділяють увагу видам синергетичних ефектів, які можуть бути досягнуті в постреструктуризаційний період [4; 5]. Проте, незважаючи на велику кількість наявних досліджень, динамічні зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції викликають необхідність проведення коригування стратегій розвитку для забезпечення подальшого функціонування та зростання компаній.

Метою дослідження є визначення особливостей органічного та неорганічного зростання компаній, аналіз їхніх переваг і обмежень, а також обґрунтування доцільності використання відповідних стратегій у сучасних умовах функціонування бізнесу, зокрема в українському контексті.

Для досягнення визначеної мети у роботі сформульовано та реалізовано такі дослідницькі завдання: розкрити сутність органічного та неорганічного зростання компаній та визначити їхні відмінності; систематизувати стратегічні інструменти, які використовуються у межах обох підходів; проаналізувати переваги та ризики органічних і неорганічних стратегій розвитку; представити практичні приклади реалізації органічного та неорганічного зростання на основі діяльності міжнародних та українських компаній; оцінити доцільність застосування стратегій зростання у сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

Результати. У сучасних умовах розвитку підприємств вибір стратегії зростання є визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Органічне та неорганічне зростання передбачають застосування різних стратегічних інструментів та методів реалізації, що мають як переваги, так і обмеження. Органічні стратегії передбачають нарощування масштабів діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів і компетенцій, а відповідні інструменти охоплюють інновації, оптимізацію процесів, розвиток продуктового портфеля та удосконалення управлінських практик. Неорганічні стратегії базуються на інтеграційних процесах, залученні зовнішніх ресурсів та партнерств, що реалізується через злиття і поглинання, створення спільних підприємств, стратегічні альянси та придбання активів.

Для комплексного розуміння відмінностей стратегій розвитку доцільним є порівняльний аналіз, поданий у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних підходів до зростання підприємств

Критерій	Органічне зростання	Неорганічне зростання
Сутність	Розвиток завдяки внутрішнім ресурсам і можливостям підприємства	Розвиток через зовнішні методи: злиття, поглинання, альянси, придбання активів
Джерело зростання	Власні інвестиції, інновації, оптимізація процесів	Зовнішні компанії, партнерства, інвестиції
Темпи зростання	Поступові, відносно повільні	Швидкі, інтенсивні

продовження таблиці 1

Ризики	Нижчі, контрольовані: - повільні темпи розвитку; - обмежені масштаби зростання; - залежність від внутрішніх ресурсів.	Вищі: інтеграційні, фінансові, культурні: - високі фінансові витрати; - інтеграційні та культурні ризики при злиттях і поглинаннях; - необхідність складного управління та планування; - потенційні конфлікти при об'єднанні компаній.
Потреба в інвестиціях	Помірна, залежить від внутрішніх ресурсів.	Висока, потребує значних капіталовкладень
Стратегічні інструменти	Розширення ринків (вихід у нові сегменти, географічні регіони) - розвиток продукту та інновацій; - оптимізація бізнес-процесів і цифровізація; - підвищення ефективності управління ресурсами; - розвиток персоналу та корпоративної культури.	- Злиття та поглинання (M&A) - стратегічні альянси та партнерства; - створення спільних підприємств (joint ventures); - придбання активів чи компаній-конкурентів; - ліцензування та франчайзинг.
Приклади реалізації	Виведення на ринок нових продуктів; удосконалення виробничих технологій; впровадження ERP-систем; програми навчання і розвитку працівників.	Купівля компанії-конкурента; стратегічна співпраця з іноземним партнером; створення міжнародного альянсу; франчайзингові мережі у певній сфері промисловості.
Переваги	- Стабільне та поступове нарощування масштабів діяльності; - контрольовані ризики; - збереження корпоративної культури та повний контроль над процесами; - раціональне використання внутрішніх ресурсів.	Швидке масштабування та розширення ринкової присутності - Можливість диверсифікації продуктового портфеля; - доступ до нових технологій та ринків; - прискорене нарощування обсягів реалізації.
Недоліки	Повільні темпи, обмежені масштаби.	Висока вартість, можливі конфлікти інтеграції.

Джерело: розроблено авторами.

Органічне зростання забезпечує стабільність і контроль за рахунок внутрішніх ресурсів, але обмежене темпами та масштабами розвитку. Неорганічне зростання дає змогу швидко масштабуватися й освоювати нові ринки, проте супроводжується високими витратами та інтеграційними ризиками.

Вибір між органічними та неорганічними стратегіями має ґрунтуватися на комплексній оцінці ресурсного потенціалу підприємства, специфіки галузі, динаміки ринку та стратегічних цілей розвитку, адже кожний підхід має як суттєві переваги, так і обмеження, що визначають його ефективність у конкретному контексті діяльності компанії.

Практичний досвід господарської діяльності демонструє відсутність універсального підходу до вибору між органічним та неорганічним шляхами розвитку компанії. Однак постійний моніторинг функціонування компаній різних галузей свідчить про те, що в сучасних умовах найбільш ефективним шляхом часто є реалізація зростання через угоди злиття та поглинання. Власники компанії у певний момент часу схиляються до рішення щодо зміни органічної на неорганічну стратегію розвитку.

Найбільш відомим прикладом переходу в процесі зростання бізнесу від стратегії органічного зростання до неорганічної є компанія Google. Основою раннього органічного зростання компанії стало поступове розширення її продуктів і послуг, зокрема пошукової системи, рекламної платформи та хмарних обчислень. Необхідність розширення та виходу на нові ринки спонукала Google до придбання компаній, таких як YouTube, Android та Nest Labs, що відображає перехід до неорганічного зростання та дало змогу диверсифікувати портфель і зміцнити позиції бренду.

Станом на грудень 2016 р. Google придбала понад 200 компаній, а її найбільшим придбанням була купівля компанії Motorola Mobility, виробника мобільних пристроїв, за \$12,5 млрд у 2012 р. [6].

Компанія також застосовує стратегію диверсифікації, що сприяє досягненню її зростання за рахунок нових бізнесів, особливо на інших ринках та в різних галузях. Прикладом може слугувати придбання Google у 2022 р. компанії Raxium для налагодження роботи у сфері мікросвітлодіодних технологій та розширення можливостей компанії у сфері доповненої реальності [7].

Успішним прикладом одного з партнерств Google є співпраця з компаніями-виробниками смартфонів Android. Google пропонує виробникам вибрати певну кількість найпопулярніших додатків Google, які будуть попередньо встановлені на вироблені телефони. Завдяки цьому партнерству Google демонструє користувачам свої найкращі та найкорисніші додатки, розширюючи свою присутність на ринку, охоплюючи різноманітну аудиторію [8].

Необхідність пошуку подальших шляхів розвитку компаній спонукає їх до об'єднання зусиль навіть із конкурентами. Так, Google та Apple змогли створити спільну пошукову систему за замовчуванням для веббраузера Apple [9]. Незважаючи на те, що Google довелося заплатити значну суму Apple, щоб стати пошуковою системою Safari за замовчуванням, Google змогла охопити значну кількість пошукового трафіку користувачів Apple, які в іншому випадку мали б менше можливостей використовувати платформу Google, оскільки вони не використовують системи Android, у яких Google домінує. Крім того, Google співпрацює з різноманітними галузями, наприклад виробниками автомобілів, освітою, охороною здоров'я тощо, що розширює та зміцнює позиції компанії на різних ринках у багатьох країнах [8].

Поява ChatGPT у 2022 р. стала викликом для Google і спонукала компанію до інтеграції потужної AI-моделі Gemini в основу пошуку. Це ознаменувало початок нової епохи, у якій пошук перестав бути простим переліком посилань і трансформувався у систему миттєвого формування відповідей. Найбільш яскраво ця зміна проявляється у форматі AI Overviews – згенерованих у реальному часі відповідей від штучного інтелекту, що з'являються над традиційними результатами пошуку. Йдеться не про копіювання інформації з окремих сайтів, а про створення унікального тексту на основі технології RAG (Retrieval-Augmented Generation): модель Gemini виконує серію швидких пошукових запитів, аналізує авторитетні джерела та синтезує узагальнену, зважену відповідь із зазначенням посилань на джерела.

Водночас компанія Google розширює можливості своїх інструментів, зокрема через тестування режиму AI Mode. У цьому форматі відбувається відхід від традиційної моделі пошуку, де основним результатом був список посилань. Натомість користувач взаємодіє з діалоговим інтерфейсом, у якому відповідь подається у формі короткої аналітичної статті, згенерованої штучним інтелектом (ШІ) відповідно до змісту запиту. Такий підхід трансформує класичне уявлення про пошукову систему, наближаючи її до формату інтерактивної взаємодії з ШІ, інтегрованим безпосередньо в інфраструктуру Google [10].

Слід визнати, що умови функціонування українських підприємств суттєво відрізняються від реалій ведення бізнесу за кордоном, що зумовлено насамперед воєнною агресією, наявними прогалинами у законодавчому полі, зокрема у сфері захисту прав власності, а також

несприятливими макроекономічними тенденціями. Сукупність зазначених факторів суттєво знижує інвестиційну привабливість українських суб'єктів господарювання. У таких умовах вітчизняні компанії продовжують шукати ефективні інструменти зростання, і одним із найбільш доцільних та оперативних механізмів трансформації бізнесу є угоди злиття та поглинання.

Таким чином, в українських реаліях реструктуризація розглядається не тільки як інструмент швидкого потужного зростання, а як можливість відновлення життєздатності компаній, що зазнали фінансових втрат або суттєвого погіршення основних показників діяльності, але зберігають потенціал для оновлення, переосмислення або реорганізації бізнес-моделі. Для компаній, що перебувають у несприятливому ринковому становищі, реструктуризаційні заходи можуть включати зміну операційної моделі, перегляд структури капіталу та коригування стратегічних орієнтирів з метою досягнення стабілізації та подальшого розвитку.

На основі проведених досліджень компанія «Deloitte» сформувала класифікацію заходів з проведення реструктуризації, розподіливши їх відповідно до ступеня їхньої радикальності.

У межах запропонованої класифікації реструктуризаційних заходів виокремлено три рівні їх застосування залежно від ступеня впливу зовнішніх кризових факторів на діяльність компаній. Перший рівень охоплює менш радикальні заходи, що можуть бути ефективними для компаній, які зазнали помірних потрясінь, зокрема внаслідок пандемії (*disrupted companies*). Другий рівень передбачає більш рішучі дії, орієнтовані на компанії, які зазнали суттєвих негативних наслідків унаслідок глибших кризових явищ, таких як повномасштабна війна (*disadvantaged companies*). Третій рівень стосується компаній, що перебувають у критичному фінансово-економічному стані і потребують оперативного впровадження комплексних антикризових заходів реструктуризації (*distressed companies*) [11].

Аналізуючи перший спектр компаній, що належать до категорії *disrupted companies*, доцільно зосередити увагу на трансформаційних змінах, спричинених пандемією, яка суттєво вплинула на бізнес-середовище та змусила суб'єктів господарювання переглядати наявні стратегії для підвищення ефективності використання ресурсів, активів і капіталу в нових умовах. У результаті таких викликів компанії були змушені оновлювати свої ринкові стратегії та здійснювати коригування у підходах до позиціонування бренду (*refresh strategy*). Завдяки здатності до стратегічного переосмислення подальших дій (*rethink strategy*), управлінським командам вдалося адаптуватися до змін, зокрема шляхом модифікації товарної пропозиції відповідно до нових споживчих потреб, удосконалення логістичних процесів тощо. В окремих випадках виникала потреба у повному перепроєктуванні деяких бізнес-процесів (*redesign strategy*) для забезпечення їхньої відповідності новим реаліям [11].

Аналізуючи вплив карантинних обмежень, запроваджених під час пандемії COVID-19, на різні сектори економіки, слід зазначити, що найбільш значних фінансових втрат зазнали підприємства розважально-культурної сфери – театри, кінотеатри, виставкові центри, організатори масових заходів, фітнес-клуби тощо, а також суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу. Для зазначених видів діяльності характерними були повна зупинка операційної діяльності або різке скорочення доходів на рівні 50–80%. Водночас суттєвого зниження обсягів реалізації (понад 50%) зазнали компанії, що надають туристичні та косметологічні послуги [12].

Деякі галузі не лише уникнули значних збитків у період пандемії, а й продемонстрували зростання прибутковості. Йдеться, зокрема, про торгівлю продуктами харчування, лікарськими засобами, засобами гігієни, а також про інтернет-торгівлю та сервіси доставки товарів безпосередньо до споживача. Окремі види діяльності, аби зберегти конкурентні позиції, успішно адаптувалися до нових умов, зокрема через перехід на дистанційний формат роботи. Прикладом цього є сфера освітніх послуг, де активно розвивалась онлайн-освіта.

До найбільш помітних змін у веденні бізнесу варто віднести прискорену цифрову трансформацію операційних процесів, розроблення нових антикризових стратегій управління, впровадження стійких (ресилієнтних) бізнес-моделей та організацію дистанційної роботи. Варто зауважити, що навіть після зниження рівня захворюваності більшість із впроваджених змін стали невід'ємною частиною функціонування компаній, а їхня імплементація продемонструвала низку переваг в умовах постпандемічного середовища.

Водночас низка компаній була змушена здійснити кардинальну переорієнтацію своєї діяльності та перейти до виробництва принципово нової продукції. Зокрема, фабрика «Milla Nova», яка спеціалізувалася на виготовленні весільного одягу, у період пандемії COVID-19 адаптувала виробничі потужності до актуальних потреб суспільства, зосередившись на пошитті захисних масок і костюмів для медичного персоналу. Такий крок дав змогу забезпечити безперервність операційної діяльності підприємства та сприяв його поверненню до основного виду діяльності.

Коли негативні наслідки зовнішніх кризових явищ для бізнесу були глибшими та тривалішими за часом, виникала необхідність у впровадженні більш масштабних трансформаційних заходів. Для окремих компаній зміни у зовнішньому середовищі, зумовлені пандемією чи повномасштабною війною, суттєво обмежили можливості виведення товарів або послуг на ринок, що поставило їх у структурно невідгідне становище. За таких умов виникла потреба у ґрунтовному перегляді бізнес-процесів, зокрема: у реструктуризації ланцюгів постачання та оновленні операційних моделей (*reset strategy*); у відновленні фінансової стабільності, перегляді податкового планування та ефективнішому використанні капіталу (*rebalance strategy*); у трансформації кадрової політики, зокрема оптимізації чисельності персоналу та запровадженні функціонального суміщення (*reconfigure strategy*).

Наприклад, фабрика «Milla Nova» не лише успішно адаптувалася до викликів війни, а й оновила модель виходу на ринок, пристосовавши бізнес до актуальних потреб українського суспільства, водночас реалізуючи численні ініціативи на підтримку країни. Компанія почала виробляти військове спорядження для українських захисників поряд із традиційними весільними сукнями, перераховуючи 10% від продажів в онлайн-магазині на підтримку армії. У 2022 р. бренд дебютував на New York Bridal Fashion Week, а в 2024 р. більшість операцій повернуто до України з використанням послуг українських постачальників. Керівництво компанії планує розширення виробництва у Львові та нарощування експортних поставок до різних країн світу [13].

У березні 2022 р. компанія Rozetka зазнала значних фінансових втрат, однак завдяки ефективним управлінським рішенням відновила бізнес. Станом на 2023 р. обсяг виручки майже досягнув довоєнного рівня – за даними YouControl, виручка основної юридичної особи Rozetka. ua становила 21,2 млрд грн. У 2024 р. деякі ключові показники перевищують довоєнні, зокрема кількість магазинів була більшою, ніж у лютому 2022 р. Водночас рівень відвідуваності сайту поки що не відновився до показників 2021 ро. – у грудні 2022 р. він становив близько 40 млн відвідувань на місяць, а в 2024 р. – 43 млн [14]. Головною стратегією реструктуризації була суттєва перебудова ланцюгів постачання через налагодження тісної співпраці з малим бізнесом, який активно використовував маркетплейс Rozetka для адаптації до змін у споживчому попиті. Компанія продовжує не лише відновлювати довоєнні позиції, а й розширювати діяльність, поступово виходячи на міжнародні ринки.

Стратегія диверсифікації набула широкої популярності серед більшості українських підприємств як відповідь на зниження ділової активності на внутрішньому ринку. Одним із головних заходів зі збереження бізнесу було своєчасне переміщення виробничих потужностей у безпечніші регіони України. Так, зокрема, засновник компанії Ajax Systems

Олександр Конотопський у березні 2022 р. перевів київський завод до Закарпатської області і у квітні відновив виробництво, а влітку того самого року запустив новий завод у Туреччині. Диверсифікація виробничих майданчиків дозволила мінімізувати воєнні ризики для клієнтів Аїах, що представляють понад 187 ринків світу [15].

Стратегія багатьох компаній зазнала суттєвих змін у зв'язку з початком війни. Зокрема, компанія Kernel зазнала значних втрат через бойові дії та воєнні обмеження, які оцінюються у \$543 млн [16, с. 155]. Унаслідок війни Kernel відмовилася від раніше запланованої стратегії зростання до 2026 р., зосередившись на стратегії виживання, що передбачає підтримання мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати заробітної плати та обслуговування боргових зобов'язань. Водночас для ефективного реагування на воєнні ризики компанія була змушена вжити рішучих заходів, серед яких – розвиток альтернативних експортних маршрутів та будівництво виробничих потужностей на території Дунаю.

Відомим прикладом адаптації до кризових умов є підприємство з Луганської області, що виробляло панчішно-шкарпеткові вироби. До початку повномасштабного вторгнення компанія інвестувала 0,5 млн євро у нове обладнання та отримала грант USAID для запуску експортної лінійки. У 2022 р. фабрика в Рубіжному була зруйнована, збитки становили 7 млн дол. США, а діяльність призупинилася на півроку. Евакуйований персонал відновив виробництво у Львові на значно менших площах (1500 м²), за підтримки партнерів та грантів закуплено обладнання, штат скоротився до 66 працівників. Дохід близько 250 тис. дол. на рік спрямовується на обслуговування кредитів, водночас підприємство планує розширення продажів на внутрішніх та зовнішніх ринках [17].

Наведені приклади ілюструють застосування як органічних, так і неорганічних стратегій для забезпечення збереження бізнесу, а також його подальшого функціонування та розвитку.

Водночас компанії, які зазнають значних втрат та суттєвого погіршення показників діяльності, змушені, як правило, обирати стратегії неорганічного зростання, що надають можливість оздоровлення та забезпечення подальшого функціонування бізнесу. Такий підхід передбачає пошук, збереження та підвищення цінності наявних ресурсів і активів підприємства. Опинившись у складному становищі через тривалі негативні ринкові тенденції або суттєві управлінські помилки, компанія може здійснити перебудову бізнес-моделі, змінити структуру капіталу (reconstruct strategy) та відновити свою життєздатність (restore strategy). У разі успішної реалізації цих заходів, підприємство отримує можливість продовжити свою діяльність. Будь-яка стратегія має бути спрямована на встановлення та покращення взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами (reconnect strategy), а продаж активів є важливим інструментом залучення капіталу для відновлення бізнесу.

Агропромисловий холдинг «МХП» є провідним виробником м'ясної продукції птицевництва в Україні. Крім того, компанія здійснює діяльність у сфері вирощування зернових культур, виробництва олії та м'ясопереробки. «МХП» активно представлений на європейському ринку, зокрема через експорт охолоджених курячих напівтуш, які проходять подальшу переробку на підприємствах холдингу в Нідерландах та Словаччині.

У лютому 2019 р. холдинг завершив угоду щодо придбання словенської компанії Perutnina Ptuj. У 2023 р. агрохолдинг МХП підписав угоду про створення спільного підприємства у Саудівській Аравії з місцевою компанією Desert Hills Veterinary Services Company Limited (DHV), дочірньою компанією Tanniah Food Company – провідного постачальника м'яса птиці та іншої м'ясної продукції на Близькому Сході. DHV належатиме 55% акцій, а МХП – 45% акцій спільного підприємства [18].

У першому кварталі 2024 р. агрохолдинг МХП зафіксував чистий прибуток у розмірі 16 млн дол. США, що більш ніж утричі менше, ніж в аналогічному періоді 2023 р., коли прибуток

становив 49 млн дол. Основним фактором такого зниження було послаблення курсу української гривні відносно долара США та євро, внаслідок чого компанія зазнала курсових збитків на суму 40 млн дол., у той час як за перший квартал 2023 р. було отримано прибуток від курсових різниць у розмірі 4 млн дол. [19].

Зменшення виручки компанії зумовлено насамперед скороченням доходів у сегментах птахівництва та виробництва рослинної олії. Падіння виручки від реалізації м'яса птиці пояснюється зниженням обсягів продажу, яке лише частково було компенсоване зростанням цін. Водночас, незважаючи на зростання обсягів реалізації у сегменті рослинної олії, зниження цін на цю продукцію зумовило обмежений позитивний ефект на загальну динаміку доходів.

У першому кварталі 2025 р. агрохолдинг МХП отримав \$32 млн чистого прибутку, що удвічі більше, ніж за аналогічний період минулого року (\$16 млн). У МХП підкреслюють, що досягнення таких результатів стало можливим завдяки стабільному рівню експортних та внутрішніх продажів, сталому високому попиту на м'ясо птиці та продукти з доданою вартістю, покращенню цінового середовища на продукцію птахівництва, а також ефективним заходам щодо мінімізації впливу негативних факторів і зменшення перебоїв у виробничих процесах та операційних витратах [20].

Отже, основними чинниками, що стимулюють укладання угод злиття та поглинання, є обмеженість ресурсів, прагнення до географічної експансії, а також необхідність нарощування обсягів реалізації продукції чи послуг. Підтвердженням цього слугує той факт, що навіть конкуренти, які раніше не розглядали можливості консолідації, в умовах сучасних викликів були змушені об'єднувати зусилля для збереження бізнесу та забезпечення його подальшого функціонування.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень. Дослідження показує, що органічне зростання забезпечує стабільний розвиток завдяки використанню внутрішніх ресурсів, але має обмежені темпи та масштаби. Водночас неорганічне зростання через злиття, поглинання та партнерства сприяє швидкому масштабуванню й диверсифікації, проте супроводжується високими витратами і ризиками. Практика діяльності провідних міжнародних корпорацій свідчить про доцільність комбінування обох стратегій для підтримки інновацій та конкурентних переваг. В умовах воєнної агресії та економічної нестабільності українські підприємства орієнтуються переважно на неорганічне зростання та реструктуризацію, а вибір стратегії залежить від ресурсів, галузевої специфіки, інвестицій та зовнішніх чинників.

Перспективи подальших розвідок полягають у необхідності систематичного моніторингу змін зовнішнього середовища для своєчасного коригування стратегій розвитку підприємств та забезпечення їхніх стійких конкурентних позицій на ринку.

Література.

1. Левицька А. В., Янковська, О. А. Ринок злиття та поглинання як індикатор інтеграційних процесів. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 2 (42). С. 43–52. DOI: 10.5281/zenodo.3407337.
2. Марченко В. М. Ефективність використання ресурсів в процесі злиття та поглинання корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 1 (188). С. 51–55.
3. Фролова Т. О. Мотиваційні чинники процесів злиття та поглинання. *Вчені записки*. 2012. № 14. С. 75–82.
4. Верховглядова Н. І., Лисенко Ю. В. Методичний підхід до визначення синергетичних ефектів інтеграційних угод. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 1 (01). С. 48–54.
5. Птащенко О. В. Особливості корпоративного управління процесами злиття та поглинання. *Бізнесінформ*. 2020. № 11. С. 424–429.
6. List of mergers and acquisitions by Alphabet.

7. Thompson A. Google (Alphabet): Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. 2024.
8. Tanabe Sumiha. The Marketing Strategy of Google. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 23. P. 416–421.
9. Stucke Maurice, Ezrachi Ariel. When Competition Fails to Optimize Quality: A Look at Search Engines. *Yale Journal of Law and Technology*. 2016.
10. Шарабура О. Як Google змінює інтернет-пошук в епоху ШІ. 2025.
11. Seeing restructuring through a wider lens – and embracing the opportunities. Deloitte. 2020.
12. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм корона-вірусу. 2020.
13. Заражевська С. Бізнес у білому. Сестри Сенишин побудували бренд Milla Nova, який продає на рік по 29 000 весільних і вечірніх суконь у 50 країн. Як їм вдалося подвоїти продажі у рік великої війни.
14. Статистика ROZETKA: товари для дому, саду та огороду, декоративна косметика перевершили довоєнний рівень. 2025.
15. Безпека по-українськи: як Ajax Systems будує продукт і маркетинг на 187 ринках світу. 2025.
16. Петрушко Л. Голодні ігри. *Forbes*. 2023. № 5. С. 154–159.
17. Три контейнери пряжі та борги – ось з чого ми стартували на новому місці. Як Рубіжанська панчішна мануфактура з Луганщини відновлює виробництво у Львові.
18. Орлюк М. Саудівська Аравія купила акції одного з найбільших агрохолдингів в Україні. 2024.
19. МХП скоротив чистий прибуток втричі і втратив від війни \$10 мільйонів. 2024.
20. МХП подвоїв квартальний прибуток. 2025.

References

1. Levytska, A. V., Yankovska, O. A. (2019). The Mergers and Acquisitions Market as an Indicator of Integration Processes. *Economics: real time*, 2(42), 43–52. doi: 10.5281/zenodo.3407337. [in Ukrainian].
2. Marchenko, V. M. (2017). Efficiency of resource utilization in the process of corporate mergers and acquisitions. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 1(188), 51–55. [in Ukrainian].
3. Frolova, T. O. (2012). Drivers of Mergers and Acquisitions. *All notes*, 14, 75–82. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd093737-4afe-46f0-b5cb-f69a449768ec/content>. [in Ukrainian].
4. Verkhohliadova, N. I., Lysenko, Yu. V. (2016). Methodological Approach to Identifying Synergistic Effects of Integration Deals. *Prydniprovsk State Academy of Construction and Architecture. Skhidna Europe: Economics, Business and Administration*, 1 (01), 48–54. [in Ukrainian].
5. Ptashchenko, O. V. (2020). Peculiarities of Corporate Governance in Mergers and Acquisitions Processes. *Biznesinform*, 11, 424–429. [in Ukrainian].
6. List of mergers and acquisitions by Alphabet. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Alphabet. [in English].
7. Thompson, A. (2024). Google (Alphabet): Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. <https://panmore.com/google-generic-strategy-intensive-growth-strategies>. [in English].
8. Tanabe, Sumiha (2023). The Marketing Strategy of Google. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 23, 416–421. [in English].
9. Stucke, Maurice, Ezrachi, Ariel (2016). When Competition Fails to Optimize Quality: A Look at Search Engines. *Yale Journal of Law and Technology*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2598128. [in English].
10. Sharabura, O. Yak (2025). Google zminiue internet-poshuk v epokhu Shi. <https://thepage.ua/ua/news/sho-stalosya-z-google-ta-yak-zminyuyetsya-internet-poshuk-v-epokhu-shi>. [in English].

-
11. Seeing restructuring through a wider lens – and embracing the opportunities (2020). *Deloitte*. <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/us-restructuring-rethink.pdf>. [in English].
 12. Business Crisis Chronicles: Who in Ukraine Will Be Hit Hardest by the Coronavirus Storm? (2020). <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/>. [in Ukrainian].
 13. Zarazhevska, S. (2023). Business in White. The Senyshyn Sisters Built the Milla Nova Brand, Selling 29,000 Wedding and Evening Dresses Annually in 50 Countries. How They Managed to Double Sales During the Year of Full-Scale War. <https://forbes.ua/business/biznes-u-bilomu-yak-lvivski-virobniki-vesilnikh-sukon-milla-nova-uviyshli-u-svitovu-bridal-fashion-industriyu-ta-podvoili-prodazhi-u-voennyi-rik-19072023-14831>. [in Ukrainian].
 14. ROZETKA Statistics: Home, Garden and Yard Products, and Decorative Cosmetics Have Surpassed Pre-War Levels (2025). <https://ua-retail.com/2025/05/statystyka-rozetka-tovary-dlia-domu-sadu-ta-ohorodu-dekorativna-kosmetyka-perevershyly-dovoiennyi-riven>. [in Ukrainian].
 15. Ukrainian-Style Security: How Ajax Systems Builds Its Product and Marketing Across 187 Global Markets (2025). Retrieved from <https://ain.ua/2025/04/16/bezpeka-po-ukrayinski-ajax-systems>. [in Ukrainian].
 16. Petrushko, L. (2023). The Hunger Games. *Forbes*, 5, 154–159. [in Ukrainian].
 17. Three Containers of Yarn and Debts – That’s How We Started in a New Place. How the Rubizhne Hosiery Factory from Luhansk Is Restarting Production in Lviv. <https://svydim.media/articles/rebuilt/rubizhanska-panchishna-manufaktura-vidnovlyuye-vyrobnnytvo-u-lvovi/>. [in Ukrainian].
 18. Orliuk, M. (2024). Saudi Arabia Bought Shares in One of Ukraine’s Largest Agroholdings. https://biz.censor.net/news/3510527/sauidivska_araviya_kupyla_13_aktsiyi_holdyngu_mhp_kosyuka. [in Ukrainian].
 19. MHP Cut Its Net Profit Threefold and Lost \$10 Million Due to the War (2024). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2024/06/4/714656/>. [in Ukrainian].
 20. MHP Doubled Its Quarterly Profit (2025). <https://ukragroconsult.com/news/mhp-podvoyiv-kvartalnyj-prybutok>. [in Ukrainian].