

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕСИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

AN IMPACT OF DIGITALIZATION ON MERGERS AND ACQUISITIONS

УДК 338.28:334.758

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-22>**Колоша В.В.¹**

к.е.н., доцент,
кафедри економічної теорії,
макро- і мікроекономіки
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Филіук Г.М.²

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
підприємства
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Савчук Н.В.³

к.е.н., асистент
кафедри економічної теорії,
макро- і мікроекономіки
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Kolosha Vasylyna

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Fyliuk Halyna

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Savchuk Nataliia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Розкрито значення процесів злиття та поглинання для розширення діяльності компаній та реалізації стратегії їх розвитку в сучасних умовах. Виявлені основні мотиви об'єднання компаній в епоху діджиталізації. Встановлено, що цифрові технології впливають на процеси M&A у декількох напрямках, зокрема вони сприяють зниженню рівня ризиків та невизначеності, пов'язаних з укладанням угод, зменшують витрати часу, людських та фінансових ресурсів. Висвітлено вигоди від використання штучного інтелекту та процедури Due diligence в процесі об'єднання компаній. Розглянуто основні ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій при злиттях і поглинаннях як для самих компаній, так і для економіки в цілому. Аргументовано необхідність цифровізації злиття та поглинання компаній в Україні в умовах військової економіки.

Ключові слова: діджиталізація, злиття та поглинання, штучний інтелект, незалежний аудит, блокчейн.

The article argues that mergers and acquisitions are one of the most common ways of implementing a growth strategy in the modern economy. The role of mergers and acquisitions for companies' business expansion and implementation their growth and development strategy is exposed. The main motives of companies' merger in the age of digitalization are revealed. The authors analyzed an impact of digital technologies overall and Artificial Intelligence (AI) in particular, especially on the mechanism of realization and efficiency of mergers and acquisitions. The dynamics of a change in number of agreements of M&A worldwide during 2013-2022. The authors exposed the ways in which digital tech influence M&A agreements. It has been proven that digital technologies are able to reduce risk and uncertainty related to concluding agreements, and also decrease time, human and financial costs. The benefits from implementation of Artificial intelligence and Due diligence (DueD) during the process of companies' merger are highlighted. The authors prove that AI and DueD are able to increase quality of information analysis, to reduce the probability of making mistakes, to release human resources from iterative time-consuming processes and to use them in knowledge-based industries in which human interaction can create higher value. It was found out that digital technologies through the influence on the mechanism of concluding agreements change the industrial structure of corporate control market. The authors revealed main problems and special features of using Due diligence. Major risks related to implementation of digital technologies to mergers and acquisitions are described both for merging companies and whole economy. Authors argue that Ukraine doesn't fully exploit its own potential of digitalization and it has a negative impact on investment attractiveness of Ukrainian companies. That's why an urgent task for Ukraine is to digitalize merger and acquisition between national companies and to implement Artificial intelligence before, during and after concluding M&A agreements, especially under military economy. Authors formulated the hypothesis according to which those M&A agreements which are conducted during the war time will be expected to implement due diligence in order to check the reliability of target company and reduce risks of integration of merging companies. Digitalization of Ukrainian companies is going to stimulate an attraction of foreign direct investment to Ukraine.

Key words: digitalization, mergers and acquisitions, artificial intelligence, due diligence, blockchain.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку людства характеризується швидкими темпами впровадження та поширення цифрових технологій, які впливають на всі сфери життя суспільства, змінюють характер функціонування суспільних інститутів та відкривають безпрецедентні можливості для розвитку економіки й підвищення якості життя населення. Особливо помітним є вплив діджиталізації на різноманітні бізнес-процеси, в тому числі злиття та поглинання (M&A), до яких компанії вдаються з метою розширення своєї діяльності, підвищення її ефективності за рахунок досягнення синергетичного ефекту та збільшення ринкової влади. Оскільки об'єднання та подальша інтеграція компаній є складним та комплексним процесом, який вимагає значних затрат часу, людських та фінансових ресурсів, використання цифрових інструментів може сприяти його спрощенню та підвищенню результативності.

Аналіз останніх публікацій. Вплив діджиталізації на ефективність діяльності компаній в цілому та окремих бізнес-процесів зокрема є предметом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних науковців. Зокрема А. Райєн у своїх дослідженнях значну увагу приділяє аналізу впливу штучного інтелекту (ШІ) на стратегії злиття та поглинання, до яких вдаються компанії, особливо його застосуванню при проведенні експертизи, яка передуює укладанню угоди [1]. Серед вітчизняних науковців ця проблематика є малодослідженою. В основному можливості цифрових технологій та штучного інтелекту розглядаються дослідниками в контексті забезпечення розвитку та удосконалення бізнес-процесів підприємств (Легомінова С., Голобродько А.) [2], або ж в ключі аналізу особливостей угод M&A в період четвертої промислової революції (Войтко С.) [3]. Частково це питання було проаналізовано одним із співавторів цієї статті, зокрема в контексті застосування

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-8416>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1333>

процедури аудиту до вітчизняних угод M&A з боку інвесторів (поглиначів) [4].

Невирішені частини проблеми. Разом з тим, вплив цифрових технологій на процес укладання та результативність угод про злиття та поглинання, особливо в контексті вітчизняної економіки, потребує додаткового дослідження. Зокрема, вивчення світового досвіду використання цифрових технологій в цілому та штучного інтелекту зокрема у процесі M&A буде корисним для розуміння можливостей його адаптації вітчизняними підприємствами для вирішення проблем, з якими вони стикаються в процесі укладання концентраційних угод.

Метою статті є аналіз впливу цифрових технологій в цілому та штучного інтелекту зокрема на механізм здійснення та результативність процесів злиття та поглинання.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є сукупність загальнонаукових методів наукового пізнання. Зокрема, активно використовувалися системний метод (при розкритті проблем, що виникають у процесі проведення аудиту злиттів та поглинань), метод порівняння (при описі переваг використання штучного інтелекту порівняно із експертами-людьми), аналіз та синтез, індукція та дедукція.

Результати дослідження. Злиття та поглинання є одним із найпоширеніших способів реалізації стратегії зростання у сучасній економіці. Аналізуючи кількість угод, що були укладені в світі за останні 10 років, можна побачити зростаючий тренд та зробити висновок про те, що світ переживає чергову хвилю M&A, яку дещо спотворила пандемія COVID-19 (рис. 1). Незважаючи на широку популярність цього способу збільшення масштабів діяльності компаній, він пов'язаний з високими ризиками. За оцінками експертів Harvard Business Review, від 70 до 90 % угод про об'єднання

компаній не досягають своїх цілей та не сприяють збільшенню вартості об'єднаної бізнес-одиниці [5]. Вважається, що незалежний аудит угоди (due diligence) може сприяти зниженню ризиків та отриманню синергетичного ефекту від об'єднання компаній. Однак із ускладненням операцій та бізнес-процесів, зростанням обсягу даних та інформації, які необхідно проаналізувати в процесі такого аудиту, зниження ризиків стає дедалі складнішим завданням, а тому залучення цифрових технологій в цілому та штучного інтелекту зокрема до здійснення таких угод стає гострою необхідністю.

Дослідження показують, що цифровий прорив та цифрова трансформація є ключовими факторами, які впливають на злиття та поглинання у глобальному масштабі. Так, у близько 20 % угод ціллю придбання виступають технологічно орієнтовані компанії, в той час як у 70 % угод покупцями є нетехнологічні бізнес-одиниці [6]. Основними цілями так званих цифрових угод виступають цифрова трансформація компанії-покупця, підтримка існуючих та подальше розширення його технологічних продуктів, а також консолідація певного сегменту ринку технологій.

Варто відзначити, що цифрові технології впливають на процеси M&A в декількох напрямках.

По-перше, як уже зазначалося вище, вони *здатні знизити ризики, пов'язані з укладанням таких угод*. Так, за даними дослідження, яке було проведено консалтинговою компанією Grant Thornton у 2018 році, лише 14% представників компаній-учасниць злиття вважають, що результат укладання угод перевищив їх початкові очікування щодо доходу чи норми прибутку [8]. Практика показує, що успішність угоди M&A значною мірою залежить від рівня ефективності ризик-менеджменту в компаніях-учасницях та належного аудиту при оцінці фінансового стану та персоналу компанії-цілі, а також сумісності корпоративних культур.

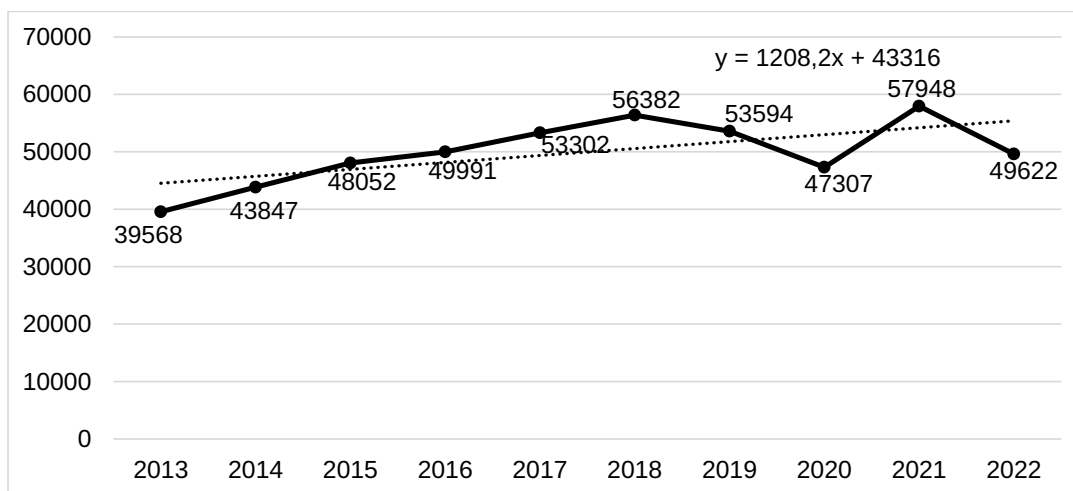


Рис. 1. Динаміка кількості угод M&A у світі у 2013–2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними глобальної платформи Statista [7]

На особливу увагу в цьому аспекті заслугоує незалежний аудит, або так званий *due diligence*, завданням якого є перевірка достовірності інформації, наданої компанією-ціллю угоди, а також виявлення як прихованих проблем, пов'язаних з її функціонуванням, так і можливостей та потенційно привабливих активів. Проведення такої перевірки перед злиттям дозволяє уникнути ризику переоцінки можливостей угоди, запропонувати справедливую ціну компанії-цілі та виявити потенційні джерела синергії від її укладання. Воно передбачає аналіз юридичної, фінансової та комерційної інформації.

Проведення *due diligence* вимагає залучення великої кількості фахівців, а отже, пов'язано зі значними витратами коштів та часу. Зважаючи на те, що сучасне бізнес-середовище постійно розвивається і видозмінюється, а компанії для розширення масштабів своєї діяльності, виходу на нові географічні ринки та виживання в конкурентній боротьбі дедалі частіше вдаються до транснаціональних угод M&A, у процесі аудиту доводиться аналізувати дедалі більші масиви даних. Як наслідок, виникають проблеми, пов'язані з суб'єктивним людським фактором, зокрема неточність оцінок. Вирішити цю проблему дозволяє застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, який здатний виконувати оцінку точніше та з меншими витратами часу. Так, за емпіричними оцінками ШІ здатний проаналізувати угоду на 60 % швидше, порівняно з юристами, і виявити всі її важливі аспекти (на відміну від 58 %, що виявляються експертами) [1].

Використання цифрових технологій при аудиті угод M&A має ще одну перевагу – вони дають можливість аналізувати документи, пов'язані з угодами, мовою оригіналу, що особливо актуально при транснаціональних злиттях та поглинаннях. Натомість в експертів, які проводять такий аудит, зазначені можливості обмежені.

Крім того, той факт, що значна частка угод має міжнародний характер, а отже, при проведенні аудиту вимагає узгодження різноманітних юридичних аспектів та аналізу більшої кількості інформації, збільшує тиск на експертів з точки зору термінів проведення аудиту. З метою його економії, юристам доводиться пропускати певні частини документів, що підвищує ризики неврахування важливої інформації, а отже й отримання незадовільних результатів від укладання угоди.

Проведення аудиту фінансової інформації вимагає менше людських зусиль, оскільки більшість аналітичних інструментів тут давно автоматизовані завдяки використанню MS Excel. Разом з тим, коли об'єднуються компанії, що використовують різні системи планування ресурсів, аудитор отримує велику кількість неструктурованих даних, розуміння та структуризація яких вимагає детальних пояснень від працівників.

Таким чином, штучний інтелект дозволяє не тільки чітко визначити та оптимізувати цілі угоди, а й своєчасно провести необхідну експертизу та сприяє належній інтеграції компаній після її укладання.

По-друге, використання цифрових інструментів дає можливість зменшити час, необхідний для укладання угоди. Так, за даними компанії Gartner Inc., середній час, необхідний для завершення угоди зі злиття та поглинання, порівняно з 2010 р. зріс на 31 %. У 2019 р. час укладання угоди (від моменту її анонсування до повного завершення) становив 38 днів для невеликих угод (вартістю до 500 млн. дол.), 106 днів – для середніх (від 500 млн. до 5 млрд. дол.) та 279 днів – для великих (понад 25 млрд. дол.) [9]. Це пов'язано як з ускладненням самого ринку корпоративного контролю, так і з цифровим та транснаціональним характером угод про об'єднання компаній. Оскільки їх учасники передусім намагаються досягнути зростання вартості новоствореної бізнес-одиноці, то доводиться проводити ретельніший аналіз величезних масивів даних, що є достатньо часозатратним. Тому дедалі частіше для вирішення цієї проблеми використовують ШІ та програми з підтримкою машинного навчання, які здатні швидше та ефективніше, порівняно з людьми, обробляти великі масиви інформації. Так, за деякими оцінками, 22% роботи, яку зараз виконують адвокати, може бути виконана ШІ. І якщо до появи ШІ експерти були здатні проаналізувати 50–100 документів за годину, зараз інформаційні технології дозволяють аналізувати 3000 документів за той самий час [10, с. 237]. Більше того, штучний інтелект здатен вибирати потенційні компанії-цілі для придбання, оцінювати їх відповідність стратегічним цілям компанії-покупця та оцінювати ризики, пов'язані з конкретною угодою.

Крім того, з метою економії часу на аналіз угоди можуть використовуватися віртуальні кімнати даних, що можуть містити тисячі документів, необхідних для оцінки компаній, електронні підписи, автоматизація документообігу та управління транзакціями. Усі ці інструменти дозволяють зменшити потребу в обміні документами при здійсненні M&A, підвищити інформаційну безпеку при укладанні угоди, забезпечити багатосторонню співпрацю з відстеженням дій контрагентів, а отже й підвищити ефективність та зменшити витрати.

У цьому контексті, на окрему увагу заслуговують блокчейн-технології, які останніми роками також починають активно застосовуватися у процесі концентраційних угод. Зокрема, вони дозволяють укладати між учасниками угоди так звані «смарт-контракти», які являють собою комп'ютерні алгоритми, що дозволяють укладати, змінювати, здійснювати контроль за виконанням та розривати угоди в інтернет-мережі за допомогою

блокчейн-технологій. Окрім того, ці технології можуть використовуватися для розробки онлайн-платформ, на яких буде здійснюватися комунікація між потенційними учасниками угоди M&A щодо показників їх діяльності та вартості придбання бізнесу. Разом з тим, варто розуміти, що хоча зазначений інструмент і здатен прискорити процес переговорів щодо об'єднання компаній, однак повністю він їх не замінить, оскільки завжди буде потрібна взаємодія між керівниками компаній для прийняття остаточного рішення.

По-третє, цифрові технології здатні знизити витрати, пов'язані зі злиттями та поглинаннями, за рахунок автоматизації виконання завдань, яка дозволяє вивільнити людські ресурси та зосередити їхні зусилля на реалізації більш стратегічних аспектів угоди.

Окрім того, що цифрові технології впливають на сам процес укладання угод, вони змінюють і галузеву структуру ринку корпоративного контролю. Наприклад, у галузевій структурі вітчизняного ринку M&A у 2023 році близько 50 % угод припадали на IT-сектор, а в 2022 році – близько 70 % [11]. У глобальному вимірі частка IT-сектору дещо нижча: так, у 2022 році на вартість IT-угод у загальній вартості концентраційних угод припадало 21,6 % [12, с. 22], тоді як у 2023 р. лише 15,1 % [13, с. 26]. Разом з тим, вартість угод у секторі зростає і експерти прогнозують, що особливо у підсекторі штучного інтелекту ця тенденція триватиме й надалі.

Разом з тим, варто відзначити, що використання цифрових технологій в цілому та ШІ зокрема при укладанні угод про об'єднання компаній несе в собі й певні ризики та загрози. Зокрема, рішення прийняті на основі ШІ можуть бути дещо спотвореними, оскільки алгоритми ШІ базуються на аналізі даних. Якщо дані є некоректними, алгоритм запропонує рішення, яке не відповідає стратегічним інтересам компанії. Крім того, коли ШІ аналізує дані щодо діяльності компаній в минулих періодах, він може пропонувати рішення, які могли б спрацювати у минулому, однак не є найкращим варіантом у поточних умовах. Ця особливість алгоритмів ШІ може бути використана і з маніпулятивною метою задля просування ідеї об'єднання певних компаній або, навпаки, для його перешкоджання.

Також як в мікро-, так і в макроекономічному масштабі використання штучного інтелекту при аналізі злиттів та поглинань з часом може призводити до втрати робочих місць та підвищення рівня безробіття у галузях, які пов'язані з ринком корпоративного контролю.

У світовій практиці є декілька прикладів успішного використання цифрових інструментів при укладанні угод M&A. Найяскравішим із них є компанія M&A Research Institute Holdings японського бізнесмена Шунсаку Саґамі. Створена нею

платформа на основі ШІ використовує різноманітні джерела інформації для створення максимально повного профілю бізнес-одиниць, який включає аналіз фінансової інформації, менеджменту та конкурентного середовища. Алгоритми машинного навчання дозволяють зводити потенційних покупців та продавців компаній, які відповідно до проведеного аналізу найбільше підходять для укладання угоди [14]. Як наслідок, починаючи з 2018 р., ця платформа сприяла укладенню сотень успішних угод про злиття та поглинання. Компанія «Deloitte» також запустила власну цифрову платформу iDeal, яка є важливим інструментом як при проведенні аудиту угоди, так і переговорів, а також допомагає налагодити роботу господарських суб'єктів після їх об'єднання.

Вітчизняним підприємствам, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, життєво важливо не відставати від тих цифрових тенденцій, якими характеризується соціально-економічний розвиток на сучасному етапі та активно впроваджувати у свою діяльність штучний інтелект та цифрові технології, оскільки це дасть змогу активніше залучати прямі іноземні інвестиції. Дослідження ОЕСР показують, що компанії, які хочуть розширювати власну діяльність поза межами країни базування, схильні інвестувати кошти у придбання компаній з тих країн, які мають розвинуту цифрову інфраструктуру [15]. До аналогічних результатів приходять і інші вчені. Так, наприклад Ґарагозлу та ін. прийшли до висновку, що цифрова готовність країни сприяє приливу до неї інвестиційних ресурсів [16].

На жаль, Україна не повною мірою використовує свій потенціал цифровізації. Відповідно до рейтингу цифрової готовності, який складається компанією CISCO, у 2021 р. за цим індексом Україна посідала 79-е місце серед 146 країн. І якщо зі ступенем розвитку людського капіталу (44-е місце), рівнем розвитку технологічної інфраструктури (62-е місце), сприйняттям технологій (67-е місце) та середовищем для створення стартапів (73-є місце) ситуація відносно непогана, то над легкістю ведення бізнесу (110-е місце) та рівнем корпоративних та урядових інвестицій (124-е місце) потрібно суттєво працювати [17]. На жаль, після початку повномасштабного вторгнення цей індекс для України не розраховувався, однак підстав вважати, що ситуація суттєво змінилася немає. А це означає, що від покупки вітчизняних компаній іноземні інвестори будуть відмовлятися не лише через високі воєнні ризики, а й через технологічну неготовність нашої країни.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку вітчизняного ринку корпоративного контролю дає підстави вважати, що ті угоди, які будуть укладатися в умовах воєнного стану будуть передбачати активне застосування незалежного аудиту з

метою перевірки надійності компанії – об'єкту придбання та зниження ризиків інтеграції компаній, що об'єднуються, а тому вітчизняним компаніям доведеться в пришвидшеному темпі адаптуватися до нових реалій.

Висновки та подальші перспективи дослідження. Таким чином, діджиталізація угод про злиття та поглинання сприяє підвищенню якості аналізу інформації, зменшенню ймовірності допущення помилок, вивільненню людських ресурсів із повторюваних, трудомістких процесів та їх спрямування у більш знаннємісткі сфери, в яких людська взаємодія створює більшу цінність (наприклад, інтеграція корпоративних культур компаній, що об'єднуються, прийняття стратегічних рішень, а також економії фінансових ресурсів. Саме тому перспективи подальших досліджень полягають у аналізі можливостей застосування цифрових технологій при укладанні угод про злиття та поглинання вітчизняними компаніями як на підготовчому етапі, так і безпосередньо в її процесі та в період після об'єднання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rien A. The Art of AI – The Impact of Artificial Intelligence on the Merger & Acquisition Strategy : diss. ... MSc in International Management, Lisbon, 2018. 36 p. URL: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26896/1/The%20Art%20of%20AI%20Final.pdf> (дата звернення: 16.07.2024)
2. Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. № 2. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/356/342 (дата звернення: 26.07.2024)
3. Войтко С., Роспочук Т. Інверсія засад злиття і поглинання в умовах Industry 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 8. С. 29–33. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/180/167> (дата звернення: 20.07.2024)
4. Филук Г., Скопенко Н., Северина І. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1 (224). С. 104–110. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/2041/2448> (дата звернення: 25.08.2024)
5. Christensen C.M., Alton R., Rising C., Waldeck A. The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*. March 2011. URL: <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook> (дата звернення: 06.07.2024)
6. Kengelbach, J., Keineburg, G. et al. The 2017 M&A Report, The Technology Takeover. Boston Consulting Group, BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-development-finance-technology-digital-2017-m-and-a-report-technology-takeover> (дата звернення: 16.07.2024)

7. Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to April 2023 URL: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/> (дата звернення: 18.07.2024)

8. Survey: Most M&A deals fail to exceed expectations, lack of cultural alignment to blame. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/survey-most-ma-deals-fail-to-exceed-expectations-lack-of-cultural-alignment-to-blame-300642208.html> (дата звернення: 18.07.2024)

9. Gartner Says the Average Time to Close an M&A Deal Has Risen More Than 30 Percent in the Last Decade. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-15-gartner-says-the-average-time-to-close-an-manda-deal-has-risen-more-than-30-percent-in-the-last-decade> (дата звернення: 20.07.2024)

10. Wang, H. & Zhou, Y. Combination of Artificial Intelligence with Mergers and Acquisition. *BCP Business & Management*. 2023. Vol. 39. P. 235–241.

11. Ринок приватних інвестицій та М&А в Україні 2023: вимушені угоди та відважні інвестори URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-privatnih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2023-vimusheni-ugodi-ta-vidvazhni-investori>

12. 2022 Annual. Global M&A Report. URL: https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/2022_Annual_Global_MA_Report.pdf (дата звернення: 30.07.2024)

13. 2023 Annual. Global M&A Report. URL: https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/2023_Annual_Global_MA_Report.pdf (дата звернення: 20.07.2024)

14. The Case For and Against Using AI in the M&A Process. *M&A worldwide*. URL: <https://m-a-worldwide.com/the-case-for-and-against-using-ai-in-the-ma-process/> (дата звернення: 02.08.2024)

15. De Backer K. & Flaig D. The future of global value chains: Business as usual or «a new normal»? OECD Publishing. 2017. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/d8da8760-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2Fd8da8760-en&mimeType=pdf> (дата звернення: 20.07.2024)

16. Moeini Gharagozloo, M.M., Nair, A. and Chen, C. The effect of the digital readiness of economies on international M&A performance. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021, Vol. 34 No. 6. P. 1821–1843. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0135> (дата звернення: 20.07.2024)

17. Digital Readiness Index. Ukraine. Cisco. 2021. URL: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/country/UKR (дата звернення: 05.08.2024)

REFERENCES:

1. Rien A. (2018). *The Art of AI – The Impact of Artificial Intelligence on the Merger & Acquisition Strategy* : diss. ... MSc in International Management, Lisbon, 2018. 36 p. Available at: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26896/1/The%20Art%20of%20AI%20Final.pdf> (accessed July 16, 2024)

2. Lehominova S. & Holoborodko A. (2022) Intehruvannia shtuchnoho intelektu do biznes-protsesiv pidpriemstva yak efektyvnoho instrumentu yoho rozvytku [Integration of Artificial Intelligence into the business processes of a company as an efficient instrument of its development]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol. 2. Available at: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/356/342 (accessed July 26, 2024)
3. Voitko S. & Rospopchuk T. (2019). Inversiiia zasad zlyttia i pohlynnannia v umovakh Industry 4.0 [Inversion of the basis of mergers and acquisitions under Industry 4.0]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovations*. Vol. 8. P. 29–33. Available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/180/167> (accessed July 20, 2024)
4. Fyliuk H., Skopenko N. & Severyna I. (2024). Zlyttia ta pohlynnannia yak stratehiia rozvytku kompanii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Mergers And Acquisitions As A Development Strategy For Companies Facing Today's Challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. Vol. 1 (224). P. 104–110. Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/2041/2448> (accessed August 25, 2024)
5. Christensen C.M., Alton R., Rising C., Waldeck A. (2011). The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook> (accessed July 6, 2024)
6. Kengelbach, J., Keineburg, G. et al. (2017). The 2017 M&A Report, The Technology Takeover. Boston Consulting Group, BCG. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-development-finance-technology-digital-2017-m-and-a-report-technology-takeover> (accessed July 16, 2024)
7. Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to April 2023 Available at: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/> (accessed July 18, 2024)
8. Survey: Most M&A deals fail to exceed expectations, lack of cultural alignment to blame. Available at: <https://www.prnewswire.com/news-releases/survey-most-ma-deals-fail-to-exceed-expectations-lack-of-cultural-alignment-to-blame-300642208.html> (accessed July 18, 2024)
9. Gartner Says the Average Time to Close an M&A Deal Has Risen More Than 30 Percent in the Last Decade. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-15-gartner-says-the-average-time-to-close-an-manda-deal-has-risen-more-than-30-percent-in-the-last-decade> (accessed July 20, 2024).
10. Wang H. & Zhou Y. (2023). Combination of Artificial Intelligence with Mergers and Acquisition. *BCP Business & Management*. Vol. 39. P. 235–241.
11. Rynok pryvatnykh investytsii ta M&A v Ukraini 2023: vymusheni uhody ta vidvazhni investory [Market of private investments and M&A in Ukraine 2023: forced agreements and brave investors]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-privatnih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2023-vimusheni-uhody-ta-vidvazhni-investori> (accessed July 30, 2024).
12. 2022 Annual. Global M&A Report. Available at: https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/2022_Annual_Global_MA_Report.pdf (accessed July 30, 2024).
13. 2023 Annual. Global M&A Report. Available at: https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/2023_Annual_Global_MA_Report.pdf (accessed July 30, 2024).
14. The Case For and Against Using AI in the M&A Process. *M&A worldwide*. Available at: <https://m-a-worldwide.com/the-case-for-and-against-using-ai-in-the-ma-process/> (accessed August 2, 2024).
15. De Backer K. & Flaig D. (2017). The future of global value chains: Business as usual or «a new normal»? OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/d8da8760-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2Fd8da8760-en&mimeType=pdf> (accessed July 20, 2024).
16. Moeini Gharagozloo M.M., Nair A. & Chen C. (2021). The effect of the digital readiness of economies on international M&A performance. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 34. No. 6. P. 1821–1843. Available at: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0135> (accessed July 20, 2024)
17. Digital Readiness Index. Ukraine. Cisco. 2021. Available at: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/country/UKR (accessed August 5, 2024).