

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ПРОЦЕСІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ: ВПЛИВ НА ОЦІНКУ УГОД

DIGITAL SOLUTIONS IN THE MERGER AND ACQUISITION PROCESS: IMPACT ON DEAL VALUATION

Стаття аналізує вплив цифрових рішень на процеси M&A, зокрема їх роль у вдосконаленні оцінки угод. Доведено, що цифровізація підвищує ефективність та точність прийняття рішень. Розглянуто застосування ШІ, блокчейну, машинного навчання, VDR та аналітики великих даних для автоматизації аналізу й моделювання сценаріїв. Використання блокчейну знижує ризики шахрайства та спрощує due diligence, VDR оптимізують доступ до даних, а аналітика великих даних виявляє приховані закономірності у фінансових потоках. Окреслено переваги цифрових рішень: зменшення ризиків, прискорення перевірки, скорочення витрат на аудит, підвищення точності оцінки вартості компанії. Прогнозується, що технологічні інновації не лише покращать оцінку угод, а й трансформують всю екосистему M&A, роблячи її прозорішою та ефективнішою.

Ключові слова: злиття та поглинання, цифрові рішення, оцінка угод, штучний інтелект, блокчейн, аналітика даних, машинне навчання.

The article provides a detailed analysis of the impact of digital solutions on merger and acquisition (M&A) processes, particularly emphasizing their role in improving deal evaluation methodologies. As business processes continue to digitize, technological innovations have become essential for enhancing decision-making efficiency and accuracy in M&A. The integration of advanced technologies such as artificial intelligence (AI), blockchain, machine learning, virtual data rooms (VDRs), and big data analytics has revolutionized data analysis and scenario modeling, leading to more informed and strategic decisions. Digital solutions in M&A evaluation enable more precise forecasting of future financial outcomes. Blockchain technology ensures transaction transparency and reliability, reducing fraud risks and simplifying due diligence. This is crucial in deals involving multiple parties and significant data volumes. Virtual data rooms facilitate efficient access to confidential information, speeding up negotiations among deal participants and enhancing data exchange security. Moreover, big data analytics uncovers hidden patterns in financial flows and operational activities, greatly improving decision quality. These insights help companies identify potential risks and opportunities early, leading to better outcomes and optimized investment returns. The article also details broader benefits of digital solutions in M&A, including reduced financial and operational risks, accelerated due diligence, lower audit costs, and improved company valuation accuracy. These advancements lead to more streamlined and cost-effective M&A activities, providing firms with a competitive edge. Looking forward, the article suggests that continued development of digital technologies will not only enhance deal evaluation mechanisms but also transform the entire M&A ecosystem. This transformation is expected to yield a more transparent, efficient, and innovative approach to deal-making. As technology advances, adopting these digital tools will likely become standard practice, reshaping M&A landscapes and driving new value creation. The future of M&A lies in leveraging these innovations to facilitate smarter, faster, and more reliable deal-making processes.

Key words: merger and acquisition, digital solutions, deal valuation, artificial intelligence, blockchain, data analytics, machine learning.

УДК 368.338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-37>

Филюк Г.М.¹

д.е.н., професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Пригула І.О.²

аспірант кафедри економіки
підприємства,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Fyliuk Halyna

Taras Shevchenko Kyiv National
University

Prytula Ihor

Taras Shevchenko Kyiv National
University

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації злиття та поглинання (Mergers and Acquisitions, M&A) залишаються важливими інструментами стратегічного розвитку компаній. Вони сприяють розширенню ринкової присутності, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Традиційні методи оцінки угод, зокрема Discounted Cash Flow (DCF), аналіз порівняльних компаній і методи мультиплікаторів, довели свою ефективність у визначенні вартості компаній та їх активів. Проте ці підходи часто не враховують складних взаємозв'язків, впливу зовнішніх чинників і специфіки цифрової економіки. Зі зростанням обсягів даних, збільшенням швидкості транзакцій і ускладненням фінансових моделей виникає необхідність застосування

новітніх технологій для підвищення ефективності процесів M&A. Впровадження цифрових рішень, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, блокчейн, аналітика великих даних та віртуальні кімнати даних (VDR), значною мірою змінює методологічний підхід до оцінки угод, дозволяючи враховувати більшу кількість змінних, моделювати сценарії розвитку та знижувати рівень інформаційної асиметрії між учасниками угоди. Незважаючи на значний потенціал цифрових технологій у сфері M&A, існує низка не вирішених проблем:

– обмеженість традиційних методів оцінки – класичні підходи не дозволяють повною мірою враховувати динамічність ринку та швидкі зміни у вартості компаній через нові технологічні розробки чи регуляторні зміни;

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9261-4553>

– інформаційна асиметрія – різний доступ до інформації між покупцями і продавцями часто призводить до неефективних угод, завищеної чи заниженої оцінки активів;

– високі ризики реалізації угод – обмеженість аналітичних інструментів знижує здатність точно передбачати наслідки угод, що може спричинити фінансові втрати для учасників;

– відсутність системного підходу до цифровізації процесів M&A – недостатня інтеграція цифрових рішень у традиційні бізнес-процеси злиття та поглинань гальмує ефективність трансакцій і знижує їх прозорість.

То ж, актуальність питання полягає в необхідності розробки нових підходів до оцінки угод M&A на основі цифрових технологій. Важливо дослідити, яким чином інноваційні рішення можуть підвищити точність оцінки, мінімізувати ризики та забезпечити ефективність процесів M&A у різних секторах економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вплив діджиталізації на ефективність окремих бізнес-процесів, зокрема процесів M&A, є предметом дослідження багатьох іноземних та українських науковців. Так, А. Райєн на основі аналізу міжнародних інтерв'ю з експертами з різних галузей, переконує, що штучний інтелект впливає і буде впливати на процес Due Diligence як найважливіший процес злиття та поглинання. У роботі прогнозується, що найближчим часом 96% усіх завдань належної перевірки у процесах M&A буде проводитися ШІ [1]. Серед українських дослідників також з'являється дедалі більше наукових праць, присвячених цій проблематиці. Однак, здебільшого питання ролі цифрових рішень у процесах злиттів і поглинань розглядаються у їх працях частково. Войтко С., Роспопчук Т. аналізують можливості застосування цифрових технологій та штучного інтелекту при здійсненні угод M&A в період «Industry 4.0» [2]. Частково це питання було проаналізовано одним із співавторів цієї статті. Зокрема, висвітлено вигоди від використання штучного інтелекту та процедури Due diligence в процесі об'єднання компаній, а також розглянуто основні ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій при злиттях і поглинаннях як для самих компаній, так і для економіки в цілому [3]. Праця Баженової О.В. та Лейфури М.В. присвячена оцінці вартості компаній у фармацевтичному секторі за допомогою ринкового підходу. Автори підкреслюють важливість використання кількісних методів аналізу та цифрових інструментів для виявлення взаємозв'язків між географічним розташуванням компаній та їх ринковою вартістю. Це дослідження демонструє, як цифрові технології можуть покращити точність оцінки вартості компаній при угодах M&A [4]. Інші дослідження у цій сфері демонструють, що інтеграція інноваційних технологій у процес оцінки активів

дозволяє знизити інформаційну асиметрію та підвищити ефективність злиттів та поглинань. При цьому аналіз кейс-стаді показує, що підприємства, які використовують цифрові технології, мають конкурентну перевагу за рахунок своєчасного і швидкого реагування на ринкові зміни та зниження ризиків. Велика увага аналізу особливостей здійснення процесів злиття та поглинання, трансформації традиційних підходів до їх оцінки в умовах цифрової епохи приділяється консалтинговими компаніями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне впровадження цифрових технологій у сферу злиття та поглинань (M&A), ряд аспектів залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, традиційні методи оцінки угод, як-от Discounted Cash Flow (DCF) чи аналіз мультиплікаторів, не враховують повною мірою впливу цифрових інструментів на точність прогнозів і динаміку ринку. Невирішеними залишаються питання: інтеграції цифрових технологій у традиційні методи оцінки угод M&A – бракує ефективних механізмів поєднання інноваційних рішень із класичними підходами для більш точного визначення вартості угод; зменшенню інформаційної асиметрії – не до кінця зрозуміло, наскільки ефективно цифрові інструменти забезпечують рівний доступ до інформації між сторонами угоди; існує потреба у дослідженні впливу цифрових технологій на угоди M&A у конкретних секторах економіки тощо. Також залишається відкритим питання впливу цифрових інструментів на подальшу інтеграцію компаній після завершення угод.

Мета статті – визначення потенційних переваг і викликів, які виникають у зв'язку з впровадженням нових технологічних рішень у процес оцінки угод M&A та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження таких угод.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплексний підхід, який передбачає використання кількох методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу використовуються для вивчення наукових публікацій, звітів міжнародних консалтингових компаній та аналітичних оглядів щодо впливу цифрових технологій на процеси злиття та поглинань (M&A). Це дозволяє узагальнити отримані дані й виявити ключові тенденції цифровізації в цій сфері. Порівняльний аналіз застосовується для визначення відмінностей між традиційними методами оцінки угод, такими як Discounted Cash Flow (DCF) і аналіз мультиплікаторів, та новітніми підходами, що інтегрують цифрові технології. Також проводиться аналіз ефективності цих підходів у різних секторах економіки.

Метод кейс-стаді (case study) використовується для детального аналізу конкретних прикладів впровадження цифрових технологій у процесах M&A, що дозволяє оцінити їхній вплив на

ефективність, прозорість і швидкість реалізації угод. Факторний аналіз допомагає визначити основні чинники, які впливають на успішність інтеграції цифрових рішень у процеси злиття та поглинання. Для оцінки перспектив розвитку застосовується метод прогнозування, який дозволяє сформулювати можливі сценарії впливу цифрових технологій на ефективність M&A угод у найближчій перспективі, враховуючи тенденції розвитку ринку та технологічні інновації. Цей підхід забезпечує системність аналізу та дозволяє сформулювати практичні рекомендації для впровадження цифрових рішень у сфері M&A.

Результати дослідження. У сучасній економіці злиття та поглинання є одним із найпопулярніших способів реалізації стратегії зростання компаній. Водночас, він пов'язаний зі значними витратами і високими ризиками. Як показує практика, далеко не всі укладені угоди M&A є успішними, як і не всі угоди вдається довести до кінця [2, с. 31]. За оцінками експертів зарубіжних експертів, 70–90 % угод M&A не досягають своїх цілей та не сприяють збільшенню вартості об'єднаної бізнес-одиниці [5].

Для забезпечення високої результативності процесів злиття/поглинання фахівцям необхідно проаналізувати значну кількість факторів і враховувати ризики, які на них впливають, оцінити результативність цих угод для майбутньої стратегії компаній. Дослідження показують, що ключовим фактором, який впливає на підвищення достовірності і точності результатів оцінювання потенційних вигод і ризиків злиття/поглинання у глобальному масштабі, є цифрові рішення – штучний інтелект, машинне навчання, технології блокчейн тощо. Прикметно, що протягом останніх років ці технології дедалі частіше застосовуються у процесі реалізації угод M&A. Зокрема, найшвидше зростання впровадження спостерігається для аналітики великих даних (85% у 2023 р.) та

віртуальних кімнат даних (85%), що підкреслює їх важливість у забезпеченні швидкого доступу до інформації. Штучний інтелект та машинне навчання також демонструють стабільний ріст, особливо після 2020 року, що свідчить про їх зростаючу роль у процесах оцінки M&A угод (Рис. 1).

Варто відзначити, що цифровізація процесів M&A забезпечує істотні переваги для компаній, що прагнуть ефективніше оцінювати угоди, мінімізувати ризики та підвищити швидкість реалізації угод. Нижче нами узагальнено основні позитивні впливи цифрових технологій у процесах M&A.

1. *Підвищення точності оцінки цілей.* Цифрові рішення, такі як ШІ та машинне навчання, дозволяють глибше й детальніше аналізувати фінансові показники, прогнозувати потенційні ризики та оцінювати майбутню вартість об'єднаної компанії на основі даних ринку. Аналіз великих обсягів даних (Big Data Analytics) дає змогу використовувати історичні та поточні фінансові показники для прогнозування майбутніх прибутків компанії. Машинне навчання покращує точність оцінки, автоматично визначаючи закономірності у фінансових даних та оцінюючи потенційну синергію між компаніями. Зокрема, використання аналітики великих даних у процесі оцінки активів дозволяє уникнути помилок через людський фактор і підвищує ефективність оцінювання [7].

2. *Оптимізація процесу due diligence.* Процес належної перевірки (due diligence) є критичним етапом M&A, що передбачає глибокий аналіз фінансової, юридичної та операційної документації компанії. Традиційно цей процес є трудомістким і є тривалим. Однак, віртуальні кімнати даних (VDR) забезпечують безпечний та зручний доступ до конфіденційних документів для потенційних покупців та консультантів, а автоматизоване сканування документів із використанням оптичного розпізнавання символів (OCR) та обробки

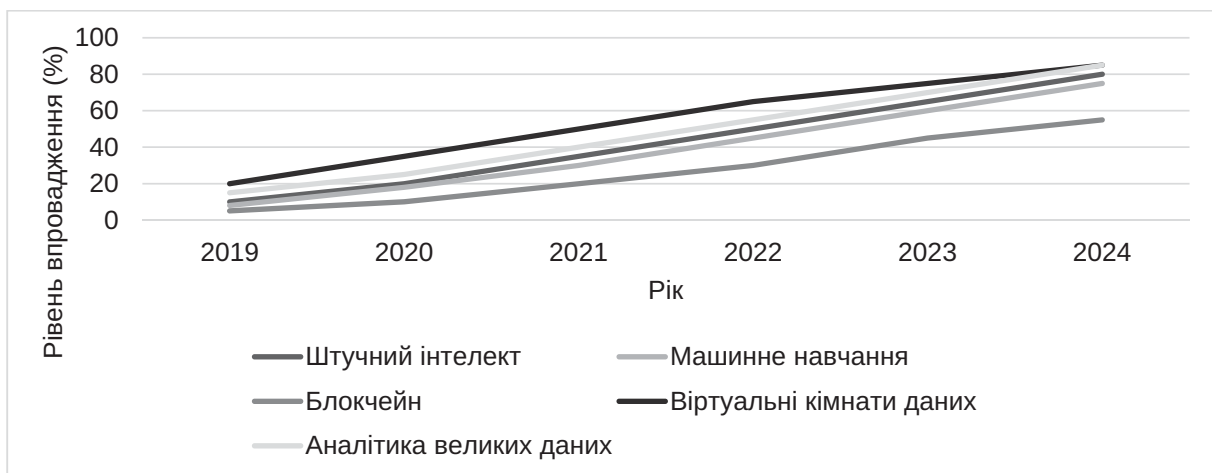


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових технологій у M&A процесах у 2018–2024 роках, %

Джерело: складено авторами на основі [6]

природної мови (NLP) дозволяють швидше аналізувати юридичні контракти та фінансові звіти. За оцінками фахівців, використання VDR у due diligence дозволяє прискорити перевірку документів на 40–50%, що істотно зменшує тривалість реалізації угод M&A [8].

3. *Прискорення процесу укладання угод.* Традиційні процеси оцінювання M&A можуть тривати досить довго (місяці або навіть роки) через необхідність збору, аналізу та узгодження інформації між сторонами. Цифрові технології допомагають прискорити кожен етап угоди, що уможливлює швидшу реакцію компаній на динамічні зміни на ринку та потенційні ринкові можливості. Зокрема: 1) автоматизація переговорного процесу за допомогою штучного інтелекту дозволяє швидше узгоджувати умови угоди; 2) блокчейн уможливлює миттєву перевірку власності активів та мінімізує бюрократичні процедури; 3) смарт-контракти спрощують виконання угоди, оскільки автоматично виконують умови, коли всі критерії угоди виконані. Так, використання смарт-контрактів дозволяє значно скоротити час на укладання угод, особливо у транскордонних M&A [9].

4. *Підвищення прозорості та зниження ризиків шахрайства.* Злиття та поглинання часто супроводжуються ризиками, пов'язаними з непрозорістю фінансових звітів, прихованими зобов'язаннями або маніпуляцією даними. Цифрові технології допомагають зменшити ці ризики завдяки автоматизованій перевірці, зокрема: блокчейн-технології гарантують прозорість транзакцій та унеможливлюють підробку даних; ШІ може аналізувати аномалії у фінансовій документації та виявляти можливі порушення; машинне навчання використовується для оцінки кредитного ризику та фінансової стійкості компаній. Так, впровадження компанією PwC у 2022 р. системи блокчейн для аудиту фінансових документів у M&A-угодах дозволило значно знизити ризики шахрайства [7].

5. *Зниження витрат на M&A угоди.* Цифрові технології сприяють зниженню операційних витрат, пов'язаних з процесами злиття/поглинання, зокрема:

1) автоматизовані аналітичні платформи замінюють ручний аналіз, знижуючи потребу у великій кількості фінансових аналітиків та юридичних експертів, що забезпечує економію витрат на оплату праці; 2) блокчейн усуває потребу в посередниках, таких як банки та аудиторів, що зменшує комісійні витрати; 3) віртуальні кімнати даних скорочують витрати на фізичне зберігання документів та логістику інформації. Практичний досвід доводить, що використання автоматизованих платформ для аналізу M&A дозволяє компаніям скоротити витрати на 20–30% порівняно з традиційними методами [8]. Цифровізація істотно знижує витрати на ключові етапи M&A процесу (Рис. 2).

Найбільше скорочення витрат спостерігається щодо тривалості процесу due diligence (на 50%), що пояснюється автоматизацією аналізу документів через штучний інтелект та використанням віртуальних кімнат даних. Юридичні та фінансові витрати завдяки застосуванню блокчейн-рішень та аналітики великих даних також зменшуються на 30–40 %.

6. *Покращення постзлиттєвої інтеграції.* Після завершення угоди важливим завданням є успішна інтеграція компаній, що часто супроводжується складнощами через різні корпоративні культури, IT-системи та бізнес-процеси. Водночас, ERP-системи та штучний інтелект сприяють синхронізації бізнес-процеси двох компаній після завершення угоди; аналітика великих даних дає змогу спрогнозувати ефективність інтеграції та виявляти потенційні проблеми ще до завершення угоди; автоматизовані платформи управління персоналом (HR Tech) допомагають гармонізувати корпоративну культуру та кадрову політику. Таким чином, цифровізація допомагає зробити цей процес ефективнішим. За даними McKinsey, компанії, що використовують цифрові технології для інтеграції після злиття, уже через 12 місяців після угоди демонструють на 25% вищу ефективність операцій [8].

7. *Збільшення можливостей для глобальних M&A.* Традиційні M&A процеси ускладнюються при реалізації міжнародних угод через відмінності

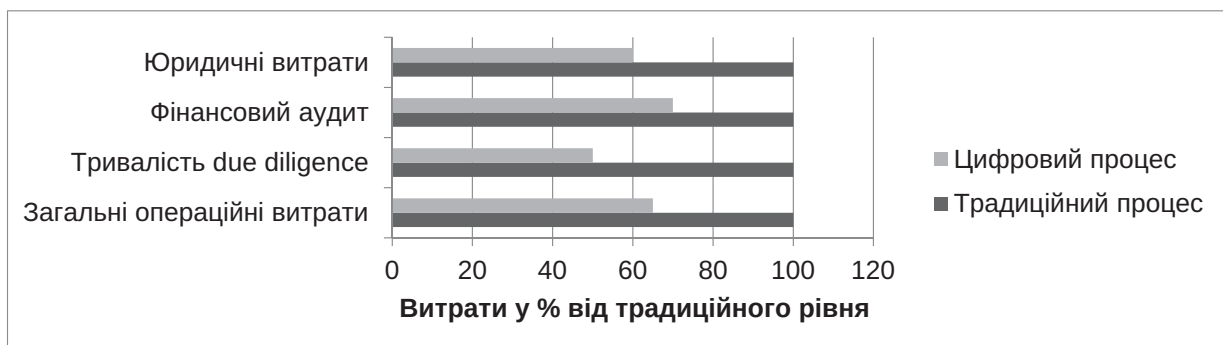


Рис. 2. Порівняння витрат на M&A угоди в традиційному й цифровому форматах, %

Джерело: складено авторами на основі [10]

у законодавстві, валютні ризики та складність обміну даними. Цифрові технології сприяють глобалізації процесів M&A. Хмарні технології забезпечують миттєвий доступ до даних для учасників угоди в різних країнах. Блокчейн усуває проблеми, пов'язані з відмінностями у правових системах, забезпечуючи прозорість угод. Автоматизовані фінансові моделі допомагають оцінювати валютні ризики та прогнозувати вплив макроекономічних факторів. Наприклад, угода між Microsoft та LinkedIn (2016) була реалізована з використанням хмарних технологій для координації між командами з різних країн, що значно прискорило інтеграцію компаній [11].

Як видно з Рис. 3, найбільший вплив на скорочення часу due diligence мають віртуальні кімнати даних (60%), тоді як блокчейн найефективніший у зменшенні ризику шахрайства (50%). У підвищенні точності оцінки угод ключову роль відіграють аналітика великих даних та штучний інтелект.

Таким чином, цифровізація процесів M&A забезпечує не лише оптимізацію оцінки угод, скорочення ризиків, але й сприяє успішній інтеграції компаній після укладання угод, підвищуючи ефективність стратегічних рішень.

Попри значні масштаби, у найближчі 5-10 років очікується ще більш радикальна трансформація цього процесу завдяки впровадженню новітніх цифрових рішень.

1. *Домінування штучного інтелекту у процесі оцінки угод.* Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання відіграватимуть ключову роль у прогнозуванні перспектив розвитку компаній, аналізі фінансової звітності та оцінці ризиків. Очікується, що до 2030 року понад 70% компаній використовуватимуть ШІ для автоматизованого фінансового аналізу в M&A [8], а розвиток генеративного

штучного інтелекту дозволить створювати автоматизовані фінансові звіти та прогнози на основі великих масивів даних [6]. Згідно з дослідженням McKinsey [12], традиційний фінансовий аналіз для цілей M&A команди аналітиків займає 200-300 годин. Використання ШІ може скоротити цей час на 50-60%, тобто завдяки ШІ на аналізі фінансових звітів компанії можуть заощадити 150 годин.

2. *Повна автоматизація процесу due diligence.* Завдяки вдосконаленню NLP (обробки природної мови) та комп'ютерного зору, автоматизовані системи будуть здатні самостійно аналізувати документи та визначати потенційні ризики, використовувати блокчейн для перевірки історії транзакцій компанії та уникнення фінансових шахрайств [9]. Передбачається, що до 2028 р. 90% процесів due diligence стануть автоматизованими, що дозволить істотно скоротити середню тривалість перевірки на 60–70% [7]. Таким чином, автоматизація забезпечить скорочення процесу перевірки з 90 до 27 днів.

3. *Використання блокчейну для управління активами та прозорості угод.* Блокчейн ставатиме все більш інтегрованим у M&A, що дозволить автоматично перевіряти достовірність фінансових звітів та власність на активи [9], а також використовувати смарт-контракти для автоматизованого виконання угод [11]. До 2030 року блокчейн буде стандартом у більшості транскордонних M&A угод, що дозволить скоротити час їх реалізації на 50% [7] – з 12 до 6 місяців.

4. *Хмарні технології та цифрові екосистеми.* Очікується, що до 2027 р. понад 85 % міжнародних M&A угод реалізуватимуться за допомогою хмарних платформ для інтеграції даних, переговорів та управління проектами [11]. За попередніми

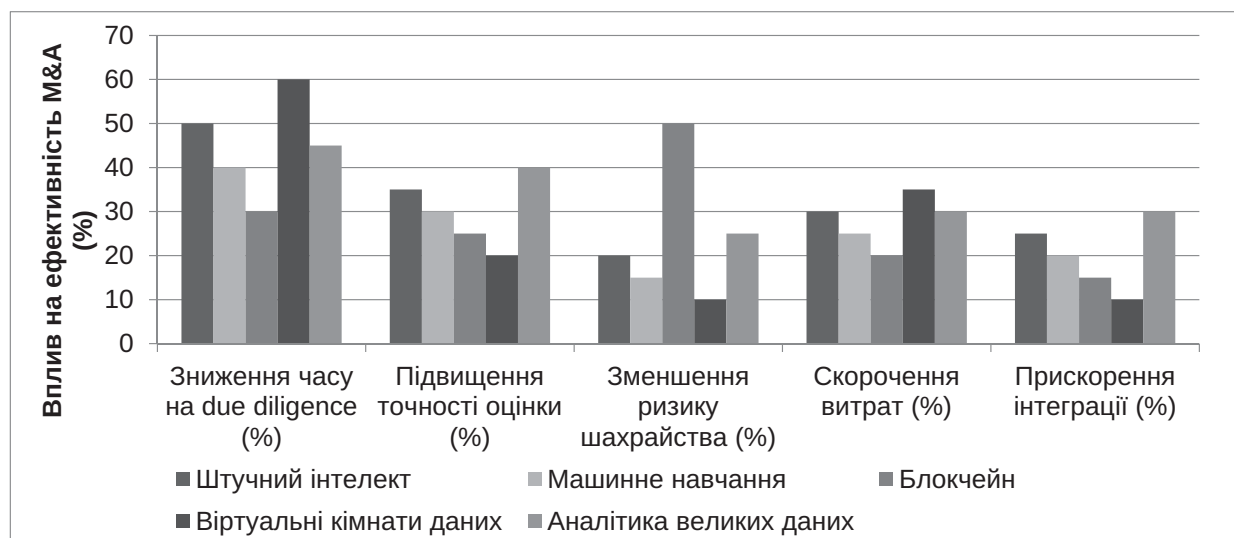


Рис. 3. Вплив цифрових технологій на ключові показники ефективності процесів M&A, %

Джерело: складено авторами на основі [6]

оцінками, економія складе 175 000 дол. США на кожній угоді (скоротиться з 500 000 до 325 000 дол. США).

Однак, попри те, що цифрові технології сьогодні дедалі частіше використовуються при оцінці угод M&A, бракує досліджень стосовно їх «безпечності». Тому слушно вказати на низку проблемних аспектів, які можуть мати місце при використанні цифрових рішень у процесі оцінки та реалізації угод M&A.

По-перше, слід погодитися, що рішення прийняті на основі ШІ можуть бути дещо спотвореними, оскільки алгоритми ШІ базуються на аналізі даних. За умови некоректності даних, алгоритм запропонує рішення, яке не відповідає стратегічним інтересам компанії.

По-друге, коли штучний інтелект аналізує дані щодо діяльності компаній в ретроспективі, він може пропонувати рішення, які могли б бути ефективними в минулому, однак не є оптимальним 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 перешкоджання цьому процесу.

По-третє, впровадження сучасних цифрових технологій вимагає значних фінансових витрат на постійне оновлення інформаційних систем та навчання персоналу, що не всі компанії, особливо малі та середні можуть собі дозволити.

По-четверте, у випадку поєднання традиційних методів оцінки з інноваційними цифровими інструментами можливі труднощі при адаптації існуючих бізнес-процесів до нових технологічних рішень.

По-п'яте, незважаючи на високий рівень захисту, що забезпечують новітні технології, залишається актуальним питання кібербезпеки, особливо при роботі з конфіденційними даними великих корпорацій. Загроза полягає в можливому «зломі» цифрових систем з несанкціонованим доступом до конфіденційних даних.

Очевидно, й імовірні технічні неполадки в роботі пристроїв можуть спричинити збій у програмному забезпеченні, наслідком чого може стати отримання недостовірної або неактуальної інформації про об'єкт угоди, тощо.

Для уникнення цих проблемних аспектів, або хоча б для їх мінімізації вважаємо, що бізнесу варто спрямовувати зусилля на вироблення заходів протидії негативним наслідкам цифровізації процесів злиття і поглинання. Можна рекомендувати наступні кроки для компаній, що планують використання цифрових технологій у процесах M&A (Табл. 1).

Висновки. Цифрові технології здійснюють глибоку трансформацію процесів злиття та поглинання (M&A), впливаючи на всі ключові етапи угод – від початкової оцінки до фінального завершення транзакції. Використання таких інноваційних рішень, як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, машинне навчання, аналітика великих даних та віртуальні кімнати даних (VDR), дає змогу підвищити точність оцінки вартості компаній, мінімізувати ризики та забезпечити ефективність кожного етапу M&A-процесу.

Однією з головних переваг цифрових технологій є їх здатність значно покращувати якість управлінських рішень. Завдяки автоматизованому аналізу великих обсягів даних компанії можуть отримувати більш точну інформацію про фінансовий стан потенційних об'єктів угод, оцінювати можливі ризики угоди та передбачати її фінансові наслідки. Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій, що зробить прогнозування більш обґрунтованим і точним. Впровадження блокчейн-технологій сприяє підвищенню рівня прозорості угод, оскільки забезпечує безпечний обмін даними та захищає інформацію від несанкціонованих змін, що дозволяє зменшити ризики шахрайства та гарантує відповідність угод законодавчим вимогам. Віртуальні кімнати даних,

Таблиця 1

Пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у M&A

Пропозиція	Характеристика
Збільшення обсягів інвестицій у технологічну інфраструктуру	Впровадження автоматизованих платформ на основі ШІ та блокчейну. Використання хмарних технологій для обміну даними між усіма учасниками угоди
Розробка стратегії цифровізації M&A	Визначення ключових етапів впровадження цифрових технологій у M&A-процеси. Впровадження пілотних проєктів перед масштабним застосуванням нових рішень
Підвищення рівня кібербезпеки	Використання багатофакторної аутентифікації та блокчейн для захисту конфіденційних даних. Регулярний аудит інформаційної безпеки.
Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	Організація тренінгів щодо використання цифрових інструментів. Впровадження адаптаційних програм для співробітників.
Пілотне тестування	Реалізація пілотних проєктів з використанням цифрових технологій для оцінки їх ефективності та визначення можливих ризиків.
Розробка стандартів кібербезпеки	Розробка і впровадження внутрішніх протоколів захисту даних, які відповідатимуть світовим стандартам та вимогам чинного законодавства.

Джерело: складено авторами

своєю чергою, значно спрощують процес перевірки (due diligence), надаючи швидкий та безпечний доступ до конфіденційної інформації для всіх учасників угоди. Інтеграція цифрових технологій також сприяє прискоренню процесів ухвалення рішень і скороченню термінів реалізації угод M&A. Автоматизовані інструменти дозволяють значно швидше виконувати рутинні завдання, що дає змогу зосередитися на стратегічних аспектах угоди. Це особливо важливо в умовах швидких змін ринкової кон'юнктури, коли своєчасність прийняття рішення може стати вирішальним чинником успішності угоди.

Однак, попри значні переваги, впровадження цифрових технологій у сфері M&A супроводжується й певними викликами. Серед них – висока вартість впровадження інноваційних рішень, необхідність адаптації персоналу до нових інструментів і ризику, пов'язані з кібербезпекою, тощо.

Цифрові технології є не лише інструментом для оптимізації поточних процесів M&A, а й потужним фактором, що формує нові стратегії розвитку компаній. Незважаючи на ряд проблемних аспектів, їх ефективно впровадження може стати ключовим чинником успішної трансформації бізнесу, забезпечуючи конкурентні переваги в умовах глобальної цифрової економіки.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на вивченні впливу конкретних цифрових рішень на ефективність угод у різних секторах економіки (наприклад, фінансовий сектор, IT, виробництво, енергетика); розробці нових алгоритмів для автоматизованої оцінки ризиків, які враховуватимуть галузеві особливості компаній; дослідженні впливу цифровізації на інтеграцію компаній після завершення угоди (post-merger integration) та ефективність управління новоствореними структурами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Rien A. The Art of AI – The Impact of Artificial Intelligence on the Merger & Acquisition Strategy: дис. MSc in International Management / A. Rien. – Lisbon, 2018. – 36 p. – URL: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26896/1/The%20Art%20of%20AI%20Final.pdf> (дата звернення: 28.02.2025)
2. Роспючук Т., Войтко С. Інверсія засад злиття і поглинання в умовах Industry 4.0. *Підприємство та інновації*. 2019. Вип. 8. С. 29–33. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/180/167>. (дата звернення: 28.02.2025)
3. Колоша В., Филук Г., Савчук Н. Вплив діджиталізації на процеси злиття та поглинання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-22>. (дата звернення: 28.02.2025)
4. Баженова О., Лейфура М. Аналіз публічних угод злиття та поглинання (M&A) у фармацевтичній сфері на основі методу ринкових угод.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/64d61a9f-cbdd-4f18-8a46-e860c35bc098/content>. (дата звернення: 28.02.2025)

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: 28.02.2025)

6. PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution // PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html> (дата звернення: 28.02.2025)

7. How M&A will play a pivotal role in realising data's value // PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/publications/data-management-ma.html>. (дата звернення: 28.02.2025)

8. Global M&A Industry Trends: 2022 Outlook // PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2022.html> (дата звернення: 28.02.2025)

9. Competing in the age of AI: Speed matters more, scale matters less, innovation matters most // PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/competing-in-age-of-ai.html>. (дата звернення: 28.02.2025)

10. Advanced Analytics in M&A // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/pe/our-insights/m-and-a-success-powered-by-advanced-analytics>. (дата звернення: 28.02.2025)

11. Gen AI in M&A: A new opportunity for growth // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/gen-ai-opportunities-in-m-and-a> (дата звернення: 28.02.2025)

12. M&A Insights // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights>. (дата звернення: 28.02.2025)

REFERENCES:

1. Rien, A. (2018). The art of AI – The impact of artificial intelligence on the merger & acquisition strategy (Master's thesis). Lisbon. Available at: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26896/1/The%20Art%20of%20AI%20Final.pdf> (accessed February 28, 2025)
2. Rospopchuk, T., & Voytko, S. (2019). Inversiiia zasad zlyttia i pohlynannia v umovakh Industry 4.0 [The inversion of merger and acquisition principles in the context of Industry 4.0.]. *Entrepreneurship and Innovation*, (8), 29–33. Available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/180/167> (accessed February 28, 2025)
3. Kolosha, V., Filyuk, G., & Savchuk, N. (2024). Vplyv didzhytalizatsii na protsesy zlyttia ta pohlynannia. [The impact of digitalization on merger and acquisition processes]. *Digital Economy and Economic Security*, (4)(13), 148–153. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.13-22> (accessed February 28, 2025)
4. Bazhenova, O., & Leifura, M. (2024). Analiz publichnykh uhod zlyttia ta pohlynannia (M&A) u farmatsevtichnii sferi na osnovi metodu rynkovykh

uhod [Analysis of public merger and acquisition (M&A) deals in the pharmaceutical sector based on the market transaction method]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/64d61a9f-cbdd-4f18-8a46-e860c35bc098/content> (accessed February 28, 2025)

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 February 28, 2025)

6. PwC. (2023). PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html> (accessed February 28, 2025)

7. PwC. (2022). How M&A will play a pivotal role in realizing data's value. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/publications/data-management-ma.html> (accessed February 28, 2025)

8. PwC. (2022). Global M&A industry trends: 2022 outlook. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2022.html> (accessed February 28, 2025)

9. PwC. (2025). Competing in the age of AI: Speed matters more, scale matters less, innovation matters most. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/competing-in-age-of-ai.html> (accessed February 28, 2025)

10. McKinsey & Company. (2019). Advanced analytics in M&A. Available at: <https://www.mckinsey.com/pe/our-insights/m-and-a-success-powered-by-advanced-analytics> (accessed February 28, 2025)

11. McKinsey & Company. (n.d.). Gen AI in M&A: A new opportunity for growth. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/gen-ai-opportunities-in-m-and-a> (accessed February 28, 2025)

12. McKinsey & Company. (2024). M&A insights. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights> (accessed February 28, 2025)