

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.14>

УДК 339.9

С. І. Ткаленко,

*д. е. н, професор, професор кафедри європейської економіки та бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-846X>

Д. А. Довгий

QA engineer, Software Development Hub

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1521-3783>

РОЛЬ ІТ ТЕХНОЛОГІЙ В УГОДАХ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

S. Tkalenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of European Integration and Business,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

D. Dovhyi

QA engineer, Software Development Hub

THE ROLE OF IT TECHNOLOGIES IN AGREEMENTS OF MERGER AND ACQUISITION ON THE INTERNATIONAL MARKET

У статті досліджується і визначається провідна роль ІТ технологій в угодах злиття і поглинання. Акцентовується увага на тому, що ІТ прямо впливають на успіхи або невдачі в угодах злиття і поглинання компаній на міжнародних ринках.

Аналізується роль ІТ через короткострокові та довгострокові ефекти. Доводиться, що завдяки ІТ технологій та успішно сформованій стратегії злиття і поглинання досягається успіх компаній на міжнародних ринках.

Проаналізовані сучасні тренди злиття і поглинання на світовому рівні. Доведено, що тренди угод зі злиття і поглинання за кількістю транзакцій та обсягом транзакцій є висхідними. Розраховано та прогнозовано найбільш ймовірний сценарій розвитку тренду на ринку злиття і поглинання до 2027 р.

Показано, що ІТ технології закладають основу нової компанії і відіграють провідну роль у підтримці бізнес-кейсів, зменшенні витрат, організації діяльності нової компанії та нової бізнес-моделі, зміни ІТ середовища за необхідністю, аутсорсингу. Розкриті етапу успіху завдяки ефективного використання ІТ технологій в угодах злиття і поглинання.

Показано як ІТ технології сприяють розвитку бізнесу завдяки телекомунікаціям, транспорту, глобалізації виробництва, електронній комерції та передачі технологіям.

In the article examines the international market of mergers and acquisitions The article shows that the strategy of mergers and acquisitions is used in international business for various purposes, including to strengthen competitive positions. Defined is the leading role of IT technologies in merger and acquisition agreements. Attention is focused on the fact that IT directly affects the success or failure of mergers and acquisitions of companies in international markets. It is noted that globalization and information technology are opening up even more opportunities for international business and for transactions in mergers and acquisitions.

The article defines the ways of mitigating risks in the implementation of merger and acquisition agreements thanks to IT technologies. The role of IT is analyzed through short-term and long-term effects. It is proven that thanks to IT technologies and a successfully formed strategy of mergers and acquisitions, the success of

companies in international markets is achieved, in particular due to synergistic effects.

The article shows the modern trends of mergers and acquisitions at the global level in the 21st century is analyzed, the dynamics of the number and volumes of deals on the international market, as well as in geographical terms. It is shown that the trends of merger and acquisition agreements by the number of transactions and the volume of transactions are upward. Based on the analyzed data dynamics, the authors calculated and predicted the most likely scenario of the development of the trend in the merger and acquisition market until 2027.

It is shown that IT technologies lay the foundation of a new company and play a leading role in supporting business cases, reducing costs, organizing the activities of a new company and a new business model, changing the IT environment as necessary, outsourcing. Discovered the stage of success due to the effective use of IT technologies in mergers and acquisitions.

The article shows how IT technologies contribute to the development of business thanks to telecommunications, transportation, globalization of production, electronic commerce and technology transfer.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, злиття і поглинання, інформаційні технології, синергетичний ефект, бізнес-модель.

Keywords: international competitiveness, mergers and acquisitions, information technologies, synergistic effect, business model.

Постановка проблеми. Рівень взаємозалежності та взаємопов'язаності країн впливає на прискорення тенденцій глобалізації, що призводить до зростання конкуренції на міжнародних ринках. Глобалізація принесла багато змін у бізнес-сценарії, коли весь світ рухається до одного великого ринку. З метою посилення конкурентних позицій компанії використовують різні підходи і стратегії свого розвитку на перспективу, у тому числі активно використовують стратегії злиття і поглинання (M&A).

На міжнародних ринках комунікація між покупцями та продавцями стала критично важливою, оскільки кожен може вибрати для вивчення більшу кількість альтернатив, ніж будь-коли раніше. Глобалізація та інформаційні технології, а також ковід-19 сприяли швидкому розвитку електронної комерції через Інтернет, електронну пошту, веб-сайти та інші засоби і відкрили бізнесу ще більше можливостей на міжнародних ринках.

Оскільки ринки стають конкурентоспроможними, а інформація стає все більш доступною, швидка, надійна та відтворювана транзакція передбачає використання наявних можливостей. Навпаки, затримки в обробці транзакції можуть стати синонімом втрати можливості. Таким чином, ІТ технології, які сприяють швидкому і альтернативному механізму комунікації, контрактів і оплати є невід'ємною частиною глобальної конкурентоспроможної організації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика злиттів і поглинань на міжнародних ринках активно обговорюється між фахівцями і вченими. Серед вітчизняних вчених даної проблематики слід відзначити праці І. Максименко, В. Марченко, Т. Родіонова, В. Сабадаш, Н. Ткаченко, Н. Черненко та багато інших. Серед іноземних фахівців відмітимо праці Hayes A., William D., Sugandh Kansala & Arti Chandanib тощо.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення та обґрунтування ролі ІТ технологій у міжнародному бізнесі, зокрема після угод М&А та виявлення трендів угод на міжнародному ринку злиття і поглинання.

Виклад основного матеріалу досліджень. Інформаційні технології (ІТ) відіграють життєво важливу роль у гармонізації, інтеграції компаній під час здійснення угод зі злиття і поглинання. ІТ можуть визначити шлях успішного чи невдалого злиття і поглинання. Стейкхолдери – члени правління, акціонери, як зазначають галузеві аналітики, прагнуть отримати швидку віддачу від угод М&А, тому вони є активними учасниками, які уважно стежать за процесом

об'єднання компаній. Для підвищення ефективності здійснення таких угод усе більше керівників звертають увагу на інформаційні технології. Міжнародна компанія Deloitte з метою зменшення та пом'якшення ризиків при здійсненні угод М&А зосереджує увагу на таких напрямках [1]:

по-перше, моніторинг ризиків, регулювання та планування сценаріїв з застосуванням ІТ технологій;

по-друге, менеджмент для нових цифрових реалій (нового цифрового «ландшафт»), де використовуються сучасні інформаційні технології, завдяки яким підвищується конкурентоспроможність компаній на міжнародних ринках;

по-третє, врахування регуляторних інструментів при реалізації угод М&А;

четверте, управління ринковими очікуваннями, врахування сучасних тенденцій на світовому ринку;

п'яте, можливість співпраці за допомогою альянсів.

Роль ІТ в угодах М&А визначається короткостроковими і довгостроковими ефектами (табл.1).

Таблиця 1. Роль ІТ в угодах М&А

Короткострокові ефекти		Довгострокові ефекти	
Синергія	- інтеграція основних бізнес-функцій і комунікацій; - забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів; - забезпечення більш ширших бізнес-функцій	Можливості та операційна модель	- розвиток можливостей підтримки інтеграції бізнес-моделей двох компаній; - нарощування потужностей планування для зростання бізнесу; - підтримка економічно ефективних технологій інфраструктури
Економія коштів	- забезпечення ІТ – економії; - підтримки ініціатив щодо скорочення витрат завдяки ІТ технологій; - мінімізація витрат і ризику		

Джерело: [2]

Короткострокові та довгострокові ефекти та переваги ІТ в угодах М&А спрямовані на створення зв'язків, забезпечення безперервності та зниження

витрат компанії, яка утворилася. Роль ІТ в інтеграції після М&А не тільки приносить відчутні результати, але часто це є різниця між успіхом і невдачею.

Стратегії М&А використовують компанії, які не лише бажають збільшити свою частку на міжнародних ринках, покращити рівень конкурентоспроможності, але й досягти синергетичних ефектів та своєчасно змінити свій майбутній вектор розвитку у відповідності до сучасних тенденцій на ринку. Угоди М&А можуть призвести до реальних перетворень, які відповідають сучасним тенденціям на міжнародних ринках. Дані Інституту злиттів, поглинань та альянсів (ІМАА) засвідчили, що у ХХІ ст. найбільша кількість угод М&А припала докризовий 2007 р. – 47455 з обсягом 4 920 млрд дол. США, найменша кількість угод М&А на 2002 р. – 27201 з обсягом 1242 млрд дол. США [3]. Сучасні тренди кількості транзакцій та обсяг угод М&А наведено на рисунку 1.

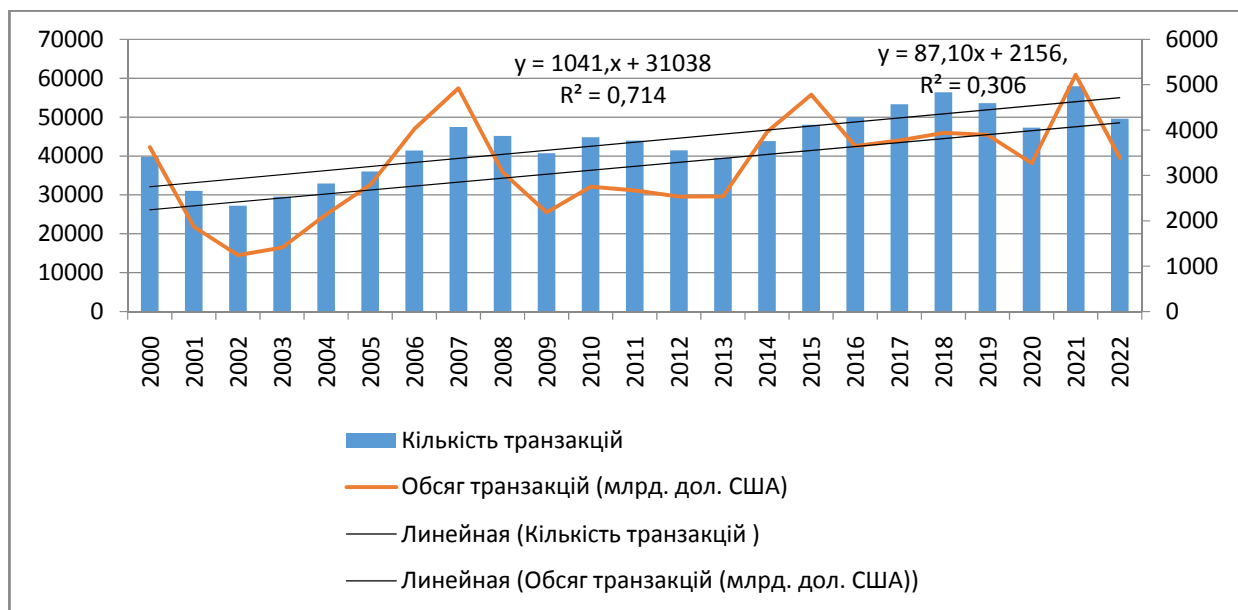


Рис. 1. Тренди угод зі злиття і поглинання на міжнародному ринку

Джерело: складено авторами за [3]

Аналіз рис.1 показує, що кількість транзакцій на міжнародному ринку у різних галузях загалом має тенденцію до поступового збільшення, причому

використання лінійної функції в процесі прогнозування засвідчує таку ймовірність на рівні 71%, а тренд обсягу транзакцій на перспективу також має зростаючу тенденцію, але з ймовірністю 31%. Також зазначимо, що у регіональному розподілі найбільший обсяг угод за 2018-2022 рр. припадає на ринок США – 9137 млрд. дол. США, потім на ринок Європи, Середнього Сходу та Африки (EMEA) – 4979 млрд. дол. США, і на ринок АТР – 4837 млрд. дол. США [4].

Отже, тренди висхідні, що означає продовження зростання і кількості, і обсягів транзакцій угод М&А на майбутнє, що підтверджено розрахунками (табл.2). Співкерівники відділу М&А в Америці компанії Morgan Stanley також у 2023 р. прогнозують зростання активності на міжнародному ринку М&А, що обумовлено глобалізаційними тенденціями, збільшенням транскордонних М&А, виходу з ковідного періоду і наявності потужних спонсорів, високим рівнем капіталізації компанії [5].

Таблиця 2. Найбільш реалістичний сценарій тренду у сфері М&А, у %

Рік	Сценарій розвитку	
	Кількість транзакцій	Обсяг транзакцій, млрд. дол. США
функція	лінійна	
формула	$y = 1041,2x + 31038;$ $R^2 = 0,7146$	$y = 87,103x + 2156,3;$ $R^2 = 0,3065$
2023	56027	4247
2024	57068	4334
2025	58109	4421
2026	59150	4508
2027	60191	4595

Джерело: розраховано авторами самостійно

Інформаційні технології можуть у збільшенні кількості і обсягів транзакцій угод М&А важливу роль, особливо коли мова йде про заощадження, наприклад, шляхом зменшення дублікатів програмного забезпечення та ліцензій, а також контрактів на технічне обслуговування та мережевих контрактів, консолідації центрів обробки даних і скасування контрактів на телекомунікації тощо.

Організаційні витрати та витрати на підтримку ІТ технологій зменшаться, оскільки програми, що повторюються та технології будуть виведені з експлуатації.

Якщо здійснюватиметься неефективне управління ІТ технологіями в компанії після угоди М&А збільшаться витрати на їх підтримку, а також може призвести до втрати клієнтів та ринкової капіталізації. Слід зазначити, що після злиття різні системи, програми та ресурси об'єднуються, і ймовірність проблем зростає. Неефективна інтеграція інформаційних технологій призводить до зупинки продажів і операцій у бізнесі, і буде означати те, що керівники та члени правління зіштовхнуться з мільйонами незадоволених клієнтів, зруйнованим капіталом бренду та незадоволеними акціонерами.

Отже, ІТ технології не лише закладають основу нової компанії, але й допоможуть підтримувати життєво важливі операції та відносини з клієнтами. Тому зацікавлені сторони (вищий топ-менеджмент, рада директорів та акціонери) в угодах М&А вимагають ефективного підходу та використання ІТ технологій у бізнесі.

ІТ відіграють важливу роль у багатьох сферах, зокрема у:

- підтримці бізнес-кейсів. Бізнес-обґрунтування, яке спонукає до угод М&А, майже завжди залежить від скорочення витрат, як короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У цьому можуть допомогти інформаційні технології, оскільки ІТ-структура двох компаній об'єднується в одну;

- зменшенні витрат. Об'єднані фірми часто виявляють багато схожості між своїми ІТ-функціями, навіть якщо, здавалося б, мало географічних, галузевих або продуктових збігів. Компанії можуть скоротити витрати на 10-30%, скоротивши портфоліо та окресливши навички та компетенції, необхідні для майбутньої ІТ-моделі. Бізнес-план повинен чітко сформулювати довгострокові витрати та те, як короткострокові інвестиції можуть продемонструвати дивіденди через місяці і навіть роки. Зменшення витрат

завдяки ІТ технологій повинно бути включено в бізнес-план, щоб аналітики могли оцінити, чи досягне об'єднана компанія цільових показників;

- організації діяльності компанії, що утворена після угоди М&А. Якщо компанії, що об'єднуються мають слабкий зв'язок, то ІТ-системи зазнають мінімальної інтеграції. Такий варіант є можливим, коли бізнеси зовсім різні. Цей підхід навряд чи забезпечить економію чи синергію, яку компанія могла б отримати, об'єднавши ІТ-операції. Тому у разі М&А може бути застосований принцип «вибір одного», тобто обирається будь-яка ІТ-конфігурація, яка найкраще підтримує нову бізнес-стратегію об'єднаної компанії. Цей підхід є найбільш ефективним і найкраще працює, коли компанії, що зливаються, сильно відрізняються за розміром, і в цьому випадку зазвичай вибирається ІТ-архітектура більшої компанії. Тоді, це забезпечить найшвидшу економію коштів, але також може створювати певні ризики. Це вимагає від компаній, що зливаються, асимілювати дані, що є досить складним процесом. Швидкість цього процесу також може призвести до втрати цінних програм, функцій і персоналу або призвести до штрафних санкцій через розірвання контрактів;

- бізнес-моделі створеної компанії після М&А. У цьому випадку об'єднана компанія ретельно оцінює всі доступні ІТ-додатки та співробітників у кожному конкретному випадку. Ця стратегія інтеграції є найкращою для об'єднаних компаній порівнянного розміру та складності, особливо якщо компанії, що зливаються, мають дуже різні бізнес-моделі. Компанії повинні визначити, яка бізнес-модель є найкращою. Це можливо здійснити за умов справедливого ІТ-персоналу, у протилежному випадку відбуватимуться розбіжності між співробітниками-конкурентами і може вплинути на зниження ефективності угоди М&А;

- заміни ІТ технологій. Якщо жодна компанія не має потужного ІТ-пакета, найефективнішою є стратегія заміни всіх інтеграцій, яка замінює всі системи на більш продуктивні ІТ. Це вимагає багато часу, оскільки вибір

програм може бути важким процесом, і є більше ризиків через відсутність знайомства з новими операційними системами. Цей підхід рідко обирають для великих угод зі злиття і поглинання, враховуючи масштаб і важливість систем, які вже існують. Однак менші компанії усе частіше приймають таку стратегію під час злиття і поглинання;

– аутсорсингу. Якщо обидві компанії мають слабкі місця в ІТ технологіях, а процес злиття та поглинання відбувається швидко, то нова об'єднана компанія може отримати вигоду від аутсорсингу ІТ-операцій. Це пришвидшить процес об'єднання, і якщо контракти будуть добре написані, велика частина ризику інтеграції може бути перенесена на інших. Однак справжню вартість аутсорсингу важко оцінити. Зовнішній працівник ніколи не матиме такого глибокого розуміння основних бізнес-операцій клієнта, яке запропонує внутрішній ІТ-підрозділ.

Використання інформаційних технологій і успішна бізнес стратегія в угодах М&А визначає успіх, етапи якого включають:

Перший етап – оцінка технологій в компаніях, що об'єднуються. ІТ технології слід успішно використовувати з першого етапу угод М&А. На цьому етапі варто оцінити поточні ІТ-системи та організації кожного суб'єкта злиття, встановивши базові лінії, які стануть основою майбутньої ІТ-організації. Аналіз поточних витрат дозволить об'єднаній компанії оцінити потенційну економію та результати, які вона бажає досягти в процесі інтеграції, і які можуть бути схвалені основними зацікавленими сторонами.

Другий етап – оцінка інтеграційних підходів. Важливо визначити, який підхід до злиття слід застосувати. Відповідь на це запитання дасть детальна оцінка стану ІТ-функцій, що об'єднуються, а також оцінка готовності об'єднаної організації до змін. Мета полягає не лише в тому, щоб перерахувати поточні ІТ-можливості, а й у тому, щоб розвинути розуміння бізнес-

можливостей нової об'єднаної ІТ-налаштування, доповненої планом інтеграції програм.

Третій етап – уможливлення синергії. Перш ніж навіть розглядати злиття, ІТ-технології повинні бути пріоритетними, оскільки вони можуть приносити прибуток і сприяти синергії витрат. Вивчаючи можливості, які з'являються в результаті об'єднання ІТ-функцій, слід визначити й усунути пов'язані з цим ризики, шляхом розробки комбінованої ІТ-налаштування.

Четвертий етап – проектування майбутньої функції інформаційних технологій. Після злиття компанія може почати розробляти свою нову ІТ-функцію з точки зору короткострокової, середньострокової та довгострокової перспективи. Визначення основних елементів ІТ-організації та узгодження їх із бізнес-цілями допоможе ІТ підтримувати постійний розвиток бізнесу. Після цього розробляється остаточний план для постійного оновлення ІТ-архітектури та підтримки прогнозованої економії коштів.

П'ятий етап – розробка ІТ-дорожньої карти. На цьому етапі оцінюються необхідні інвестиції та потенційна економія коштів, беручи до уваги потреби в даних, додатках, інфраструктурі та персоналі та визначаючи можливості для переговорів з постачальниками та партнерами. Це допоможе визначити переваги, які можуть створити великі заощадження. Управління програмою є основною частиною цього етапу, особливо коли йдеться про окреслення планів комунікації та стратегій управління ризиками, які допоможуть зменшити загрози та керувати поведінкою зацікавлених сторін.

Отже, роль ІТ технологій у стратегіях після злиття і поглинання вагома: ІТ можуть сприяти або перешкоджати перспективам після злиття, підготувати бізнес для майбутнього або стати перепоною для компанії. ІТ технології сприяють розвитку бізнесу завдяки телекомунікаціям, транспорту, глобалізації виробництва, електронній комерції та передачі технологіям.

Телекомунікації це найбільший очевидний вимір технологічного середовища. Саме телекомунікації відкривають шлях до зростання компаній на міжнародних ринках.

Розвиток транспорту у ХХІ ст. та інновації у транспорті впливають на міжнародний бізнес та угоди зі злиття і поглинання, і прискорюють здійснення експортно-імпортних операцій. В економічному плані найбільш важливими є, ймовірно, розвиток комерційних реактивних літаків і супервантажних суден і впровадження контейнеризації, яка спрощує перевалку з одного виду транспорту на інший. У той час як поява комерційних літаків скоротила час подорожі бізнесменів, контейнеризація знизилла витрати на доставку товарів на великі відстані.

Технологічні прориви сприяли глобалізації виробництва. Всесвітня комунікаційна мережа стала необхідною для будь-якого великого бізнесу, ТНК. Супутникова система зв'язку дозволяє ІТ координувати роботу в глобальному масштабі: здійснювати виробниче планування, облік витрат, фінансове планування, маркетинг, обслуговування клієнтів, управляти людськими ресурсами тощо. Разом із глобалізацією виробництва технологічні інновації сприяли інтернаціоналізації ринків. Так, контейнеризація зробила більш економічним транспортування вантажів на великі відстані, тим самим посприяла створенню глобальних ринків. Недорогі глобальні комунікаційні мережі допомагають створювати електронні глобальні ринки. Крім того, недорогі літаки призвели до масового переміщення людей по всьому світу. Це скоротило культурну дистанцію між країнами та сприяло універсалізації у багатьох аспектах людської діяльності. Водночас глобальні комунікаційні мережі та глобальні медіа створюють всесвітню культуру. Всесвітня культура створює світовий ринок споживчих товарів. Ознаки глобального ринку вже помітні.

Завдяки ІТ технологіям Інтернет і отриманий доступ до Всесвітньої павутини зробили революцію в міжнародній маркетинговій практиці. Компанії, починаючи з кількох співробітників і закінчуючи великими транснаціональними корпораціями, усвідомили потенціал глобального онлайн-маркетингу, тому розробили можливість купувати та продавати свої продукти та послуги онлайн у всьому світі. ІТ та Інтернет-технології дозволили компаніям з низькими капітальними ресурсами стати глобальними маркетингологами, у деяких випадках досить миттєво. Таким чином, це має досить значні наслідки для міжнародного бізнесу, для всіх компаній можливість продавати товари та послуги онлайн стали всеосяжними. Інтернет на початку ХХІ ст. призвів до вибуху інформації для усіх компаній, які шукали об'єкти для злиття і поглинання, і до вибуху кількості угод з М&А, які були здійснені. Крім того, ІТ технології сприяли і передачі (трансферу) технологій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

В умовах глобалізації, інформаційної революції відкриваються усе більше можливостей для міжнародного бізнесу. ІТ технології відіграють провідну роль в угодах М&А, і призводять до досягнення цілей компанії та подальшої успішної її діяльності. Сьогодні вони стають невід'ємною частиною глобальної конкурентоспроможної організації бізнесу. ІТ технології сприяють зменшенню та пом'якшенню ризиків, мають короткострокові та довгострокові ефекти при здійсненні угод М&А.

Аналіз динаміки на ринку злиття і поглинання показав висхідний тренд з кількості та обсягу угод на ринку М&А. Ринок США залишається лідером. Подальші перспективи дослідження є актуальними в секторальному розрізі з дослідженням факторів і причин збільшення кількості і обсягів угод на міжнародному ринку.

Література

1. Regulatory realities amid M&A momentum. *Deloitte*, 2021, P. 4-5.
2. Integral, transformative: What information technology really means in mergers and acquisitions. *Kearney*. 2010. URL: <https://www.kearney.com/mergers-acquisitions/article/-/insights/make-or-break-the-critical-role-of-it-in-post-merger-integration>
3. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. *IMAA*. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
4. Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook. Now is not time to fall of love with M&A. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
5. 2023 M&A Outlook: 4 Trends to Watch as Deal-Making Accelerates. *Morgan Stanley*. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/mergers-and-acquisitions-outlook-2023-trends>

References

1. Deloitte (2021), “Regulatory realities amid M&A momentum”, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-regulatory-realities-amind-ma-momentum.pdf> (Accessed 15 March 2023).
2. Kearney (2010), “Integral, transformative: What information technology really means in mergers and acquisitions”, available at: <https://www.kearney.com/mergers-acquisitions/article/-/insights/make-or-break-the-critical-role-of-it-in-post-merger-integration> (Accessed 15 March 2023).
3. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. IMAA (2023), available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (Accessed 15 March 2023).
4. PwC (2023), “Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook. Now is not time to fall of love with M&A”, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html> (Accessed 15 March 2023).
5. Morgan Stanley (2023), “M&A Outlook: 4 Trends to Watch as Deal-Making Accelerates”, available at: <https://www.morganstanley.com/ideas/mergers-and-acquisitions-outlook-2023-trends> (Accessed 15 March 2023).

Стаття надійшла до редакції 27.03.2023 р.