

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. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.26>

УДК 657.37

Г. О. Алексін,

к. е. н.,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>

Є. О. Нагорний,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5008-1839>

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ІНСТИТУТУ ДЬЮ ДІЛІДЖЕНС

G. Aleksin,

PhD in Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Ie. Nagorny,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

STAKEHOLDER APPROACH TOWARDS ANALYSIS OF DUE DILIGENCE INSTITUTE

Ріст волатильності бізнес-середовища та розширення впливу інформаційної асиметрії зумовлює потребу в посиленні системи фінансового управління бізнесом за рахунок її інституціоналізації. Одним з ключових елементів даної системи є Дью Ділідженс, покликаний зменшити інформаційну асиметрію та покращити управлінські рішення бізнесу. Метою статті є формування основних напрямів аналізу Дью Ділідженс як інституту та як процесу з точки зору основних стейкхолдерів. В статті проаналізовано сучасний стан Дью Ділідженс як інституту та як процесу. Очікується, що ринок комерційного Дью Ділідженс зростатиме із середньозваженим річним темпом зростання 12,9% у 2023-2030 рр.. Акцентовано, що основні напрямки Дью Ділідженс включають аналіз ключових технологічних і управлінських викликів бізнесу на сучасному етапі, що зумовлює вмонтованість Дью Ділідженс в сучасну систему управління бізнесом. Підкреслено, що компанії та інші стейкхолдери розглядають Дью Ділідженс як процес і інститут водночас, використовуючи як аналітичний, так і репутаційний потенціал. Виділено основні напрямки метрик аналізу Дью Ділідженс в площинах інституту та процесу в фінансовому та не-фінансовому аспектах управління. Подальші дослідження передбачаються в царині потенційних змін у Дью Ділідженс в частині ключових технологічних трендів і цифровізації.

Growth of business environment's volatility and the expansion of information asymmetry's influence determines the need to strengthen business financial management system due to its institutionalization. One of the key elements of this system is Due Diligence, designed to reduce information asymmetry and improve business managerial decisions. Aim of this paper is to form the main directions of Due Diligence analysis as an institution and as a process from the point of view of the main stakeholders. Methods of strategic analysis (for defining key trends in Due Diligence landscape development) and stakeholder analysis (for outlining key needs

and motivations for major stakeholder groups in terms of Due Diligence) were employed. The paper analyzes the current state of Due Diligence as an institution and as a process. It is expected that the commercial Due Diligence market will grow at a weighted average annual growth rate of 12.9% in 2023-2030. It is emphasized that the main directions of Due Diligence include the analysis of key technological and modern business management challenges, which determines the embeddedness of Due Diligence in modern business management system. It is emphasized that companies and other stakeholders consider Due Diligence as a process and an institution at the same time, using both analytical and reputational potential. Key metrics for Due Diligence in terms of stakeholder needs are outlined both in terms of viewing Due Diligence as institution and process. These metrics for Due Diligence encompass improving financial results, strengthening the customer offer, reducing legal risks, strengthening business reputation, improving business manageability. Paper highlighted main directions of Due Diligence analysis metrics in the institute and the process facets in financial and non-financial aspects. This study may be used by researchers and analysts in the field of Due Diligence, business associations, consultancies, government bodies. Further research perspective is within the field of potential changes in Due Diligence in terms of key technological trends and digitalization.

Ключові слова: *Дью Ділідженс, стейкхолдер, інститут, процес, інформаційна асиметрія, ефективність.*

Keywords: *Due Diligence, Stakeholder, Institution, Process, Information Asymmetry, Efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.. Дью Ділідженс є важливим компонентом сучасної системи ведення бізнесу, що покликаний

скоротити рівень інформаційної асиметрії та відповідно сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, а також зниженню ризиків бізнес-діяльності. В рамках ефективного процесу Дью Ділідженс основна роль відводиться вивченню основних зон бізнес-інтересу – залежно від специфіки транзакції. Це зумовлює потребу в орієнтуванні на мотивації ключових груп стейкхолдерів в розрізі фінансових і не-фінансових аспектів аналізу. Таким чином, специфіка поглядів стейкхолдерів відіграє вирішальну роль в оцінці та вдосконаленні практики Дью Ділідженс. Даний підхід зі стейкхолдерами у центрі уваги також зумовлений специфікою сфери застосування Дью Ділідженс в бізнес-операціях, а саме відсутність нормативно-правових і регуляторних вимог до процедури Дью Ділідженс, а також добровільність фінансування даної аналітичної роботи. Відповідно особливості поглядів стейкхолдерів відбивається на структурі та наповненні здійснюваного Дью Ділідженс. До того ж, розуміння точок зору стейкхолдерів на Дью Ділідженс є важливим для розуміння її значення та цінності в здійсненні транзакцій злиття та поглинання, реструктуризації заборгованості за банківськими кредитами, тощо. Отримавши інформацію від стейкхолдерів, консультанти та бізнес можуть краще узгоджувати свої зусилля в рамках здійснення Дью Ділідженс з очікуваннями та потребами стейкхолдерів. Додатковою перевагою такого підходу є сприяння ефективнішій оцінці якості практики здійснення Дью Ділідженс, а також дозволить встановити критерії оцінки та методи вимірювання якості даної процедури. В результаті, все це зумовлює значну актуальність даного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сутності та ролі Дью Ділідженс в системі відносин мікро- та макро-рівня присвячено ряд досліджень як в Україні, так і закордоном. Peters A., Krieger H., Kreuzer L. [1, с. 124-125] розглядають роль процедури Дью Ділідженс як інструменту управління ризиками у системі міжнародного права. Дослідники підкреслюють, важливість

поінформованого застосування інструментарію Дью Ділідженс, що сприятиме уникненню потенційних ризиків і підвищить результативність здійсненого аналізу. McDonald N. [2, 1044-1045] досліджує роль Дью Ділідженс, акцентуючи увагу на основних функціях даної процедури, обов'язках стейкхолдерів і можливих наслідках слабого виконання даної процедури. Scott R. [3, с.349-350] зосереджується на питанні взаємодії Дью Ділідженс з іншими процедурами та правовими принципами, зокрема, робота визначає, яким чином Дью Ділідженс може впливати на міжнародно-правові відносини. Burgstaller M., Risso G. [4, с. 699-700] концентруються на ролі Дью Ділідженс у системі міжнародного інвестиційного праві. Дослідники розглядають особливості застосування процедури в контексті міжнародного арбітражу та основних стейкхолдерів даного процесу. Rajput A. [5, с. 278-279] аналізує концепцію Дью Ділідженс у системі міжнародних інвестицій в контексті його значення для інвесторів і країн, що приймають прямі іноземні інвестиції. Окремо розглядається вплив Дью Ділідженс на стабільність інвестиційних угод. Desierto D. [6, с. 330-331] розглядає концепцію Дью Ділідженс у контексті проектного фінансування Світового банку. Окрема увага роботи направлена на те, як Світовий банк застосовує інструмент Дью Ділідженс для забезпечення відповідності проектів своїм стандартам, а також відповідності міжнародним зобов'язанням заінтересованих сторін транзакції. Cumming D., Zambelli S. [7, с. 214-215] досліджують зв'язок між Дью Ділідженс та ефективністю роботи компаній, які залучили інвестиції. Mullins T., Thornton B., Adams M. [8, с. 65-66] розглядають роль Дью Ділідженс у процесі оцінки вартості бізнесу. Дослідники вказують на важливість глибокого аналізу даних перед прийняттям інвестиційних рішень та обговорюють основні етапи процедури Дью Ділідженс з фокусом на потреби стейкхолдерів транзакції злиття та поглинання. Bulajić S. [9, с. 39] акцентує увагу на важливості Дью Ділідженс для фінансового управління компаній. Робота розглядає основні принципи та підходи до проведення Дью Ділідженс та

його вплив на фінансову стабільність компаній. Bhagwan V., Grobbelaar S., Bam W. [10, с. 220-221] вивчили особливості Дью Ділідженс в рамках транзакцій злиття та поглинання. Робота спрямована на розробку концептуальної рамки для покращення процесу Дью Ділідженс на основі кейсів південноафриканських компаній. Berkman J. [11, с. 215-216] розглядає основні етапи та рекомендації з проведення Дью Ділідженс в контексті системи фінансового управління бізнесом стратегічного та операційного рівня. Podczaski A. [12, с. 71-72] розглядає основні аспекти та виклики Дью Ділідженс в контексті транзакцій злиття та поглинання, акцентуючи на важливості даної процедури для успіху транзакцій. Гасанова К., Бойко Л. [13, с. 3] досліджують підхід до податкового Дью Ділідженс як інструменту для ідентифікації та мінімізації податкових ризиків та конфліктів з податковою службою. Робота акцентує увагу на важливості глибокого аналізу Дью Ділідженс з погляду податкових зобов'язань, що може допомогти уникнути конфлікту в контексті груп стейкхолдерів. Робота Кармазіної Н. [14, с. 38] присвячена адаптивному механізму процедури Дью Ділідженс, особливо в контексті специфіки різних регіонів України. Дослідник розглядає особливості регіональних економічних систем в частині соціально-економічних і соціально-культурних аспектів, які можуть впливати на ризики при придбанні бізнесу. Відповідно акцентується увага на необхідності гнучкого підходу до Дью Ділідженс, який б бере до уваги регіональну специфіку, що дозволяє ефективніше ідентифікувати та усувати потенційні загрози.

Однак, проблематика комплексного розгляду Дью Ділідженс як інституту та процесу з фокусом на задоволення потреб стейкхолдерів недостатньо розглянута в попередніх профільних дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виділення ключових напрямів аналізу процедури Дью Ділідженс з точки зору заінтересованих сторін в площині інституту та в площині процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дью Ділідженс є однією з ключових компонент системи управління бізнесом на сучасному етапі, що характеризується підвищеною волатильністю екзогенного та ендогенного середовища, ростом невизначеності, посилення ризиків внаслідок непоінформованої роботи бізнесу в середовищі підвищеної інформаційної асиметрії. При цьому, в розрізі сучасних проблем фінансового управління мікро-рівня, що полягають в посиленні його ефективності за рахунок адекватного застосування наявного функціоналу та дієвої відповіді на екзогенні та ендогенні виклики, на перший план виходить інституціоналізація ключових компонент системи фінансового управління бізнесом [15, 16].

За даними дослідницької агенції Reliable Research Report [17] очікується зростання ринку комерційного Дью Ділідженс з середньо зваженим річним темпом зростання на рівні 12,9% в період 2023-2030 рр. Зауважимо, що специфіка Дью Ділідженс за даними дослідження Reliable Research Report [17] чітко відповідає сучасним провідним технологічним і управлінським трендам. Зокрема, фокус Дью Ділідженс направлений на такі зони:

- Зростаюча залежність від цифрових технологій;
- Поширення технологій роботизації та автоматизації рутинних процесів;
- Широке застосування технологій поглибленого аналізу даних;
- Зростаючий попит на екологічність і сталість в роботі бізнесу;
- Інтенсифікація конкуренції між регіонами, галузями, компаніями.

Даний перелік основних зон фокусу Дью Ділідженс підкреслює, що дана економічна категорія виходить за рамки суто аналітичного інструментарію, натомість розглядається стейкхолдерами як засіб для відповіді на найбільш нагальні виклики для бізнес-середовища. Відповідно Дью Ділідженс розглядається бізнесом і іншими стейкхолдерами як процес та інститут одночасно. Звернімо увагу на те, що в даному контексті бізнес є зацікавленим у

використанні як аналітичного, так і репутаційного потенціалу Дью Ділідженс. Зокрема, провідні консультанти [17, 18] виділяють ряд зон впливу на коротко- та довгостроковому горизонті, в яких компанія може поліпшити свої кількісні та якісні KPI за рахунок грамотного застосування послуг Дью Ділідженс. Дані зони є в фокусі першочергової уваги ключових стейкхолдерів в силу того, що вони відображають основні коротко- та довгострокові цілі стейкхолдерів в рамках оцінюваних змін у бізнесі. Розкриємо дані зони інтересу в більших деталях. Аналіз узагальнено подано в табл. 1.

Таблиця 1. Метрики Дью Ділідженс в площинах як інституту та процесу

Метрика	Площина інституту	Площина процесу
Поліпшення фінансових результатів	– Забезпечення довгострокової фінансової спроможності бізнесу	– Забезпечення довгострокового зростання доходів; – Посилення основних драйверів прибутковості; – Управління борговим навантаженням; – Оптимізація витрат бізнесу.
Посилення клієнтської пропозиції	– Досягнення високого рівня лояльності клієнтів	– Ріст рівня задоволеності клієнтів; – Скорочення витрат на залучення клієнтів; – Максимізація цінності, що надходить від клієнта протягом життєвого циклу.
Скорочення юридичних ризиків	– Забезпечення відповідності нормативно-правовим і регуляторним вимогам бізнесу	– Рівень дотримання профільної нормативно-правової та регуляторної бази; – Високий рівень комплаєнс; – Відповідність екологічним стандартам.
Посилення репутації бізнесу	– Підтримання іміджу надійності та уникнення корпоративних скандалів	– Рівень дотримання стандартів ESG; – Стан корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.
Покращення керованості бізнесу	– Забезпечення передбачуваності процесів в компанії та наявність плану дій на кризові ситуації	– Рівень якості корпоративного управління; – Якість систем звітності в компанії; – Рівень задоволеності персоналу.

Джерело: власний аналіз.

Відповідно управління стейкхолдерами є ключовим аспектом Дью Ділідженс як в площині інституту, так і в площині процесу. Стейкхолдери мають ефективно керувати своїми очікуваннями, занепокоєннями та мотиваціями для системного та успішного здійснення Дью Ділідженс. Відповідно залученість стейкхолдерів сприяє посиленню ролі Дью Ділідженс як інституту та як процесу в рамках системи управління на мікро-рівні. Сприйняття Дью Ділідженс як невід’ємної компоненти транзакцій також закріплює рух на інституціоналізацію даної процедури в сучасній системі фінансового управління бізнесом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дью Ділідженс є важливим компонентом сучасної системи управління бізнесом, покликаний зменшити інформаційну асиметрію та сприяти формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Основна роль Дью Ділідженс полягає у вивченні основних сфер інтересу бізнесу в залежності від специфіки аналізованої транзакції. Це вимагає зосередження уваги на мотивації ключових стейкхолдерів з точки зору фінансових і не-фінансових аспектів аналізу. Розуміння поглядів стейкхолдерів на Дью Ділідженс є важливим для розуміння його цінності в розрізі здійснення угод злиття та поглинання, реструктуризації боргів тощо, – зокрема, в частині узгодження своїх зусиль з очікуваннями та потребами стейкхолдерів.

Очікується, що ринок комерційного Дью Ділідженс зростатиме із середньозваженим річним темпом зростання 12,9% у період 2023-2030 рр.. Специфіка фокусу комерційного Дью Ділідженс відповідає сучасним провідним технологічним та управлінським тенденціям, що свідчить про вмонтованість даного інструменту в сучасну систему управління бізнесом. Відповідно компанії та інші стейкхолдери розглядають Дью Ділідженс як процес і інститут водночас. Провідні консультанти виділяють декілька зон впливу на коротко- та довгострокових горизонтах, де компанія може покращити кількісні та якісні КРІ за рахунок грамотного використання потенціалу Дью Ділідженс. Ці зони

відображають основні короткострокові та довгострокові цілі стейкхолдерів у рамках оцінюваних змін у бізнесі. Управління стейкхолдерами є ключовим аспектом Дью Ділідженс як на рівні інституту, так і на рівні процесу. Зацікавлені мають повинні ефективно керувати своїми очікуваннями, занепокоєннями та мотиваціями для систематичної та успішної процедури. Залучення стейкхолдерів сприяє посиленню ролі Дью Ділідженс як інституту та як процесу в системі управління на мікро-рівні. Сприйняття Дью Ділідженс як невід’ємної складової угод також закріплює рух до інституціоналізації.

Перспективи майбутніх досліджень полягають у вивченні напрямку потенційних змін у Дью Ділідженс під впливом основних сучасних викликів в частині технологічних змін і цифровізації.

Література

1. Peters A., Krieger H., Kreuzer L. Due diligence: the risky risk management tool in international law. *Springer International Publishing*. 2020. №9(2). С. 121–136.
2. McDonald N. The Role of Due Diligence in International Law. *International and Comparative Law Quarterly*. 2019. №68(4). С. 1041–1054.
3. Scott R. Due diligence as a secondary rule of general international law. *Leiden Journal of International Law*. 2021. №34(2). С. 343–372.
4. Burgstaller M., Risso G. Due diligence in international investment law. *Journal of International Arbitration*. 2021. №38(6). С. 697–722.
5. Rajput A. Due diligence in international investment law. *Due Diligence in the International Legal Order*. Oxford University Press. 2020. С. 273–287.
6. Desierto D. A. (2020). Due diligence in World Bank project financing. *Due Diligence in the International Legal Order*. Oxford University Press. 2020. С. 329–348.

7. Cumming D., Zambelli S. Due diligence and investee performance. *European Financial Management*. 2016. №23(2). С. 211–253.
8. Mullins T., Thornton B., Adams M. The Role Of Due Diligence in The Business Valuation Process. *Journal of Business & Economics Research*. 2007. №5(5). С. 63–70.
9. Bulajić S. Due diligence as a key factor of financial system of companies. *Serbian Journal of Engineering Management*. 2017. №2(2). С. 37–41.
10. Bhagwan V., Grobbelaar S., Bam W. A Systematic Review of the Due Diligence Stage of Mergers and Acquisitions: Towards a Conceptual Framework. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2018. №29(3). С. 217–234.
11. Berkman J. The due diligence process and pragmatic considerations. *Due Diligence and the Business Transaction*. Springer. 2013. С. 211–230.
12. Podczaski A. Due diligence – kluczowy etap w procesach fuzji i przejęć. *Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie*. 2020. №2. С. 69–80.
13. Гасанова К., Бойко Л. Податковий Due Diligence як ефективний спосіб усунення або зменшення податкових донарахувань та спорів з податковою службою. *Ефективна економіка*. 2021. №11. С 1–6.
14. Кармазіна Н. Адаптивний механізм процедури дью ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 37–41.
15. Aleksin G. Company Financial Strategy's Institutionalization: Theoretical Aspects. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. №3-4. С. 79–93.
16. Терещенко О., Алексін Г. Роль інститутів наглядової ради та незалежного директора в максимізації вартості компанії. *Фінанси України*. 2019. №9. С. 81–93.

17. Матеріали Reliable Research Report «Global Commercial Due Diligence Market Research Report 2023». URL: <https://www.reliableresearchreports.com/commercial-due-diligence-r1881522> (Дата доступу: 10.08.2023).

18. Матеріали McKinsey & Co. «Due Diligence Report 2022». URL: https://www.mckinsey.com/no/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/norway/overview/downloads/mckinsey%20%20company%20inc%20norway%20due%20diligence%20report%202022%20english%20version.pdf (Дата доступу: 10.08.2023).

References

1. Peters, A., Krieger, H. and Kreuzer, L. (2020), “Due diligence: the risky risk management tool in international law”, *Springer International Publishing*, vol. 9(2), pp. 121–136. DOI: 10.4337/cilj.2020.02.01

2. McDonald, N. (2019), “The Role of Due Diligence in International Law”, *International and Comparative Law Quarterly*, vol. 68(4), pp. 1041–1054. DOI: 10.1017/S0020589319000344

3. Scott, R. (2021), “Due diligence as a secondary rule of general international law”, *Leiden Journal of International Law*, vol. 34(2), pp. 343–372. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0922156521000030>

4. Burgstaller, M. and Risso, G. (2021), “Due diligence in international investment law”, *Journal of International Arbitration*, vol. 38(6), pp. 697–722. DOI: <https://doi.org/10.54648/joia2021033>

5. Rajput, A. (2020), “Due diligence in international investment law”, *Due Diligence in the International Legal Order*. Oxford University Press, pp. 273–287, available at: <https://global.oup.com/academic/product/due-diligence-in-the-international-legal-order-9780198869900?cc=us&lang=en&#> (Accessed 10 July 2023).

6. Desierto, D. A. (2020), Due diligence in World Bank project financing. Due Diligence in the International Legal Order, *Oxford University Press*, pp. 329–348. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0020>

7. Cumming, D. and Zambelli, S. (2016), “Due diligence and investee performance”, *European Financial Management*, vol. 23(2), pp. 211–253. DOI: <https://doi.org/10.1111/eufm.12100>

8. Mullins, T., Thornton, B. and Adams, M. (2007), “The Role Of Due Diligence in The Business Valuation Process”, *Journal of Business & Economics Research*, vol. 5(5), pp. 63–70. DOI: 10.19030/jber.v5i5.2545

9. Bulajić, S. (2017), “Due diligence as a key factor of financial system of companies”, *Serbian Journal of Engineering Management*, vol. 2(2), pp. 37–41, available at: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2466-4693/2017/2466-46931702037B.pdf> (Accessed 10 July 2023).

10. Bhagwan, V., Grobbelaar, S. and Bam, W. (2018), “A Systematic Review of the Due Diligence Stage of Mergers and Acquisitions: Towards a Conceptual Framework”, *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 29(3), pp. 217–234. DOI: 10.7166/29-3-2061

11. Berkman, J. (2013), “The due diligence process and pragmatic considerations”, *Due Diligence and the Business Transaction*. Springer, pp. 211–230. DOI: 10.1007/978-1-4302-5087-6_9

12. Podczaski, A. (2020), “Due diligence – a key stage in mergers and acquisitions”, *Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie*, vol. 2, pp. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.33119/KNoP.2020.54.1.6>

13. Hasanova, K. and Boiko, L. (2021), “Tax due diligence as an effective method for eliminating or reducing extra tax charges and disputes with tax authorities”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9587> (Accessed 18 Aug 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.201

14. Karmazina, N. (2020), “Adaptive mechanism of the due diligence procedure for finding risks in acquisition of business in the regions of Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 37–41. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.37
15. Aleksin, G. (2022), “Company Financial Strategy’s Institutionalization: Theoretical Aspects”, *Scientific Bulletin of National Academy of Statistics, Accounting and Audit – Naukovyy visnyk Natsionalnoi akademii statistyky, obliku ta audytu*, vol. 3-4, pp. 79–93. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2022.09
16. Tereshchenko, O. and Aleksin, G. (2019), “The role of the institutions of the supervisory board and the independent director in maximizing the value of the company”, *Finansy Ukrainy*, vol. 9, 81–93. DOI: 10.33763/finukr2019.09.081
17. Reliable Research Report (2023), “Global Commercial Due Diligence Market Research Report 2023”, available at: <https://www.reliableresearchreports.com/commercial-due-diligence-r1881522> (Accessed 10 July 2023).
18. McKinsey & Co (2023), “Due Diligence Report 2022”, available at: https://www.mckinsey.com/no/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/norway/overview/downloads/mckinsey%20%20company%20inc%20norway%20due%20diligence%20report%202022%20english%20version.pdf (Accessed 10 July 2023).

Стаття надійшла до редакції 15.08.2023 р.