

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПЛАТФОРМОЗАВИСИМОГО БИЗНЕСА НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

© Чемезов Д. А., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена стратегическому анализу рисков приобретения действующего бизнеса на маркетплейсе в условиях последовательного раскрытия информации об объекте. Цель исследования — разработать и обосновать на материале одного M&A-кейса процессную архитектуру принятия решения, в которой различные классы риска проверяются по мере появления соответствующих данных. Исследование выполнено как single-case embedded process study: 264 потенциальных объекта, 82 объекта углубленного анализа и 26 приобретений рассматриваются как вложенные эпизоды одного процесса, а не статистическая выборка рынка. Выявлено, что внешний screening, транзакционная пригодность, финансовая приемлемость, цена и верификация критической информации образуют разные информационные состояния и основания Stop/Go. Предложены три взаимосвязанных результата: sequential veto-based decision architecture, platform-contingent transaction feasibility и ex post diagnostic attribution. Post-deal evidence используется для различения проблем предделочной верификации и отклонений последующего исполнения без автоматического приписывания причинности отдельной процедуре. Результаты имеют аналитическую, а не статистическую генерализуемость.

Ключевые слова: M&A, маркетплейсы, стратегический анализ, управление рисками, due diligence, платформозависимый бизнес, транзакционная пригодность, процессное исследование

Приобретение действующего бизнеса используется как инструмент ускоренного роста, однако результат сделки зависит не только от характеристик объекта, но и от качества самого процесса принятия решения.

Настоящая статья продолжает ранее опубликованное исследование причин прекращения деятельности продавцов на маркетплейсах [1]. В первой работе центральным объектом анализа были мотивы собственников, в том числе интервью и социально-демографические характеристики. Текущая статья использует тот же широкий проектный контекст, но иной исследовательский вопрос и иные данные: анализируется buyer-side процесс — как покупатель последовательно принимает решения о допустимости дальнейшего

движения к приобретению. Это разграничение необходимо, поскольку часть агрегированных чисел проекта (264 потенциальных объекта, 82 объекта углубленного взаимодействия и 26 приобретений) уже была опубликована ранее [1]. Здесь они используются не как новый самостоятельный эмпирический результат, а как координаты процесса, дополненные ранее не опубликованной реконструкцией финансовых, ценовых, верификационных и post-deal решений.

Современные обзоры M&A подчеркивают ограниченность укрупненных и однофакторных объяснений и необходимость учитывать временную и контекстную сложность приобретений [2]. Процессная перспектива сформировалась значительно раньше: Jemison и Sitkin показали, что

исход приобретения определяется не только выбором цели, но и последовательностью действий и взаимодействий в процессе сделки [3], а Welch et al. систематизировали pre-deal phase как совокупность различных видов деятельности — от инициирования и target selection до оценки, переговоров и закрытия [4].

Современная литература уже рассматривает target selection как динамический и контекстно зависимый процесс [5], связывает качество pre-merger strategic decision making с acquisition performance [6] и формализует due diligence как динамическое приобретение информации и оптимальную остановку [7]. Эмпирические исследования также показывают связь качества DD с последующими результатами [8]. Поэтому научный разрыв настоящей работы не состоит в утверждении, что M&A является процессом или что информация раскрывается постепенно. Разрыв возникает между отдельными исследовательскими потоками: процессом выбора цели и DD, некомпенсируемыми правилами решений, platform dependence и post-acquisition performance.

Исследовательский вопрос сформулирован следующим образом: как должна быть организована последовательность стратегического анализа и контроля рисков приобретения платформозависимого бизнеса при поэтапном раскрытии информации об объекте? Цель — разработать и обосновать на материале одного конкретного M&A-кейса последовательную модель принятия решения, в которой новое информационное состояние открывает отдельный класс риска, критические ограничения имеют самостоятельное право Stop, а post-deal evidence используется для диагностики источника отклонения.

1. Теоретические основания и методология

В теории многокритериального выбора давно существуют некомпенсируемые и outranking-подходы, допускающие ситуацию, когда неудовлетворительное значение критического параметра не может быть «перевешено» преимуществами по другим критериям [9, 10]. Следовательно, сама veto-логика не является новой. Вклад статьи связан с ее процессной операционализацией в M&A: критический риск на конкретной стадии рассматривается не как еще один отрицательный балл, а как самостоятельное основание прекратить анализ независимо от ранее выявленной привлекательности объекта.

Под платформозависимым бизнесом в статье понимается бизнес, существенная часть продаж, доступа к покупателю и экономического результата которого зависит от правил и технической инфраструктуры цифровой платформы. Platform-dependent entrepreneurs действуют в условиях асимметрии власти и зависимости от правил доступа, контроля и алгоритмической инфраструктуры платформы [11, 12]. Исследования

portability показывают, что формальный перенос репутационных данных не обязательно воспроизводит тот же экономический эффект, что и репутация, накопленная непосредственно внутри платформы [13]. M&A внутри digital platform ecosystems уже исследовались, в том числе приобретения complementors владельцем платформы [14], однако эта литература не снимает buyer-side вопроса: можно ли передать платформозависимую деятельность третьему приобретателю без разрушения критически значимой platform-bound economic value. В статье эта характеристика определяется как platform-contingent transaction feasibility.

Наконец, post-acquisition integration и M&A performance давно рассматриваются как самостоятельные и многомерные явления [15, 16]. Поэтому отрицательный post-deal outcome не может автоматически трактоваться как доказательство ошибочного выбора. Более поздняя работа Bauer и Friesl показывает, что ошибки оценки могут возникать еще на pre-deal стадии вследствие особенностей внимания и valuation practices [17]. В настоящем исследовании post-deal evidence используется не для бинарной оценки «успешно/неуспешно», а для диагностической атрибуции: относится ли отклонение к исходному решению или к последующему исполнению.

Методологически работа представляет собой single-case embedded process study. Кейсом является один M&A-процесс одного покупателя в трех стратегически выбранных направлениях. 264 потенциальных объекта, 82 объекта углубленного анализа и 26 завершенных приобретений являются вложенными эпизодами решений внутри одного процесса, а не статистической выборкой рынка. Для реконструкции использовались внутренние проектные данные, доступные на различных стадиях: внешний screening, информация о юридической и транзакционной структуре, внутренняя отчетность после NDA, финансовый анализ, ценовые решения, материалы DD и post-deal monitoring. Процесс анализировался с использованием temporal bracketing и within-case reconstruction [18]; логика построения теоретических конструкций опирается на case-based theory elaboration [19, 20].

Ключевым правилом реконструкции была temporal integrity: сведения, ставшие известными после NDA, DD или сделки, не использовались для объяснения более раннего screening. Исходный процесс не во всех случаях был заранее формализован как единая gate-система; представленная в статье архитектура является аналитической реконструкцией повторяющихся правил принятия решений и последовательности фактически доступной информации. Там, где исторические данные не позволяли надежно определить точную стадию события, неопределенность сохранялась. Коммерчески

чувствительные абсолютные показатели и элементы внутреннего алгоритма не раскрываются вследствие NDA; в статье представлены обезличенные агрегированные данные и логика решений.

2. Результаты исследования

Реконструированный процесс показал повторяющуюся структуру: новое информационное

состояние делало наблюдаемым новый класс риска и создавало самостоятельное основание для Stop/Go. Поэтому количественное сокращение числа объектов является следствием последовательных изменений информационной базы, а не «воронкой продаж». Сводная логика представлена в табл. 1.

Таблица 1. Последовательность информационных состояний и решений

Этап	Новая информация	Основной риск	Наблюдаемое решение/результат
S0	Стратегические приоритеты покупателя	Использование M&A вне оправданного направления	Для M&A выбраны три направления
G1	Выручка релевантной категории объекта за 6 мес. после минимального порога	Недостаточный масштаб/динамика; исходная непригодность	264 объекта прошли screening
G2	Юридическая структура, готовность собственника, переносимость товарного контура	Транзакционная непригодность платформозависимой деятельности	82 объекта перешли к углубленному анализу
G3	Отчетность, задолженность, ликвидность	Критический финансовый риск	21 Financial Stop
G4	Расчетная цена и позиция продавца	Ценовая неприемлемость	27 Price Stop
G5/D	Подтверждающие данные DD	Недостаточная независимая верификация внешних обязательств	26 приобретений; 3 verification-related outcomes выявлены ex post
F1	Фактическая post-deal динамика	Проблема pre-deal verification или post-deal execution	18 своевременных; 5 поздних подтверждений; 3 verification-related outcomes

На S0 приобретение компаний не рассматривалось как универсальная стратегия: M&A-мандат был сформирован только для трех направлений существующей деятельности. Поэтому поиск целей являлся следствием стратегии покупателя, а не попыткой сначала найти привлекательную компанию и затем обосновать ее приобретение.

На G1 использовались только признаки, доступные до углубленного взаимодействия с собственником. В каждом направлении сначала применялась откалиброванная минимальная экономически значимая база, ограничивавшая эффект низкой базы. После этого оценивалась фактическая выручка релевантной категории конкретного объекта за единый шестимесячный период; в дальнейший анализ допускались объекты с ростом не менее чем в два раза и соответствовавшие дополнительным hard filters. Порог $\times 2$ являлся case-specific screening rule, одинаково применявшимся к трем выбранным направлениям, а не универсальным нормативом M&A. Так сформировались 264 объекта. Положительный результат G1 означал лишь наличие основания продолжать анализ, но не одобрение сделки.

G2 качественно менял объект проверки. После контакта с собственником становились известны юридическая структура, готовность продолжать

процесс и возможность передать деятельность в форме, совместимой с моделью покупателя. Под товарным контуром в статье понимается совокупность действующих товарных карточек и связанных с ними платформенных данных, необходимых для продолжения продаж после передачи деятельности. Для платформозависимого бизнеса транзакционная пригодность поэтому не сводилась к юридической передаче: требовалось не разрушить этот действующий контур. Переходом к углубленному анализу считался случай, когда была подтверждена приемлемость транзакционной схемы и собственник переходил к конфиденциальному раскрытию данных. Этому условию соответствовали 82 объекта. Остальные 182 объекта не перешли к такому состоянию; исторические данные не позволяют надежно разделить их между транзакционной непригодностью, отсутствием готовности собственника и иными причинами неперехода, поэтому такое распределение не реконструировалось.

После NDA на G3 впервые становилась доступна внутренняя финансовая информация. По задолженности и ликвидности были остановлены 21 объект. На G4 еще 27 объектов прекратили процесс из-за несовпадения ценовых условий. Эти результаты показывают, что высокая внешняя динамика, финансовая приемлемость и цена относятся к разным основаниям решения:

привлекательность по одному измерению не компенсировала критический Stop по-другому. Еще восемь собственников самостоятельно прекратили взаимодействие; точная стадия этих выходов исторически не установлена, поэтому они сохранены как отдельная категория seller-initiated stop. Для 82 объектов четыре зафиксированных итоговых состояния дальнейшего процесса — 21 Financial Stop, 27 Price Stop, 8 seller-initiated stop и 26 приобретений — являются взаимоисключающими и полностью покрывают известные исходы.

26 объектов завершили процесс приобретением. Однако post-deal monitoring показал, что положительное pre-deal решение также требует последующей диагностики. В 18 случаях ранее наблюдавшаяся траектория была подтверждена в течение трех месяцев; в пяти — не подтвердилась в первоначальный трехмесячный период, но была подтверждена позднее. В трех приобретениях post-deal сверка критических внешних обязательств с контрагентами выявила существенные расхождения, которые до сделки не получили независимого подтверждения. Эти случаи трактуются как verification-related adverse outcomes, указывающие на недостаточность независимой верификации критически значимой внешней информации; статья не приписывает им доказанный причинный эффект конкретной DD-процедуры и не квалифицирует их как установленное намеренное искажение данных. Пять задержанных подтверждений, напротив, аналитически отделяются от проблем предсделочной верификации и рассматриваются как post-deal execution deviation.

Таким образом, из 26 приобретений исходное основание решения в итоге подтвердилось в 23 случаях, однако только 18 объектов воспроизвели ожидаемую траекторию в первоначальный трехмесячный период. Три других случая дали post-deal сигнал о недостаточности независимого подтверждения критических внешних обязательств до сделки. Эти значения характеризуют только исследуемый кейс и не интерпретируются как рыночные вероятности.

3. Обсуждение результатов

Первый результат уточняет process perspective M&A. Существующая литература уже показывает, что target selection и DD развиваются во времени [3–8]. Кейс добавляет различие между attractiveness и admissibility: один и тот же объект может быть привлекательным на G1 и одновременно недопустимым после появления финансовой, ценовой или верификационной информации. Поэтому единицей анализа становится не только target, но и состояние решения «target × information state».

На этой основе предлагается первый contribution — sequential veto-based decision architecture. Его новизна не в самих gates или non-compensation, а в сквозной связи: информационное состояние → наблюдаемый класс риска → критический критерий

→ Stop/Go. Такой подход меняет оценку эффективности процесса. Stop не является потерей «конверсии», если он предотвратил приобретение объекта с критическим риском; одновременно отсутствие достаточного подтверждения критической информации может выявляться только post deal, как показали три verification-related adverse outcomes.

Второй contribution — platform-contingent transaction feasibility — наиболее специфичен для исследуемого контекста. Platform literature хорошо описывает зависимость, governance и portability [11–14], но для buyer-side M&A существенен более узкий вопрос: сохраняется ли после изменения собственника или юридической структуры экономически значимая platform-bound activity. Отсюда следует различие между legal transferability и economic transferability. Для платформозависимого бизнеса проверка этой характеристики должна предшествовать более дорогому financial/DD analysis.

Третий contribution — ex post diagnostic attribution. Литература давно разделяет pre-deal решения и post-acquisition integration и показывает многомерность M&A performance [15–17]. Дополнение состоит в использовании post-deal evidence как обратной диагностической связи: отрицательное наблюдение сначала классифицируется как сигнал о возможной проблеме исходного решения/верификации, отклонении последующего исполнения либо иной причине, и только затем определяется, какой участок процесса требует корректировки. Такой подход снижает риск организационного «обучения не на той причине», когда, например, проблемы исполнения ведут к чрезмерному ужесточению раннего screening.

В совокупности результаты предлагают рассматривать M&A decision process как последовательность условных решений о допустимости, а не как однократный интегральный рейтинг цели. При этом границы модели существенны: single-case design не позволяет статистически распространять наблюдаемые частоты на рынок или доказать причинное улучшение результатов от применения предложенной архитектуры. Кроме того, чрезмерно жесткая veto-логика потенциально способна создавать false-negative decisions; этот риск требует отдельной проверки на новых данных.

Заключение

Исследование отвечает на поставленный вопрос следующим образом: стратегический анализ приобретения платформозависимого бизнеса целесообразно организовывать как последовательность информационных состояний, в каждом из которых проверяется собственный критический класс риска и принимается самостоятельное Stop/Go решение. При этом ранняя привлекательность объекта не равна допустимости

сделки, юридическая передаваемость не гарантирует сохранения экономически значимой платформенной деятельности, а отрицательный post-deal outcome не тождественен ошибке исходного M&A-решения.

Теоретический результат статьи имеет характер theory elaboration и состоит в трех взаимосвязанных элементах: sequential veto-based decision architecture; platform-contingent transaction feasibility; ex post diagnostic attribution. Практически модель предполагает документирование информационной базы и основания каждого gate decision, раннюю проверку платформенной транзакционной пригодности, усиление независимой верификации критической информации и обязательную post-deal диагностику источника отклонения.

Основные ограничения связаны с single-case design, NDA и ретроспективной реконструкцией. Значения 264, 82 и 26 являются вложенными эпизодами одного процесса, а не выборкой рынка; отсутствие контрольного или контрфактического дизайна не позволяет утверждать, что модель причинно снижает риск приобретения на определенную величину. Дальнейшее развитие исследования связано с формализацией evidence requirements для gates, операционализацией platform-contingent transaction feasibility и разработкой более строгой процедуры ex post diagnostic attribution. Эти задачи формируют следующий этап исследования в рамках ВКР; проверка модели на других кейсах остается направлением последующей эмпирической работы. ■

1. Луганская, Е. В. Анализ причин, приводящих к прекращению деятельности компаний на маркетплейсах и их дальнейшему поглощению / Е. В. Луганская, Д. А. Чемезов // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2025. — № 4. — С. 71–74. — Текст : непосредственный.

2. Schneider, A. Navigating the M&A landscape: a systematic literature review on the role of M&A strategies for value creation / A. Schneider, D. Kanbach // Future Business Journal. — 2026. — Vol. 12. — Art. 192. — DOI: 10.1186/s43093-026-00883-w. — Текст : непосредственный.

3. Jemison, D. B. Corporate Acquisitions: A Process Perspective / D. B. Jemison, S. B. Sitkin // Academy of Management Review. — 1986. — Vol. 11, No. 1. — P. 145–163. — DOI: 10.5465/amr.1986.4282648. — Текст : непосредственный.

4. Welch, X. The Pre-Deal Phase of Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda / X. Welch, S. Pavičević, T. Keil, T. Laamanen // Journal of Management. — 2020. — Vol. 46, No. 6. — P. 843–878. — DOI: 10.1177/0149206319886908. — Текст : непосредственный.

5. Kapil, S. Antecedents of target selection by private equity and strategic acquirers: a review and research agenda / S. Kapil, V. Mishra // Journal of Business Strategy. — 2026. — Vol. 47, No. 4. — P. 590–614. — DOI: 10.1108/JBS-07-2025-0165. — Текст : непосредственный.

6. Lou, B. Transactive Memory Systems and Acquisition Performance: A Strategic Decision Making Process

Perspective / B. Lou, F. Bauer, C. Samba, N. Shepherd // Journal of Management Studies. — 2025. — Vol. 62, No. 2. — P. 850–878. — DOI: 10.1111/joms.13074. — Текст : непосредственный.

7. Daley, B. Due Diligence / B. Daley, T. Geelen, B. Green // The Journal of Finance. — 2024. — Vol. 79, No. 3. — P. 2115–2161. — DOI: 10.1111/jofi.13322. — Текст : непосредственный.

8. Wangerin, D. M&A Due Diligence, Post-Acquisition Performance, and Financial Reporting for Business Combinations / D. Wangerin // Contemporary Accounting Research. — 2019. — Vol. 36, No. 4. — P. 2344–2378. — DOI: 10.1111/1911-3846.12520. — Текст : непосредственный.

9. Roy, B. The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods / B. Roy // Theory and Decision. — 1991. — Vol. 31. — P. 49–73. — DOI: 10.1007/BF00134132. — Текст : непосредственный.

10. Cinelli, M. How to support the application of multiple criteria decision analysis? Let us start with a comprehensive taxonomy / M. Cinelli, M. Kadziński, M. Gonzalez, R. Słowiński // Omega. — 2020. — Vol. 96. — Art. 102261. — DOI: 10.1016/j.omega.2020.102261. — Текст : непосредственный.

11. Cutolo, D. Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy / D. Cutolo, M. Kenney // Academy of Management Perspectives. — 2021. — Vol. 35, No. 4. — P. 584–605. — DOI: 10.5465/amp.2019.0103. — Текст : непосредственный.

12. Yu, S. Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review / S. Yu, T. Sekiguchi // Administrative Sciences. — 2024. — Vol. 14, No. 12. — Art. 326. — DOI: 10.3390/admsci14120326. — Текст : непосредственный.

13. Tran, N. D. The duality of reputation portability: Investigating the demand effect of imported ratings across online labor markets / N. D. Tran, L. Thäter, T. Teubner // Electronic Markets. — 2024. — Vol. 34. — Art. 22. — DOI: 10.1007/s12525-024-00706-2. — Текст : непосредственный.

14. Staub, N. Acquisition of Complementors as a Strategy for Evolving Digital Platform Ecosystems / N. Staub, K. Haki, S. Aier, R. Winter, A. Magan // MIS Quarterly Executive. — 2021. — Vol. 20, No. 4. — P. 237–258. — DOI: 10.17705/2msqe.00052. — Текст : непосредственный.

15. Zollo, M. What Is M&A Performance? / M. Zollo, D. Meier // Academy of Management Perspectives. — 2008. — Vol. 22, No. 3. — P. 55–77. — DOI: 10.5465/amp.2008.34587995. — Текст : непосредственный.

16. Schweizer, L. Experiential learning, M&A performance, and post-acquisition integration strategy: A meta-analysis / L. Schweizer, L. Wang, E. Koscher, B. Michaelis // Long Range Planning. — 2022. — Vol. 55, No. 6. — Art. 102212. — DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102212. — Текст : непосредственный.

17. Bauer, F. Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View / F. Bauer, M. Friesl // Journal of Management Studies. — 2024. — Vol. 61, No. 1. — P. 37–68. — DOI: 10.1111/joms.12804. — Текст : непосредственный.

18. Langley, A. Strategies for Theorizing from Process Data / A. Langley // Academy of Management Review. — 1999. — Vol. 24, No. 4. — P. 691–710. — DOI: 10.5465/amr.1999.2553248. — Текст : непосредственный.

19. Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research / K. M. Eisenhardt // Academy of Management

Review. — 1989. — Vol. 14, No. 4. — P. 532–550. — DOI: 10.5465/amr.1989.4308385. — Текст : непосредственный.

20. Yin, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods / R. K. Yin. — 6th ed. — Thousand Oaks, CA : SAGE, 2018. — Текст : непосредственный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Bauer, F. Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View / F. Bauer, M. Friesl // *Journal of Management Studies*. — 2024. — Vol. 61, No. 1. — P. 37–68. — DOI: 10.1111/joms.12804. — Текст : непосредственный.

Cinelli, M. How to support the application of multiple criteria decision analysis? Let us start with a comprehensive taxonomy / M. Cinelli, M. Kadziński, M. Gonzalez, R. Słowiński // *Omega*. — 2020. — Vol. 96. — Art. 102261. — DOI: 10.1016/j.omega.2020.102261. — Текст : непосредственный.

Cutolo, D. Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy / D. Cutolo, M. Kenney // *Academy of Management Perspectives*. — 2021. — Vol. 35, No. 4. — P. 584–605. — DOI: 10.5465/amp.2019.0103. — Текст : непосредственный.

Daley, B. Due Diligence / B. Daley, T. Geelen, B. Green // *The Journal of Finance*. — 2024. — Vol. 79, No. 3. — P. 2115–2161. — DOI: 10.1111/jofi.13322. — Текст : непосредственный.

Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research / K. M. Eisenhardt // *Academy of Management Review*. — 1989. — Vol. 14, No. 4. — P. 532–550. — DOI: 10.5465/amr.1989.4308385. — Текст : непосредственный.

Jemison, D. B. Corporate Acquisitions: A Process Perspective / D. B. Jemison, S. B. Sitkin // *Academy of Management Review*. — 1986. — Vol. 11, No. 1. — P. 145–163. — DOI: 10.5465/amr.1986.4282648. — Текст : непосредственный.

Kapil, S. Antecedents of target selection by private equity and strategic acquirers: a review and research agenda / S. Kapil, V. Mishra // *Journal of Business Strategy*. — 2026. — Vol. 47, No. 4. — P. 590–614. — DOI: 10.1108/JBS-07-2025-0165. — Текст : непосредственный.

Langley, A. Strategies for Theorizing from Process Data / A. Langley // *Academy of Management Review*. — 1999. — Vol. 24, No. 4. — P. 691–710. — DOI: 10.5465/amr.1999.2553248. — Текст : непосредственный.

Lou, B. Transactive Memory Systems and Acquisition Performance: A Strategic Decision Making Process Perspective / B. Lou, F. Bauer, C. Samba, N. Shepherd // *Journal of Management Studies*. — 2025. — Vol. 62, No. 2. — P. 850–878. — DOI: 10.1111/joms.13074. — Текст : непосредственный.

Roy, B. The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods / B. Roy // *Theory and Decision*. — 1991. — Vol. 31. — P. 49–73. — DOI: 10.1007/BF00134132. — Текст : непосредственный.

Schneider, A. Navigating the M&A landscape: a systematic literature review on the role of M&A strategies for value creation / A. Schneider, D. Kanbach // *Future Business Journal*. — 2026. — Vol. 12. — Art. 192. — DOI: 10.1186/s43093-026-00883-w. — Текст : непосредственный.

Schweizer, L. Experiential learning, M&A performance, and post-acquisition integration strategy: A meta-analysis / L. Schweizer, L. Wang, E. Koscher, B. Michaelis // *Long Range Planning*. — 2022. — Vol. 55, No. 6. — Art. 102212. — DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102212. — Текст : непосредственный.

Staub, N. Acquisition of Complementors as a Strategy for Evolving Digital Platform Ecosystems / N. Staub, K. Haki, S. Aier, R. Winter, A. Magan // *MIS Quarterly Executive*. — 2021. — Vol. 20, No. 4. — P. 237–258. — DOI: 10.17705/2msqe.00052. — Текст : непосредственный.

Tran, N. D. The duality of reputation portability: Investigating the demand effect of imported ratings across online labor markets / N. D. Tran, L. Thäter, T. Teubner // *Electronic Markets*. — 2024. — Vol. 34. — Art. 22. — DOI: 10.1007/s12525-024-00706-2. — Текст : непосредственный.

Wangerin, D. M&A Due Diligence, Post-Acquisition Performance, and Financial Reporting for Business Combinations / D. Wangerin // *Contemporary Accounting Research*. — 2019. — Vol. 36, No. 4. — P. 2344–2378. — DOI: 10.1111/1911-3846.12520. — Текст : непосредственный.

Welch, X. The Pre-Deal Phase of Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda / X. Welch, S. Pavićević, T. Keil, T. Laamanen // *Journal of Management*. — 2020. — Vol. 46, No. 6. — P. 843–878. — DOI: 10.1177/0149206319886908. — Текст : непосредственный.

Yin, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods / R. K. Yin. — 6th ed. — Thousand Oaks, CA : SAGE, 2018. — Текст : непосредственный.

Yu, S. Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review / S. Yu, T. Sekiguchi // *Administrative Sciences*. — 2024. — Vol. 14, No. 12. — Art. 326. — DOI: 10.3390/admsci14120326. — Текст : непосредственный.

Zollo, M. What Is M&A Performance? / M. Zollo, D. Meier // *Academy of Management Perspectives*. — 2008. — Vol. 22, No. 3. — P. 55–77. — DOI: 10.5465/amp.2008.34587995. — Текст : непосредственный.

Луганская, Е. В. Анализ причин, приводящих к прекращению деятельности компаний на маркетплейсах и их дальнейшему поглощению / Е. В. Луганская, Д. А. Чемезов // *Бизнес-образование в экономике знаний*. — 2025. — № 4. — С. 71–74. — Текст : непосредственный.

Sequential strategic risk analysis of acquiring a platform-dependent business on marketplaces

© Chemezov D., 2026

This article presents a strategic analysis of the risks associated with acquiring an operating business on a marketplace, specifically within the context of the sequential disclosure of information about the target. The study aims to develop and substantiate-based on a single M&A case-a process-oriented decision-making architecture in which various risk categories are assessed as relevant data becomes available.

The research is conducted as a single-case embedded process study: 264 potential targets, 82 subjects of in-depth analysis, and 26 acquisitions are treated as nested episodes

within a single process rather than as a statistical market sample. The study identifies that external screening, transactional suitability, financial acceptability, pricing, and the verification of critical information constitute distinct informational states and grounds for «Stop/Go» decisions. Three interconnected outcomes are proposed: a sequential veto-based decision architecture, platform-contingent transaction feasibility, and ex post diagnostic attribution. Post-deal evidence is used to distinguish between pre-deal verification issues and post-acquisition performance deviations, without automatically attributing causality to any single procedure. The findings offer analytical rather than statistical generalizability.

Keywords: M&A, marketplaces, strategic analysis, risk management, due diligence, platform-dependent business, transactional suitability, process study