

УДК 339.9

## ***ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В СТРАТЕГИЯХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ТНК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕКТОРА***

*Долженко О.И.,*

*консалтинговая компания Kearney, Associate*

*Париж, Франция*

### **Аннотация**

Статья посвящена вопросам горизонтальной интеграции операций ТНК потребительского сектора в стратегии слияний и поглощений. Проведено исследование отличий в потребительском секторе вертикальной и горизонтальной интеграции. Выявлены преимущества и недостатки горизонтальной интеграции компаний потребительского сектора. Установлены подходы ТНК потребительского сектора к проведению сделок по слияниям и поглощениям для достижения горизонтальной интеграции.

**Ключевые слова:** Транснациональные корпорации, ТНК, слияния и поглощения, потребительский сектор, ТНК потребительского сектора, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, стратегия, приобретение.

## ***HORIZONTAL INTEGRATION IN MERGERS AND ACQUISITIONS STRATEGIES OF CONSUMER SECTOR TNCs***

*Dolzhenko O.I.,*

*Consulting company Kearney, Associate*

*Paris, France*

**Abstract**

The article is devoted to the issues of horizontal integration of the operations of TNCs in the consumer sector in mergers and acquisitions strategies. A study was conducted of the differences in the consumer sector of vertical and horizontal integration. The advantages and disadvantages of horizontal integration of consumer sector companies have been identified. The approaches of TNCs in the consumer sector to conducting mergers and acquisitions to achieve horizontal integration have been established.

**Keywords**

Transnational corporations, TNCs, mergers and acquisitions, consumer sector, TNCs in the consumer sector, horizontal integration, vertical integration, strategy, acquisition.

**Введение**

Крупнейшие ТНК потребительского сектора активно реализуют стратегии слияний и поглощений.[4] Это связано со значительными переменами в глобальной внешней среды под влиянием текущей фазы глобализации, прошедшей пандемии COVID-19 и все ускоряющейся цифровизацией экономической деятельности всех субъектов мирового хозяйства. После пандемии в секторе потребительских товаров в 2022 году было заключено 2195 сделок по слиянию и поглощению на сумму 145 миллиардов долларов.[14]

За последние два десятилетия произошли большие изменения деятельности ТНК потребительского сектора поскольку существенно трансформировалась модель поведения и предпочтения потребителей.[5] Многие ТНК вынуждены трансформировать свою деятельность и бизнес-модель, адаптируясь к глубоким изменениям глобальной внешней среды.[6.]

Значительную трансформацию переживает бизнес крупных компаний под влиянием цифровых трансформаций и всемерного развития онлайн-торговли.[13] Цифровые технологии, начиная от искусственного интеллекта (ИИ) и заканчивая аналитикой больших данных, уже меняют способ, которым фирмы воспринимают информацию, принимают решения, разрабатывают продукты и обслуживают клиентов.[10]

В настоящее время ТНК потребительского сектора сталкиваются с новыми рисками в своих глобальных цепочках создания стоимости.[4] Операции на международном рынке осложняются экономическими проблемами и геэкономической напряженностью, поскольку инфляция достигает исторического максимума, а рост процентных ставок еще больше подрывает покупательную способность.[9] В эпоху глобальной конкуренции компании реализуют различные формы сотрудничества с отечественными и международными партнерами, чтобы найти место на глобальном рынке и помочь в укреплении своего конкурентного преимущества.[7] Крупнейшие компании все больше полагаются на слияния и поглощения для достижения своих стратегических приоритетов. Слияния и поглощения призваны обеспечить синергетический эффект в долгосрочной перспективе, за счет упразднения дублирования бизнес-операций между партнерами и сокращения расходов.[8]

### **Результаты исследования**

После того как фирма определила свое видение и стратегию, ресурсы и возможности, необходимые для победы в конкурентной борьбе с учетом всех обстоятельств внешней среды, возникает вопрос выбора оптимального пути развития в рамках органического или неорганического роста.[12]

Горизонтальная интеграция -это бизнес-стратегия, при которой одна компания расширяет свою деятельность в своей отрасли путем приобретения бизнеса, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

производящего или предлагающего аналогичные товары или услуги для увеличения эффекта масштаба, усиления рыночной власти над дистрибьюторами и поставщиками, повышения дифференциации продукции и расширения своего рынка.

Горизонтальная интеграция важна, потому что она позволяет компании расти, расширяться, диверсифицироваться и расширять свое присутствие на рынке.[1] Горизонтальная интеграция еще больше укрепляет текущую позицию компании на рынке и вместо того, чтобы переходить к совершенно другим аспектам цепочки поставок, позволяет компании стать более конкурентоспособной в той рыночной нише, в которой она уже работала.

Компании потребительского сектора, стремящиеся увеличить свои размеры, увеличить доходы, выйти на новые линейки продуктов и диверсифицировать операции, часто используют возможности горизонтальной интеграции. Горизонтальная интеграция происходит, когда сходные компании сливаются на одном и том же этапе производственно-сбытовой цепочки. В отличие от вертикальной интеграции, которая помогает компании перейти к более раннему или более позднему этапу цепочки поставок, горизонтальная интеграция еще больше укрепляет текущую позицию компании.

Компания может интегрироваться горизонтально путем слияния с другой компанией, приобретения другой компании или внутреннего расширения своей деятельности.

Когда две компании реализуют слияние, объединяются, два отдельных субъекта создают новую организацию. Бренд одной из этих двух компаний обычно сохраняется, хотя состав операций и персонала бывших отдельных компаний объединяется и смешивается в соответствии с принятыми организационными решениями и стоящими задачами. Кроме того, продуктовая линейка обеих объединяющихся компаний часто похожа и

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

одинаково конкурентоспособна на рынке. Большинство слияний происходит с похожими фирмами, где интеграция двух компаний может быть бесшовной из-за сходства между тем, что делали две бывшие компании.

Будучи одним из видов сделок по корпоративному контролю, поглощение происходит, когда одна компания полностью берет на себя операции другой компании.[3] Технически происходит интеграция ресурсов и операций поглощаемой компании в деятельность компании -покупателя. Персонал приобретающей компании, руководители и операции часто остаются на месте, в то время как персонал и ресурсы приобретенной компании распределяются по усмотрению руководства.

Международные компании часто осуществляют поглощения в попытке усилить свои конкурентные позиции.[2] Примером горизонтальной интеграции являются сделки американской ТНК Соса-Сола по приобретению производителей соков. В частности, в рамках своей стратегии горизонтальной интеграции с целью расширения своего портфеля напитков в основном в Латинской Америке Соса-Сола приобрела одну из ведущих мексиканских компаний по производству соков del Valle в 2007 году. Другим примером хорошо продуманной стратегии горизонтальной интеграции является американская ТНК PepsiCo, которая после ряда приобретений расширилась от одноименного продукта Pepsi Cola до очень разнообразного ассортимента брендов продуктов питания и напитков.

Компании также могут начать горизонтальную интеграцию путем внутреннего расширения деятельности более осознанно распределяя внутренний капитал. В случае внутреннего расширения руководство компании решает стратегически изменить курс и по-другому использовать имеющиеся ресурсы. Вместо того, чтобы вкладывать капитал в приобретение внешней компании, компания решает использовать эти ресурсы внутри

компании для обучения персонала, покупки оборудования, осуществления капитальных вложений и самостоятельного развития нового направления деятельности. Например, компания-производитель напитков может расширяться, чтобы производить продукты питания, как это сделала российская сеть «Вкусвилл». Горизонтальная интеграция получила широкое распространение в российском ВПК.[11]

Преимущества горизонтальной интеграции.

Может привести к повышению эффективности, экономии за счет масштаба или синергии, которые в противном случае были бы невозможны.

Может снизить риск компании за счет диверсификации продуктов и рынков.

Может повысить прибыльность за счет новых возможностей перекрестных продаж

Может привести к снижению затрат благодаря более совершенным процессам и большому опыту

Недостатки

Может снизить стоимость или синергию, если слияние не будет выполнено успешно

Может выявить недостатки, которые не будут устранены путем слияния

Может привести к столкновению стилей управления при объединении нескольких руководящих команд.

Может привести к проблемам с регулированием, если будет сформирована доминирующая доля рынка

Как горизонтальная, так и вертикальная интеграция - это стратегия компании, расширяющей свою текущую деятельность. Однако каждый процесс направлен на достижение различных стратегических результатов. Горизонтальная интеграция происходит, когда компания стремится оставаться в своей текущей части цепочки поставок. Компания часто хочет улучшить свой существующий продукт или получить большую долю рынка. Горизонтальная интеграция - это стратегия приобретения других компаний, находящихся на аналогичном участке цепочки поставок. Например, производитель может приобрести конкурирующую производственную фирму, чтобы улучшить свой процесс, рабочую силу и оборудование. Горизонтальная интеграция часто влечет за собой объединение похожих компаний, в то время как вертикальная интеграция часто влечет за собой объединение различных компаний, связанных с аналогичным продуктом. Горизонтальная интеграция позволяет компании потенциально приобрести конкурента, лучше понять рынок, расширить линейку продуктов или добиться эффекта масштаба. Горизонтальная интеграция - это способ для компании существенно улучшить то, что она делала раньше.

Вертикальная интеграция - это стратегия расширения поставок, чтобы улучшить процессы, в которых компания в настоящее время не участвует. Например, производитель может приобрести дистрибьютора сырья, чтобы лучше контролировать количество, цены или сроки получения сырых товаров. Компания расширяет свою нынешнюю позицию в производственном процессе и выполняет обратную вертикальную интеграцию. Вертикальная интеграция часто проводится для лучшего контроля над длительным процессом, в то время как горизонтальная интеграция больше подходит для компании, желающей занять более перспективную нишу рынка.

Вертикальная интеграция происходит, когда компания приобретает компанию за пределами своей текущей позиции в цепочке поставок. Например, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

производитель может приобрести розничную компанию, чтобы производитель мог не только контролировать процесс производства товара, но и продавать товар. Конечная цель вертикальной интеграции - стать независимыми от поставщиков и контролировать больше аспектов цепочки поставок.

Международные компании реализуют много сделок корпоративного контроля в рамках горизонтальной интеграции. Если компания приобретает другую компанию или сливается с ней, и обе фирмы работают в очень похожей отрасли, это, скорее всего, пример горизонтальной интеграции. Конкретных примеров много. Приобретение компанией Procter & Gamble компании Gillette в 2005 г. является хорошим примером горизонтального слияния, позволившего реализовать эффект масштаба.[15] Другие примеры горизонтальной интеграции это приобретение американской гостиничной ТНК Marriott компании Starwood Hotel & Resorts в 2016 г. или приобретение бельгийской пивоваренной ТНК Anheuser-Busch InBev южноафриканской компании SABMiller в 2016 г.

## **Выводы**

Масштаб и количество реализуемых сделок показывают, что горизонтальная интеграция широко распространена в практике ведущих ТНК потребительского сектора. Горизонтальная интеграция направлена на устранение конкурентов, увеличение размера рынка и создание эффекта масштаба. Важным преимуществом горизонтальной интеграции является стратегически ориентированное решение об усилении своих конкурентных позиций в определенном сегменте рынка. Горизонтальная интеграция может препятствовать гибкости, поскольку укрупненная фирма начинает выпадать из-под колебаний влияния спроса и предложения и рыночных изменений становится более зависимой от уже приобретенных активов, которые могут потерять свою ценность.

### Библиографический список

1. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения // Менеджмент в России и за рубежом. 2015 - №1. - С.54
2. Владимирова И.Г., Кони́на Н.Ю., Ефремов В.С. Транснационализация международных компаний: особенности и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 4. С. 70-81.
3. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. - Москва, 2004. Сер. Библиотека компании M&A Appraisal
4. Долженко И.Б. Управление рисками цепочек создания стоимости ТНК потребительского сектора // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 3-2 (42). С. 34-38
5. Долженко И.Б. О современных тенденциях развития ТНК потребительского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1 (59). С. 105-110.
6. Кони́на Н.Ю. Международная конкуренция и конкурентоспособность. Учебная программа / Москва, 2020.
7. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Московский государственный институт Международных отношений. Москва, 2009
8. Менеджмент. Кони́на Н.Ю., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И. - Москва, 2016.
9. Новая парадигма развития международных экономических отношений: вызовы и перспективы для России. Исаченко Т.М., Ревенко Л.С., Платонова И.Н., Адамчук Н.Г., Алексеев П.В., Воинов А.И., Воробьева И.В., Галищева Н.В., Герасимов Е.Л., Герасимова Е.М., Гончаров Ю.А., Долженко И.Б.,

Дрыночкин А.В., Зарицкий Б.Е., Каштыкова Э., Клинов В.Г., Коваль А.Г., Козлова М.А., Козлова О.А., Колесникова М.Л. и др. - Москва, 2022.

10. Проблемы менеджмента и международного бизнеса в постковидный период. Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Шаповалов В.В., Аржаев Ф.И., Арустамов Э.А., Афо́нина М.В., Беликов И.В., Богданова М.А., Василейко Д.Э., Влади́мирова И.Г., Данская А.В., Демурия С.А., Долженко И.Б., Ефремов В.С., Ефремов В.С., Игнато́ва И.О., Кадол Н.Ф., Казнина О.В., Карачев И.А., Лобода Н.В. и др. - Москва, 2022.

11. Соболев Л.Б. Горизонтальная интеграция или конгломерация? // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №24 (423). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gorizontalnaya-integratsiya-ili-konglomeratsiya> (дата обращения: 15.11.2023).

12. Стратегии развития международных компаний. Гречков В.Ю., Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И., Дементьева А.Г., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Шевелева А.В. Под редакцией Ноздревой Р.Б.. Москва, 2013.

13. Digital strategies in a global market. Navigating the Fourth Industrial Revolution / Cham, Switzerland, 2021.

14. Global M&A Trends in Consumer Markets:2022 Mid-Year Update.PwC analysis. [Электронный ресурс] URL :<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/consumer-markets.html> /(дата обращения: 19.12.2022).

15. Kumar, B.R. (2012). Mergers and Acquisitions in the Consumer Goods Sector. In: Mega Mergers and Acquisitions. Palgrave Macmillan, London.URL: [https://doi.org/10.1057/9781137005908\\_10](https://doi.org/10.1057/9781137005908_10)/(дата обращения: 29.01.2023).

*Оригинальность 76%*