

УДК 339.9

***ТНК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕКТОРА - ПРИМЕНЕНИЕ СЛИЯНИЙ И  
ПОГЛОЩЕНИЙ В КОНКУРЕНЦИИ ЗА РЫНОЧНОЕ ЛИДЕРСТВО***

*Долженко И.Б.,*

*генеральный директор*

*ООО «ДЕЛЬТА КОНСАЛТИНГ»,*

*г. Москва, Россия*

**Аннотация.**

В данной статье исследованы вопросы использования слияний и поглощений ТНК потребительского сектора для обеспечения рыночного лидерства. Установлено, что оптимизация портфеля, консолидация, диверсификация и цифровая трансформация являются факторами определяющими активность ТНК потребительского сектора в вопросах слияний и поглощений. Доказано, что для ТНК приобретения являются важными стратегическими управленческими решениями. В результате исследования выявлено, что сделки по слияниям и поглощениям ТНК потребительского сектора призваны не только обеспечивать эффект масштаба и повышение эффективности, но и лидерство в стратегических категориях.

**Ключевые слова:** Транснациональные корпорации, ТНК, потребительский сектор, ТНК потребительского сектора, слияния и поглощения, конкурентные преимущества, стратегия, конкуренция, рыночное лидерство.

***CONSUMER SECTOR TNCs - APPLICATION OF MERGERS AND  
ACQUISITIONS IN COMPETING FOR MARKET LEADERSHIP***

*Dolzhenko I.B.,*

*General Director*

*DELTA CONSULTING LLC,*

*Moscow, Russia*

## Abstract

This article explores the use of mergers and acquisitions by TNCs in the consumer sector to ensure market leadership. It has been established that portfolio optimization, consolidation, diversification and digital transformation are the factors determining the activity of TNCs in the consumer sector in area of mergers and acquisitions. It has been proven that acquisitions are important strategic management decisions for TNCs. The study revealed that consumer sector TNCs transactions are designed not only to provide economies of scale and efficiency gains, but also leadership in strategic categories.

**Keywords:** Transnational corporations, TNCs, consumer sector, consumer sector TNCs, mergers and acquisitions, competitive advantages, strategy, competition, market leadership.

## Введение

Невзирая на последствия пандемии и снижение доверия инвесторов ТНК потребительского сектора продолжали активно использовать слияния и поглощения для укрепления своих конкурентных позиций. При этом обозначилась тенденция отказа от мегасделок, в том числе с участием ТНК США. В региональном плане Северная Америка оставалась важнейшим регионом для слияний и поглощений компаний потребительского сектора, на долю США приходилось примерно 16 процентов мирового объема сделок. Всего в секторе потребительских товаров в 2022 году было заключено 2195 сделок по слиянию и поглощению на сумму 145 миллиардов долларов, что на 26% меньше, чем в 2021 году, с точки зрения стоимости сделки. Одежда и обувь были крупнейшим подсектором в 2022 году с точки зрения стоимости сделок по слияниям и поглощениям: было зарегистрировано 219 сделок на сумму 35 миллиардов долларов.<sup>1</sup> Трансграничная активность в потребительском секторе увеличилась в последние годы, что свидетельствует

---

<sup>1</sup> <https://www.globaldata.com/store/report/consumer-goods-industry-m-and-a-deals-by-theme-analysis/>  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

о растущем стремлении к географической экспансии в свете ограниченных возможностей органического роста .

### **Результаты исследования**

Потенциал создания ценности посредством слияния и поглощения основывается на предпосылке, что фирма может увеличивать или дополнять свои основные отличительные компетенции и ресурсы посредством синергетических или создающих ценность комбинаций с другими фирмами.[1] Несмотря на интуитивную привлекательность этой предпосылки, совокупные эмпирические данные о прибыльности и эффективности деятельности компаний-покупателей остаются неоднозначными.[2] Более того, практика дает множество примеров как удачных, так и неудачных слияний и поглощений.

Из всех аспектов стратегического менеджмента, которым занимается высший уровень управления ТНК, слияние или поглощение другой компании является одним из самых важных и сложных. Сложность связана не только с большим объемом бухгалтерских, финансовых, маркетинговых и управленческих факторов, которые необходимо учитывать, но и с синергетическими факторами, которые не удастся учесть должным образом в существующих моделях планирования приобретения.[3] Приобретения являются важными стратегическими управленческими решениями, ведущими к значительным организационным изменениям.[4]

Оптимизация портфеля, консолидация, диверсификация и цифровая трансформация по-прежнему будут стимулировать большинство сделок по слияниям и поглощениям в потребительском секторе. Среди подсекторов наиболее активными были сделки по слияниям и поглощениям в сфере пищевых продуктов и услуг, средств личной гигиены и розничной торговли.

Многие ТНК вынуждены трансформировать свою деятельность и бизнес-модель, адаптируясь к меняющемуся поведению потребителей.[5] Сделки по слияниям и поглощениям, нацеленные на трансформацию, призваны не

столько обеспечивать эффект масштаба и повышение эффективности, сколько развитие основных компетенций, таких как цифровые возможности, аналитика, электронная коммерция, модернизированные цепочки поставок и новые категории продуктов.[6]

Предпосылкой сделок в потребительском секторе является наличие большого объема свободных денежных средств и ограниченное число хороших активов. Фирмы-покупатели нацелены на выгодные предложения с дисконтом при покупке активов в менее популярных категориях — например, тех (таких как замороженные продукты), у которых прогнозируется нулевой или отрицательный рост, или активов, которые не обладают сертификатами ESG.

Участники потребительского сектора полагаются на слияния и поглощения как на важный двигатель долгосрочного роста в текущий период крайне нестабильной внешней среды. Слияния и поглощения призваны обеспечить синергетический эффект в долгосрочной перспективе, за счет упразднения дублирования бизнес-операций между партнерами и сокращения расходов.[7]

Ведущие ТНК потребительского сектора Nestle, InBev, Unilever, Mondelez, Tyson Foods умело имплементируют слияния и поглощения в свои стратегии развития.[8] Ведущие ТНК уделяют большое внимание технической стороне осуществления сделок, вопросам оценки, структурирования и осуществления самой сделки, как и вопросам последующей интеграции приобретенной компании.[9]

Значительную трансформацию переживает бизнес крупных компаний под влиянием цифровых трансформаций и всемерного развития онлайн-торговли.[10] Крупные компании по производству напитков пытаются увеличить онлайн-продажи, а также адаптироваться к меняющимся потребительским предпочтениям. Сегмент алкогольных напитков переживает массовый рост на развивающихся рынках из-за роста

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

благополучия и увеличения числа молодых потребителей, в то время как в Западной Европе и США бизнес стагнирует.

Примером повышения потенциала конкурентоспособности на рынке потребительских товаров за счет слияний и поглощений служит деятельность британской ТНК Diageo. Компания была зарегистрирована в 1886 году и имеет штаб-квартиру в Лондоне, Великобритания. Британская ТНК Diageo plc – один из самых известных производителей спиртных напитков с рыночной капитализацией 96 млрд. долл, а его широкая коллекция из более чем 200 известных брендов распространяется более чем в 180 странах. Компания Diageo, обслуживающая Северную Америку, Европу, Азиатско-Тихоокеанский регион, Африку, Латинскую Америку и страны Карибского бассейна, является крупнейшим производителем шотландского виски. Некоторые из его флагманских брендов виски включают Johnnie Walker, Buchanan's и Crown Royal. Diageo plc вместе со своими дочерними компаниями производит, продает и продает алкогольные напитки по всему миру. Компания предлагает скотч, виски, джин, водку, ром, готовые к употреблению продукты, ирландский сливочный ликер, раки, ликер, вино, текилу, канадский виски, американский виски, кашаку и бренди, а также пиво, в том числе сидр и безалкогольные напитки. -алкогольная продукция. Он поставляет свою продукцию под брендами Johnnie Walker, Crown Royal, Bulleit и Buchanan's, водками Smirnoff, Cîroc и Ketel One, текилами Casamigos, DeLeon и Don Julio, брендами Captain Morgan, Baileys, Tanqueray и Guinness. Компания работает в Северной Америке, Европе, Турции, Африке, Латинской Америке, Карибском бассейне, Азиатско-Тихоокеанском регионе и за рубежом.<sup>2</sup>

До 2002 года в портфель брендов компании входили такие продовольственные компании, как Burger King и Pillsbury. Diageo решила, что лучший путь к росту — сосредоточиться исключительно на алкогольных

---

<sup>2</sup> <https://finance.yahoo.com/news/15-most-value-beverage-companies-125457494.html>

напитках, и, таким образом, отказалась от своих продуктовых интересов, но по-прежнему инвестирует в пиво, которое является быстрорастущим рынком, особенно в Африке. Для фокусирования на алкогольном рынке в 2000г Diageo осуществила дивести́рование путем продажи Pillsbury американской ТНК General Mills. Важным шагом к завоеванию лидерства на глобальном алкогольном рынке было приобретение Diageo в 2001 бизнеса Seagram по крепким спиртным напиткам и винам.[11]

Завершая стратегическое рефокусирование бизнеса в 2002 Diageo продала сеть быстрого питания Burger King консорциуму, возглавляемому американской компанией Texas Pacific за 1.5 млрд.долл.

Чтобы продолжить уверенный рост, Diageo поставила перед собой амбициозную цель роста. Особое внимание к развивающимся рынкам привело к увеличению их доли в чистых продажах до 50 процентов в 2015 году. Для достижения этих показателей Diageo реализовала на развивающихся рынках ряд целенаправленных приобретений, а также инноваций, ориентированных на формирующихся потребителей среднего класса.[12] Приобретения Diageo турецкого бренда алкоголя Mey Icki в 2011 г., китайской компании из Сычуаня ShuiJingFang и крупнейшего производителя пива в Эфиопии Meta Brewery еще больше расширили ее предлагаемый ассортимент и возможности. Кроме того, Diageo заключила соглашения о совместном предприятии с Heineken в Южной Африке и Малайзии, а также с LVMH, чтобы быстро расширить свое присутствие в перспективных регионах, не принимая на себя вызовы и риски, связанные с типичным прямым приобретением.

Один из способов, которым Diageo извлекает максимальную выгоду из этих сделок, заключается в том, чтобы использовать их для укрепления своего лидерства в стратегической категории как на развивающихся, так и на развитых рынках. Например, приобретение Ketel One сделало Diageo ведущим брендом в категории водки супер-премиум, первым в США, где Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

компания продолжает обеспечивать значительный рост.<sup>3</sup> В настоящее время компания использует свое сильное распространение и глобальный масштаб для расширения своего присутствия на быстрорастущих рынках водки, таких как Бразилия. Другим примером является приобретение Zасара, производителя рома супер-премиум класса, дающего Diageo доступ к еще одному быстрорастущему мировому рынку рома.

Diageo также использует приобретения не только для расширения охвата и позиции в категории, но и для улучшения своего позиционирования и восприятия в качестве местной компании. Diageo стремится быть частью местного рынка как с точки зрения регулятора, так и с точки зрения кадров. Регулирование играет важную роль в индустрии алкогольных напитков и рассматривается как серьезная фактор внешней среды для ТНК пищевкусовой отрасли на развивающихся рынках. Например, в России были значительно увеличены налоги для крупных иностранных производителей пива (например, Carlsberg), оставив нетронутым в основном местный и политически чувствительный рынок водки. Приобретения, такие как Meу Iскі и ShuiJingFang, несомненно, играют эту роль в дополнение к расширению доступа к своим международным брендам (Meу Iскі в Турции) и использованию существующих масштабов для улучшения дистрибуции (ShuiJingFang в глобальной сети беспошлинной торговли Diageo).[13] Подход ТНК Diageo к управлению портфелем позволяет ей побеждать как на развитых рынках с премиальными брендами, так и на высокодоходных бурно развивающихся рынках с экономичными брендами.

## Выводы

Активное осуществление сделок по слияниям и поглощениям в рамках разработанной стратегии привело к усилению конкурентных позиций

---

<sup>3</sup> <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/diageo-acquires-leading-texas-super-premium-whisky-distiller-balcones-distilling>

британской ТНК Diageo. Благодаря стратегии фокусирования на наиболее быстро растущих сегментах алкогольного рынка ТНК Diageo занимает первое или второе место на рынке в большинстве своих стратегических категорий. Слияния и поглощения выступают важным инструментом повышения конкурентоспособности ТНК потребительского сектора в условиях крайне нестабильной внешней среды за счет быстрого и эффективного реагирования на динамичные потребительские тенденции.

### Библиографический список

1. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения // Менеджмент в России и за рубежом. 2015 - №1. - С.54
2. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. - Москва, 2004. Сер. Библиотека компании M&A Appraisal
3. Лапшин П.П., Хачатуров А.Е. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 21-30.
4. Кони́на Н.Ю. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 5. С. 33-39.
5. Кони́на Н.Ю. Слияния и поглощения международных компаний : вопросы теории и практики. - Москва, 2022.
6. 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.
7. Менеджмент. Кони́на Н.Ю., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И. - Москва, 2016.
8. Долженко О.И. Слияния и поглощения в операциях ТНК потребительского сектора в целях улучшения конкурентных позиций // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 1. С. 573-578.
9. Долженко О.И. ТНК потребительского сектора на рынке корпоративного контроля в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 7-2 (70). С. 163-166.
10. Digital strategies in a global market. Navigating the Fourth Industrial Revolution / Cham, Switzerland, 2021.
11. With Conditions, FTC Approves Joint Acquisition of Seagram Spirits and Wine by Diageo PLC and Pernod Ricard S.A. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2001/12/conditions-ftc-approves-joint-acquisition-seagram-spirits-wine-diageo-plc-pernod-ricard-sa> (дата обращения: 05.03.2023).



12. Julia Werdigier. British Distiller Diageo Shifts Its Focus in Acquisitions to Fast-Growing Markets. New York Times. July 12, 2011 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2011/07/13/business/global/british-distiller-diageo-shifts-focus-to-growing-markets.html> (дата обращения: 02.03.2023).

13. Mileham A. Diageo proposes upping stake in Shui Jing Fang baijiu company. 27 FEBRUARY 2019 . [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thedrinksbusiness.com/2019/02/diageo-proposes-upping-stake-in-shui-jing-fang-baiju-company/> (дата обращения: 25.02.2023).

*Оригинальность 79%*