

Висновки

До останнього часу залізниці України в основному забезпечували потреби національного господарства у перевезеннях, однак позитивні зрушення в економіці України висувають вимоги до підвищення обсягів та якості перевезень у перспективному періоді. Проведене дослідження та виконані розрахунки потреб металургійної продукції та металу для рухомого складу залізниць дозволяє запропонувати пріоритетні напрями оновлення рухомого складу залізничного транспорту, а саме:

1. Якісне виготовлення та серійне виготовлення рухомого складу нового покоління на вітчизняних локомотивобудівних та вагонобудівних підприємствах України, що, у свою чергу, приведе до завантаження підприємств, що забезпечують комплектацію вузлами та агрегатами, закупівлю матеріалів на вітчизняних підприємствах хімічного та металургійного комплексу, відновлення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. Усе це сприятиме зниженню імпортозалежності та поживленню внутрішнього ринку, який дедалі більше залежить від зовнішньої кон'юнктури.

2. Поетапне освоєння та впровадження прогресивної техніки нового покоління та ефективних технологій для переоснащення залізничного транспорту в Україні, що передбачає укладання договорів із зарубіжними компаніями на поставку рухомого складу з подальшою локалізацією виробництва в Україні (на першому етапі: зборка і виготовлення електропотягів на заводах зарубіжної компанії та дороблення потягів для потреб Укрзалізниці, проведення необхідних випробувань на вітчизняному підприємстві; на другому етапі: зарубіжна компанія поставляє комплекти обладнання на вітчизняне машинобудівне підприємство; на третьому етапі: зарубіжна компанія поставляє наукоємне обладнання та вузли – детально етапи розроблено в роботі [11]).

3. Розширення номенклатури спеціалізованих та універсальних вагонів із поліпшеними техніко-технологічними показниками, створення локомотивів нового покоління з підвищеною потужністю, в тому числі зі швидкістю до 200 км/год, обладнаних комп'ютерною та мікропроцесорною системою керування та діагностування; впровадження ресурсозберігаючих технологій та продуктивності локомотивів.

Список використаних джерел

1. Корольов Д. Украина и дальше работает «на износ». – Ежендельник 2000. – №40 (576) 7 – 13 октября 2011 г. [Електрон. ресурс]. – Доступний з <http://2000.net.ua/2000/derzhava/realii/75955>
2. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом України. Монографія. 2-ге вид. перероблене і доповнене. – Д.: Видавництво Дніпропетровського нац. ун-ту зал. транспорту, 2006. – 264 с.
3. Кривошшин О.М., Ейтутіс Г.Д. Удосконалення економічного механізму управління у сфері приміських перевезень в період реформування залізничного транспорту України // Залізничний транспорт України. – 2008. – №1. – С. 69–73.
4. Ільчук В.П. Інноваційно-інвестиційні системи залізничного транспорту. Становлення та розвиток; за ред. д.е.н., проф. Сича Е.М. – К.: Лагос, 2004. – 381 с.
5. Пасічник В.І. Аналіз динаміки показників залізниць України // Залізничний транспорт України. – 2002. – №5. – С. 2–6.
6. Дудка Н.В. Оновлення та модернізація тягового рухомого складу залізниць України // Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем: техніка, технологія, економіка і управління: І наук.-практ. конф.: тези допов. – К.: КУЕТТ, 2003. – С. 83–84.
7. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України 2010». – К.: ТОВ «Август Трейд», 2011. – С. 134–135.
8. Державна цільова програма підготовки до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу, затверджена постановою КМУ від 14 квітня 2010 р. №357 [Електрон. ресурс]. – Доступний з <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/357-2010-p>.
9. Програма оновлення локомотивного парку залізниць України на 2012–2016 роки // Постанова Кабінету Міністрів України від 1.08.2011 №840. [Електрон. ресурс]. – Доступний з www.rada.gov.ua
10. Комплексна програма оновлення рухомого складу на 2008–2020 роки, затверджена назавзом Мінтрансзв'язку України від 14.10.2008 №1259. [Електрон. ресурс]. – Доступний з www.rada.gov.ua
11. Найш Н. Україне нужен не Hyundai, а Лугансктепловоз. [Електрон. ресурс]. – Доступний з <http://chaspiк.pp.ua/luganska-ya-oblast/23499ukraine-nuzhen-ne-hyundai-luganskteplovoz>.

Д.І. КІР'ЯКОВ,
аспірант, ІСЕМВ НАН України

Закономірності міжнародних злиттів та поглинань і посилення конкурентних позицій корпорації Nestle в Україні

Проведено дослідження теоретичних поглядів на злиття та поглинання у міжнародному бізнесі, узагальнено тенденції в цій сфері в першому десятилітті XXI століття, показано особливості злиттів та поглинань в

умовах світової фінансової кризи 2008–2010 років. Виявлено особливості стратегії і тактики корпорації Nestle в процесі поглинання українських підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: міжнародні злиття та поглинання, горизонтальне злиття, вертикальне злиття, вороже злиття, дружнє злиття, стратегія, тактика, переговори, синергія, консолідація.

Проведено исследование теоретических взглядов на слияния и поглощения в международном бизнесе, обобщены тенденции в этой сфере в первом десятилетии XXI века, показаны особенности слияний и поглощений в условиях мирового финансового кризиса 2008–2010 годов. Определены особенности стратегии и тактики корпорации Nestle в процессе поглощения украинских предприятий пищевой промышленности.

Ключевые слова: международные слияния и поглощения, горизонтальное слияние, вертикальное слияние, враждебное слияние, дружеское слияние, стратегия, тактика, переговоры, синергия, консолидация.

The investigation of theoretical viewpoints on mergers and acquisitions in international business is conducted, trends in this sphere in the first decade of the XXI century are summarized, the peculiarities of M&As during the world financial crisis of 2008–2010 are described. Special features of Nestle strategy and tactics during the acquisition of Ukrainian food enterprises are identified.

Постановка проблеми. Міжнародні злиття та поглинання являють сьогодні одну з ключових особливостей глобалізації економічного розвитку. Багатомільярдні угоди, що укладаються транснаціональними корпораціями з приводу купівлі–продажу окремих компаній чи частин бізнесу, стали звичайним явищем не лише у розвинутих країнах, а й у всьому світі, зокрема в Україні. Придбання корпораціями MittalSteel, Nestle, Coca-Cola, провідними банками різних країн, іншими транснаціональними компаніями українських підприємств радикально змінює управлінську діяльність у цих підприємствах, суттєво впливає на роботу їхніх працівників, відносини підприємств із органами державної влади, вимагає сучасної дисципліни праці і організації виробництва. Таким чином, міжнародні злиття та поглинання зачіпають інтереси широких верств населення України, що працюють на поглинутих підприємствах, а також органів державної влади і управління, які вибудовують відносини із транснаціональними корпораціями з приводу дотримання вимог вітчизняного законодавства, сплати податків, охорони довкілля і т.п. Отже, дослідження проблем міжнародних проблем злиттів і поглинань є вельми актуальним для вчених і практиків.

Хоча досвід злиттів і поглинань має більш ніж столітню історію, далеко не всі проблеми, які виникають у цих процесах, є зрозумілими і мають чіткі рішення. Переважна більшість керівників транснаціональних корпорацій вважають себе знавцями у цій справі. Однак статистика злиттів і поглинань виглядає досить жорсткою. Лише третину угод у цій сфері можна вважати успішними [8, с. 17]. В цьому зв'язку доречно навести відомий приклад невдалого злиття автомобільних гігантів Daimler-Benz (Німеччина) та Chrysler (США) в

1998 році, яке закінчилося продажем останньої у 2007 році [5, с. 366]. Чому трапляються подібні невдачі і прорахунки навіть у видатних корпораціях світу з більш ніж сторічною історією і величезним досвідом у міжнародному бізнесі?

Коли мова йде про прийняття рішень щодо міжнародних злиттів і поглинань, виявляється, що традиційні стандарти і технології мислення стають малокорисними. Механіка злиттів вимагає майстерності іншого типу: доводиться враховувати безліч факторів, з якими зазвичай керівники не стикаються. Таким чином, з'ясується, що об'єкт купівлі виявляється складнішим, ніж очікувалося. Комплексна перевірка відбувається у стислі терміни. Компанія–ціль намагається причепурити себе для продажу так, що розпізнати це при визначенні її вартості буде не просто. Вищі керівники цієї компанії припиняють виконувати свої справжні обов'язки і спрямовують усі свої зусилля на досягнення критичних для себе особисто цілей. Значна частина співробітників відчуває стрес. Виникає взаємна недовіра. До укладання угоди, окрім вищих менеджерів, долучаються акціонери обох компаній, державні службовці однієї або декількох країн, чиновники регіональних організацій, наприклад ЄС і т.п.

Які ж висновки слід зробити із наведеної сумної картини міжнародних злиттів і поглинань на підставі узагальнення сучасних наукових розробок і досліджень у цій сфері? Головний з них полягає в тому, щоб такі угоди ґрунтувалися на продуманих стратегіях і раціональних тактичних інструментах, які відпрацьовані на практиці і доведені успішними результатами постінтеграційної діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Простежуючи сучасні наукові дослідження щодо міжнародних злиттів і поглинань у світовій економіці та українському бізнесі, слід звернути увагу на те, що вони охоплюють різні аспекти проблеми. Серед зарубіжних авторів варто відзначити Р. Айєлло, Є. Арзас, Дж. Бауер, Р. Боргезе, Ж. Горовіц, П. Кіллінг, К. Кумер, Д. Марчанд, П. Моросіні, В. П'юсик, С. Роувіт, У. Стеджер, Д. Хардінг, У. Штегер та інші. В їхніх працях ретельно досліджуються сучасні стратегії міжнародних злиттів та поглинань, прагматичні підходи до всього процесу досягнення угоди, гармонізації всіх управлінських відносин після завершення злиттів, ретельно аналізуються успішні і неуспішні приклади злиттів та поглинань міжнародних корпорацій різних секторів бізнесу [4, 8, 10].

Серед вітчизняних фахівців з цієї проблеми помітними є роботи В.А. Вергуна, А.І. Кредісова, Ю.В. Макогона, Т.В. Орехової, Є.Г. Панченка, О.І. Рогача, Н. Ткачук, І. Школьник та інших. Розробки цих фахівців присвячені в основному особливостям міжнародних поглинань за участю українських компаній, насамперед банківських установ, адже саме цей сектор є найбільш привабливим для глобальних фінансових конгломератів [6, 7, 9].

Однак значна частина аспектів, пов'язаних із міжнародними злиттями і поглинаннями, залишається недостатньо дослідженою. Це стосується закономірностей цього проце-

су, мотивації компаній у циклічних хвилях злиттів та поглинань, впливу на цей процес світової фінансової кризи 2008–2010 років, особливостей міжнародних поглинань у виробничому секторі України.

Мета статті – узагальнення закономірностей міжнародних злиттів та поглинань в умовах глобалізації, виявлення ключових мотивів учасників цього процесу, встановлення тенденцій світового ринку злиттів та поглинань (M&A) на початку XXI ст. та узагальнення досвіду поглинання лідером світового харчового ринку – швейцарською корпорацією Nestle українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Як зазначалося вище, більшість M&A угод виявляються невдалими. Звичайно, це відомо вищим менеджерам всіх компаній, які вдаються до таких угод. Однак, незважаючи на невтішні результати злиттів та поглинань у цілому, вони йдуть на прийняття ризикованих рішень. Чому? Відповідь на це питання проста: цей процес – закономірний. У цьому зв'язку цілком доречною є думка І. Буніна про те, що «більш за все ризикує той, хто не ризикує» [1, с. 22]. Науково і практично доведено: компанії, що укладають багато угод злиттів і поглинань, переважають компанії, що укладають мало угод. Переконливий аналіз цих результатів було проведено глобальною консалтинговою фірмою Bain&Company, Inc., базою для якого стала п'ятнадцятирічна історія M&A активності близько 700 корпорацій США, Великобританії, Німеччини, Італії та Японії [8, с. 17].

Парадокс укладання угоди полягає у наступному. Академічні дослідження свідчать, що 70% всіх угод не призводять до створення доданої вартості, однак, з іншого боку, емпіричні спостереження говорять про те, що занадто складно розбудувувати компанію світового класу виключно шляхом органічного зростання, тобто завдяки рекапіталізації прибутку чи нарощуванню статутного капіталу. Цей парадокс являє собою класичний випадок з двох варіантів: злиття частіше закінчуються провалом, ніж успіхом, проте вони неминучі. Не випадково переважна більшість компаній у списку Fortune 500 є продуктом численних злиттів.

Базовим стратегічним імперативом раціоналізації процесів міжнародних злиттів і поглинань є врахування особливостей угод з цього приводу на початку третього тисячоліття. Для усвідомлення цих особливостей слід зважати на циклічно-хвильовий характер розвитку злиттів та поглинань.

Процеси M&A відносяться до тієї категорії економічних процесів, яким властива циклічність і хвилеподібна форма динаміки, що однаково справедливо як для міжнародної корпоративної консолідації, так і для національної. Характерні періоди активності на ринку M&A, коли кожен наступний рік в межах певного часового лагу здійснюється все більше злиттів і поглинань (сукупна вартість яких зростає), змінюється спадом інтересу з боку компаній-покупців (у випадку поглинання) та компаній-ініціаторів (у випадку злиття), що призводить до утримання сукупної вартості M&A-угод на незначному рівні протягом декількох наступних років. Також слід зазначити, що M&A-хвилі або «консолідаційні хвилі» тісно пов'язані з різкими змінами на ринку, які спостерігаються в періоди або технологічних проривів, або бурхливих економічних підйомів та спадів. Оскільки Північна Америка в цілому і США зокрема історично вважається найбільш активним M&A-регіоном світу, вчені сходяться на тому, що найдоцільнішим є виділення шести американських M&A-хвиль, серед яких лише останні дві розглядаються як глобальні консолідаційні періоди. Наукове узагальнення процесів злиття та поглинання протягом останнього століття дозволило встановити циклічно-хвильовий характер цього процесу. Він полягає у тому, що масштаби і характер угод про злиття і поглинання в окремі періоди змінюються. Дослідження у цій галузі дозволило виокремити шість хвиль корпоративної консолідації: монополістичну (1897–1904), олігополістичну (1916–1929), конгломератну (1965–1973), корпоративних захоплень (1981–1989), міжнародну (1992–2000), хвилю мегаугод (2002–2008).

Важливо підкреслити, що кожній хвилі злиттів та поглинань було притаманна власна мотивація: від отримання монопольної влади і розширення ринків збуту для перших хвиль до більш диверсифікованої мотивації останніх, що включає в себе отримання синергетичного ефекту та економії від масштабу для останніх хвиль. Для третьої і четвертої хвилі притаманні управлінські мотивації, що показано в табл. 1.

Слід зауважити, що кожна з вищеописаних M&A-хвиль має розглядатися в якості окремого нового явища, що вимагає використання нових теорій, форм аналізу та гіпотез. Якщо детально розглядати період активності світового M&A-ринку, починаючи з 2002 року до сьогодні (рис. 1), можна виділити такі притаманні йому тенденції:

Таблиця 1. Основні мотиви компаній у циклічних хвилях злиттів та поглинань

№	Мотиви злиттів та поглинань	I хвиля	II хвиля	III хвиля	IV хвиля	V хвиля	VI хвиля
1	Одержання монопольної влади						
2	Розширення ринку збуту						
3	Доступ до ресурсів компанії-цілі						
4	Одержання синергетичного ефекту						
5	Одержання економії від масштабу						
6	Диверсифікація виробництва						
7	Податкові мотиви						
8	Недооціненість компанії						
9	«Гордіня» менеджерів						
10	Усунення неефективного менеджменту						

Джерело: [10, с. 192].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– кількість M&A-угод після обвалу у 2008 році, який продовжився в 2009 році, показує середньозважене щорічне зростання на рівні 2% в період 2009–2011 років, але при цьому показник 2011 року був на 21% менший за 33,4 тис. M&A-угод, які були укладені впродовж 2007 року (в той же час вартість угод у 2009–2011 роках зростала дещо повільніше – на середньозважені 1,24%);

– середня вартість M&A-угоди, за даними Bloomberg, у 2011 році становила \$86,4 млн. (середній показник за останні три роки – \$81,9млн.), що на 32% менше від пікового показника 2006 року (\$127 млн.). Це свідчить про значне зменшення можливостей для фінансування угод після другої половини 2008 року, оскільки вільний доступ до основного джерела оплати угод – грошей (у 2011 році на них припадала частка у 72%) – наразі ускладнений борговою кризою банківського сектору Єврозони і США;

– починаючи з 2004 року, стабільно (навіть у кризовий період) зростає вартісна частка M&A-активності на ринках, що розвиваються: із 9% (2004) до майже 29% (2011). Здійснюючи поглинання (а особливо транскордонні), компанії із менш розвинутих країн зазвичай не шукають традиційних синергій і не намагаються скорочувати власні витрати. Вони купують західні компанії з метою здобути додаткові компетенції (complementary competencies) – тобто навчи-

тися застосовувати (використовувати) такі активи, як технології і бренди, а також такі компетенції, як нові бізнес-моделі або інноваційні навички – це допомагає їм стати глобальними лідерами. [11, с. 7–35].

На додаток до цього країни, що розвиваються, перейматимуть і освоюватимуть все більше високотехнологічних продуктів, випущених західними компаніями. Аби досягнути власних цілей, компанії з країн, що розвиваються, використовують нові техніки ідентифікації цілей та їх об'єднання. Вони купують тільки для того, щоб досягнути стратегічних цілей; вони не повністю асимілюють поглинуті компанії (не повністю інтегруються з ними); рада директорів фокусується на довгостроковому плануванні поглинань та оцінці результатів. Однією з компаній, яка йде подібним шляхом, є індійська Hindalco, що використала інструмент M&A для того, аби стати одним з найбільших виробників алюмінію в світі. Під час цього процесу індійський гравець ринку товарів масового попиту перетворився на глобальну інтегровану компанію і лише за сім років збільшив власні доходи в 30 разів, з \$500 млн. до \$15 млрд. [15, с. 116–117].

Частка мегаугод, вартість яких перевищує \$1 млрд., у сукупній вартості угод у 2007 році становила близько 66%, тоді як сьогодні цей показник не перевищує 45%, що на 5% менше за значення 2002 року. Найбільші M&A-угоди про-

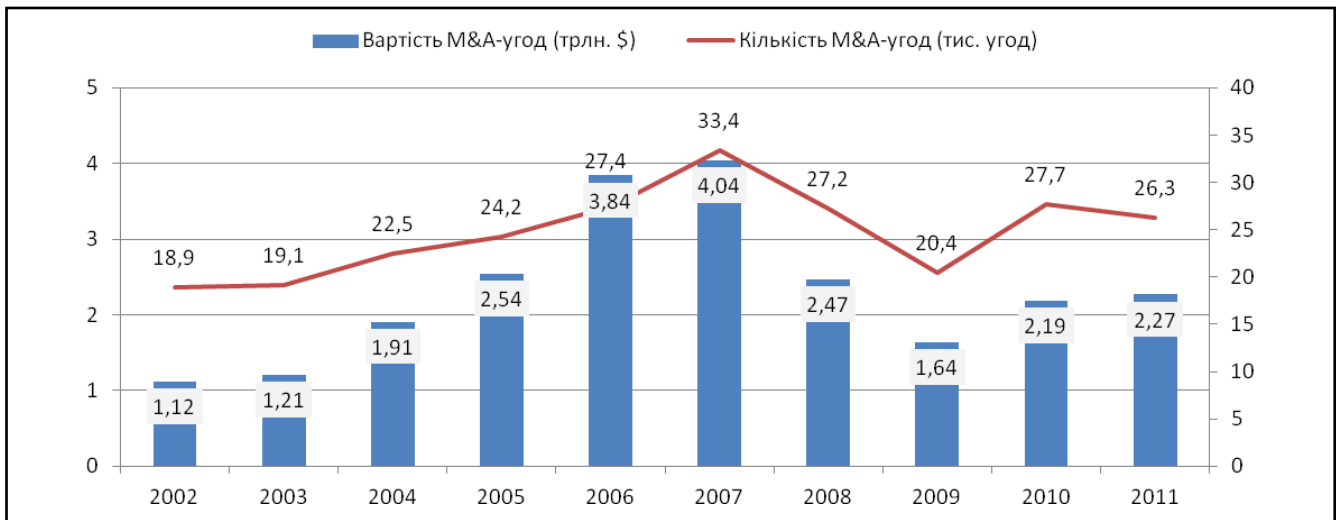


Рисунок 1. Динаміка світового ринку злиттів і поглинань

Джерело: [11, с. 5–40].

Таблиця 2. Найбільші M&A-угоди XXI століття

Об'єкт M&A-угоди/покупець (ініціатор)	Рік	Обсяг угоди, \$ млрд.	Сектор
Time Warner/AOL	2000	164,75	Медіа
Rio Tinto/BHP Billiton	2007	152	Енергетика
ABN Ambro Holdings/Royal Bank of Scotland	2007	95,6	Фінанси
Warner Lambert/Pfizer	2000	93,4	Медицина і фармацевтика
SmithKline Beecham/GlaxoWellcom	2000	75,96	Медицина і фармацевтика
Shell Transport&Trading/Royal Dutch Petroleum	2004	74,35	Енергетика
BellSouth Corp./AT&TInc.	2006	72,67	Телекомунікації
AT&A Broadband/Comcast	2001	72,04	Телекомунікації
Wyeth/Pfizer Inc.	2009	63,266	Медицина і фармацевтика
Aventis SA/Sanofi–Synthelabo SA	2004	60,24	Медицина і фармацевтика

Джерело: [6, с. 15].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

довжують традиційно укладатися у таких секторах як медіа, енергетика, фінанси, медицина і фармацевтика, телекомунікації (табл. 2).

Якщо розглядати M&A через призму секторів, де відбуваються відповідні злиття/поглинання (табл. 3), слід зазначити, що найбільше зростання активності в 2002–2008 роках продемонстрував фінансовий сектор (його частка зросла з 23 до 28%), який після краху світової банківської системи у середині 2008 року втратив усі нарощені позиції, але все ще залишається лідером у порівнянні із іншими сферами економічної діяльності (найбільш близьким до нього за часткою наразі є сектор нециклічних споживчих товарів/послуг із показником 16% [2011]). Найбільшою угодою у фінансовому секторі стало поглинання AMB Property Corp. компанії Prologis вартістю \$16,5 млрд.

Сектор споживчих товарів поряд із телекомунікаціями, енергетичним сектором, важкою та хімічною промисловістю залишається найбільш привабливим використання інструменту M&A. Прикладом цьому можуть слугувати глобальні угоди (компанія – об'єкт угоди є глобальною), укладені в 2011 році, серед яких найбільшими стали такі: покупка AT&T Inc. свого американського конкурента T-Mobile USA Inc. за \$39 млрд., поглинання Kinder Morgan Inc. корпорації El Paso Corp. вартістю \$37,4 млрд. та угода між Express Scripts Inc. і Medco Health Solutions Inc. ціною у \$33,4 млрд.

Аналіз географічних змін у світовій M&A-активності показує, що напередодні кризи 2008 років частка вартості M&A-угод, що уклалися на транскордонному рівні, майже зрівнялася з часткою так званих домашніх угод (45% проти 55% відповідно). У 2011 році кількість транскордонних злиттів та поглинань значно впала, склавши 33,6%, або \$763,8млрд. (за оцінкою деяких інвесторів, причиною цього стала зміна регіонів пошуку потенційних компаній-цілей американськими і європейськими транснаціональними гігантами із Азійсько-Тихоокеанського та Середнього Сходу на внутрішній ринок). Лідерами за M&A-активністю традиційно залишаються Північна Америка і Західна Європа, частка яких у 2011 році становила 42% і 24% відповідно [11, с. 18–28].

Слід зважати на той факт, що лише три з десяти мегаугод створюють реальну акціонерну вартість для об'єднаних компаній (на думку Д. Хардінга та С. Роувіта, авторів *Mastering the merger*). Проаналізувавши близько 790, здійснених американськими компаніями в період із 1986 по 2001 рік, співробітники Bain&Company прийшли до висновку про те, що мистецтво M&A напряму пов'язано із досвідом у даній сфері. Компанії, для яких укладення угод стає одним із центральних видів діяльності демонструють кращі результати, ніж компанії, які укладають угоди епізодично (рис. 3). У програші залишаються насамперед ті, хто «грає в кості», та ті, хто «сидить на узбіччі».

Таблиця 3. Галузева структура міжнародних злиттів та поглинань в 2002–2011 роках, %

Сектори	2002	2008	2011
Фінансовий сектор	23	28	18
Сектор циклічних споживчих товарів (послуг)	20	20	10
Сектор нециклічних споживчих товарів (послуг)	9	7	16
Енергетика	7	9	15
Телекомунікації	14	11	10
Важка, легка промисловість	11	8	11
Комунальні послуги, торгівля, інші сфери обслуговування	8	5	6
Сировинний сектор	5	8	9
Технологічний сектор	3	3	4
Інші	0,5	1	1

Джерело: [11, с. 12–18].

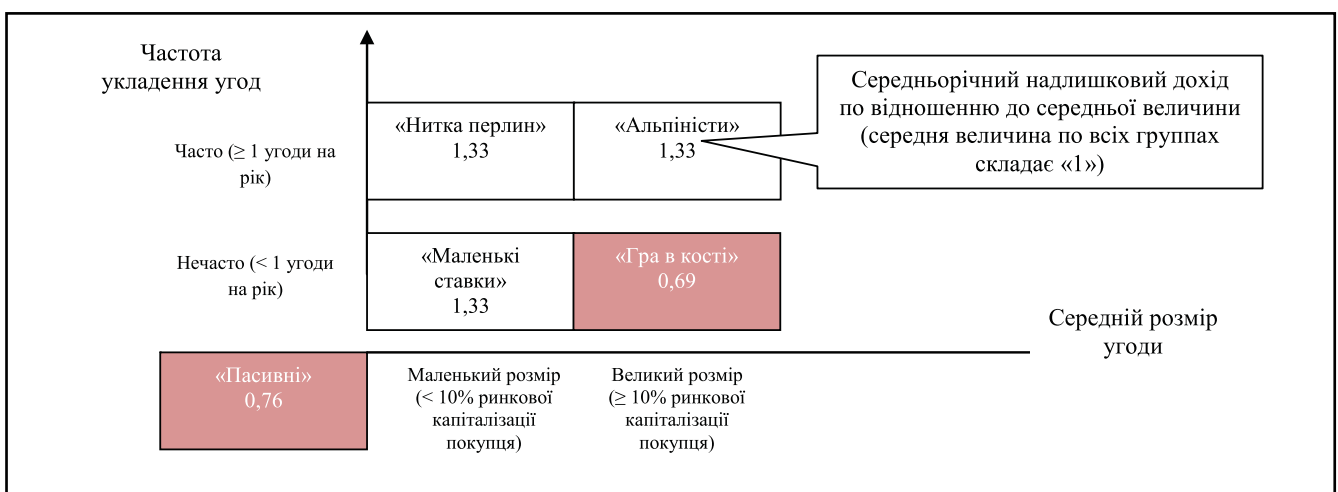


Рисунок 3. Матриця розподілу компаній за середнім розміром та частотою укладання M&A угод

Джерело: [8, с. 219].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянемо більш детально особливості міжнародних поглинань на прикладі купівлі корпорацією Nestle українських підприємств харчової промисловості. Глобальна корпорація Nestle протягом останніх десятиліть є не лише однією з провідних корпорацій у галузі харчування і здорового способу життя, а й своєрідним зразком у сфері управління міжнародними злиттями і поглинаннями. Як відомо, компанія була заснована в 1866 році Генрі Нестле (Henri Nestle) у Вевері, Швейцарії, де зараз знаходиться її штаб-квартира. Хімік за освітою, Генрі Нестле сконцентрував свою увагу на розробці та удосконаленні дитячих молочних сумішей та каш, з чого і почався бізнес Nestle. В компанії працюють близько 280 тис. осіб в її офісах та заводах майже в усіх країнах світу; обсяг продаж Nestle у 2011 році становив 83,6 млрд. швейцарських франків. Місія компанії Nestle, виражена в слогані «Good Food, Good Life» («Якість продуктів, якість життя»), формулюється таким чином: «Забезпечувати покупців найсмачнішими, найбільш поживними видами їжі та напоїв з ранку до вечора». Для виконання даної місії компанія розвиває свої найбільш відомі бренди, наведені в табл. 4.

Крім спеціалізації на виробництві продуктів харчування та напоїв компанія Nestle володіє частиною акцій такої компанії, як L'Oréal. Стратегія Nestle повністю співвідноситься з її бізнес-принципами, серед яких [16, с. 3–8]:

1. Здорове харчування та здоровий спосіб життя.
2. Забезпечення якості та безпеки продукції.
3. Зворотній зв'язок зі споживачем.
4. Забезпечення прав людини.
5. Лідерство та особиста відповідальність.
6. Безпека та здоровий спосіб життя на роботі.
7. Зв'язок з постачальниками та покупцями.
8. Розвиток сільського господарства.
9. Захист навколишнього середовища.
10. Бережливе ставлення до водних ресурсів.

Лідуюча позиція Nestle на глобальному ринку продуктів харчування у значній мірі забезпечується виваженою тактикою дій у процесі укладання M&A-угод. Не випадково розділ, що висвітлює досвід корпорації у цій сфері Д. Хардінг і

С. Роувіт у своїй монографії «Мистецтво злиттів та поглинань», називають «Nestle – зразковий покупець» [8, с. 191].

Тактика Nestle ґрунтується на базовому принципі функціонування корпорації, який полягає в тому, що наголос основного бізнесу робиться на історичному ядрі, яке доповнюється систематичними поповненнями за рахунок невеликих, ретельно продуманих придбань. Таким чином, угоди M&A для Nestle є доповнючим, а не головним фактором нарощування глобальної конкурентоспроможності в межах стабільної місії компанії.

Тактика Nestle у міжнародних злиттях та поглинаннях принципово відрізняється для операцій з продажу певних бізнесів іншим компаніям і купівлі підприємств. У процесі продажу частин свого бізнесу, які не відповідають встановленим вимогам, наголос робиться на гнучкості критеріїв ефективності діяльності цього бізнесу, щоб знайти взаємовигідне порозуміння з потенційним покупцем. Успіх такої тактики можна якразово проілюструвати на прикладі продажу Nestle дочірньої компанії Beringer Wine Estates американській корпорації Texas Pacific Group у 1996 році [19, с. 42–49]. Річ у тім, що винна дочірня компанія являла собою фондомісткий бізнес, оскільки виробництво якісного вина потребує його витримки. У свою чергу, це вимагає значних приміщень і тривалого часу. Ці фактори справляли негативний вплив на два ключових показника ефективності бізнесу Nestle: рентабельність активів (ROA) та економічну додану вартість (EVA). З технічних причин при розрахунку цих показників із прибутку вираховується амортизація активів, навіть якщо вони насправді не є грошовими витратами. Незважаючи на те що витримка вина у підвалах – істотний фактор досягнення належного рівня якості, щоб вимагати цінової премії, розрахунок показника ROA погіршує «фінансове обличчя» такої компанії, в тому числі Nestle, яка накопичує запаси. В процесі співробітництва менеджерів Nestle із колегами Texas Pacific Group вдалося дійти висновку, що більш доцільно в такому випадку використовувати інші критерії – грошовий потік від операційної діяльності, грошову маржу і зростання. Ця позиція дозволила Texas Pacific Group оцінити Beringer на підставі тих факторів, які насправді

Таблиця 4. Найвідоміші бренди компанії Nestle у світі

Категорія	Найвідоміші бренди
Дитяче харчування	Cerelac, Gerber, Gerber Graduates, NaturNes, Nestum
Бутильована вода	Nestle PureLife, Perrier, Poland Spring, S.Pellegrino
Пластівці	Chocapic, Cini Minis, Cookie Crisp, Estrelitas, Fitness, Nesquik Cereal
Шоколад та кондитерська продукція	Aero, Butterfinger, Cailier, Crunch, Kit Kat, Orion, Smarties, Wonka
Кава	Nescafe, Nescafe 3 in 1, Nescafe Cappuccino, Nescafe Classic, Nescafe Decaff, Nescafe DolceGusto, Nescafe Gold, Nespresso
Кулінарія, охолоджені та заморожені страви	Buitoni, Herta, Hot Pockets, Lean Cuisine, Maggi, Stouffer's, Thomy
Молочна продукція	Carnation, Coffee-Mate, La Laitiere, Nido
Напої	Juicy Juice, Milo, Nesquik, Nestea
Морозиво	Dreyer's, Extreme, Haagen-Dazs, Movenpick, Nestle IceCream
Продукція по догляду за тваринами	Alpo, Bakers Complete, Beneful, Cat Chow, Chef Michael's Canine Creations, Dog Chow, Fancy Feast, Felix, Friskies, Gourmet, Purina, Purina ONE, Pro Plan
Спортивне харчування	PowerBar

Джерело: [16, с. 15].

справляли найбільший вплив на рух грошових коштів. Порівнявши це коректне і позитивне уявлення про автономну вартість Beringer, Texas Pacific Group уклала угоду, яка виявилася дуже вдалою. Beringer процвітала у власності Texas Pacific Group, досягнувши дев'ятикратного повернення початкових інвестицій протягом п'яти років після поглинання.

Різноманітною та складнішою у Nestle виглядає тактика придбання компаній. Адже успіх у цій сфері після призначення Пітера Брабека (Peter Brabeck-Letmathe) на посаду генерального директора у червні 1997 року був далеко не очевидним. Обсяг продажів на той час зростав щорічно на 2,7%, що було значно нижче встановленої цілі 4%. Чистий прибуток ледве досягав 6%, а щорічне зростання курсу акцій було на рівні 3%. Ще більше це ускладнювало ситуацію випередження конкурентами традиційно передову Nestle в галузі інновацій. Компанія робила наголос на оновленні існуючих ліній продуктів для існуючих клієнтів замість освоєння нових продуктів, як для старих, так і нових покупців [18, с. 34].

За таких складних умов керівництву Nestle довелося розробляти нову тактику управління міжнародними поглинаннями, яка включає такі складові [13, с. 18–28]:

1. Було чітко окреслено подвійну корпоративну стратегію. Nestle має спрямовувати свої ресурси на розвиток своїх брендів і в той же час інвестувати кошти на дослідження і розробки нових перспективних харчових технологій. Це було скоріше не революцією, а поверненням до класичної форми бізнесу корпорації з майже 150-річною історією.

2. Започатковано інституціоналізацію кожної угоди. Тепер Nestle здійснює щорічну ревізію кожного стратегічного бізнес-підрозділу з метою встановлення конкретних якостей і компетенцій кожної категорії продуктів. Грунтуючись на цьому аналізі, команда менеджерів Nestle визначає можливість підвищення конкурентоспроможності бізнесу органічним зростанням чи за допомогою поглинань.

3. Створена спеціальна команда по угодах і окремий відділ по злиттях і поглинаннях.

4. Структурована процедура укладання угод на підставі шаблону і чітких критеріїв, яким має відповідати будь-яка угода, і великі вкладення капіталу. Ці критерії доведені до кожного працівника, який має до цього відношення. Важливо зазначити адаптацію шаблону до особливостей конкретної угоди і місцевого середовища.

5. До процесу укладання угоди активно залучаються лінійні менеджери і спеціалісти з операцій, які відповідають за оцінку потенційних синергій під керівництвом команди зі злиттів та поглинань.

6. Ключовим фактором успіху в галузі злиттів і поглинань є лідерство і підтримка топ-менеджменту. Така підтримка гарантує регулярне і змістовне спілкування з керівництвом, завдячуючи якому вказівки будуть висловлені до того, як буде припущено помилки.

7. Nestle регулярно проводить ревізію угоди після її завершення. Раніше компанія проводила індивідуальний «розбір

польотів» по кожній конкретній угоді. Однак більш ефективним є формалізований процес ревізії після угоди протягом наступних двох-трьох років. У ході цих ревізій досягнуті результати порівнюються із цілями по синергіям, темпах зростання, структурі менеджменту і т.п.

У результаті впровадження нової тактики управління міжнародними злиттями і поглинаннями Nestle випередила своїх суперників по всіх основних показниках, повернула репутацію новатора, а зростання чистого доходу в 1998–2006 роках досягло 20% на рік. Певний внесок у ці результати забезпечили підприємства України, які були придбані Nestle у пізні роки.

Nestle в Україні розпочала свою діяльність у 1994 році з відкриттям представництва у Києві. У травні 2003 року в Києві засновано ТОВ «Нестле Україна», основною метою діяльності якого є розвиток дистриб'юторської мережі. Загальний обсяг продаж компанії на українському ринку в 2010 році досяг 4,016 млрд. грн., що відобразило 30,5% зростання порівняно з 2009 роком. У 2010 році підприємства Nestle в Україні (ТОВ «Нестле Україна», ПрАТ «Волинь-холдинг», ТОВ «Техноком» і ПАТ «Світоч») сплатили до державного бюджету 325 млн. грн. різних податків і зборів, а кількість працюючих на підприємствах Nestle в Україні досягла 4,5 тис. осіб. Світові бренди компанії (Nescafe, Nesquik, Nuts, Friskies, KitKat) користуються неабиякою прихильністю вітчизняних споживачів. Незважаючи на це, компанія активно просуває локальні бренди («Світоч», «Торчин», «Мівіна»), в чому й полягає стратегія її діяльності на ринках приймаючих країн.

У 1998 році Nestle придбала контрольний пакет акцій львівської кондитерської фабрики «Світоч», одного з найстаровинніших підприємств в Україні. Сьогодні «Світоч» – сучасне високотехнологічне, наукомістке підприємство, асортимент якого включає такі продукти, як шоколадні плитки, цукерки в коробках, шоколадно-вафельні батончики, вафлі в упаковках, печиво, цукрове печиво, крекери, шоколадне драже, новорічні подарункові набори та вагові цукерки. На розвиток та модернізацію виробництва заводу компанія витратила близько \$60 млн. Серед основних новацій: сучасний дистрибуційний центр, нові лабораторії – аналітична, мікробіологічна, патогенна, введення в дію лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з приготування шоколадних мас. Наприкінці 2009 року на фабриці була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafe 3 в 1. Успішна реалізація цього проекту означає для «Світоча» трансформацію з місцевої кондитерської фабрики в регіональний виробничий центр Nestle. У грудні 2003 році Nestle придбала 100% акцій підприємства ПрАТ «Волиньхолдинг», продукція якого (майонези, кетчупи, соуси, гірчиці і приправи) реалізується під торговою маркою «Торчин». У 2010 році підприємство досягло своєї максимальної потужності у 100 тис. т готової продукції на рік. Крім того, було введено в експлуа-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

тацію першу чергу нового підприємства, що включає склад сировини для виробничих потужностей ПрАТ «Волиньхолдинг» та склад готової продукції, який на сьогодні є одним із найбільших в Європі логістичних центрів для зберігання готової продукції та сировини. Потужності даного складського приміщення становлять 250 тис. т на рік. У лютому 2010 року Nestle придбала ТОВ «Техноком» – лідера українського ринку продуктів швидкого приготування та приправ під торговою маркою «Мівіна». Створене в 1993 року декількома молодими в'єтнамцями, випускниками Харківського державного університету, підприємство «Техноком» майже одразу завоювало прихильність українських споживачів завдяки приємній на смак вермішелі швидкого приготування «Мівіна» (скорочений переклад із в'єтнамського словосполучення «в'єтнамська лапша»). Один із засновників компанії, Ліонг Куок Бінь, який займається її розвитком дотепер на посаді заступника генерального директора, знайшов у свій час «золоту жилу». Так, обсяг українського ринку продуктів швидкого приготування в 2010 році становив \$120 млн., з яких 90% – частка компанії «Техноком». Крім того, «Техноком» експортує свою продукцію до 20 країн світу, в тому числі в Росію, країни Балтії, Угорщину, Німеччину, Ізраїль, Польщу, Румунію. Сума угоди компанії з Nestle не розголошується, проте, за оцінками експертів, становить \$100–150 млн. Купівля даного підприємства дозволила Nestle розширити власне кулінарне портфоліо та зміцнити присутність компанії в одному з найбільш швидкозростаючих сегментів українського ринку продуктів харчування.

Крім того, в 2010 році Nestle прийняла рішення про відкриття у Львові Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestle. Третій у світі внутрішній бізнес-сервіс-центр, який у складі міжнародного підрозділу «Бізнес Сервіс Nestle» (NBS) забезпечує здійснення окремих фінансових операцій, зокрема нарахування та виплати заробітної плати, а також певних процесів з управління персоналом. Львівський центр стане першим у Центральній та Східній Європі, що поєднає діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одній установі, яка працюватиме для підприємств Nestle, розташованих у різних країнах Європи. Протягом наступних трьох років у розвиток центру, в якому буде працювати близько 350 кваліфікованих фахівців у галузі фінансів та управління персоналом та який буде обслуговувати 20 країн регіону, таких як Росія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, планується інвестувати 25 млн. швейцарських франків [3, с. 18–20].

Висновки

В умовах глобалізації міжнародні злиття та поглинання, в тому числі і мегазлиття, вартістю понад \$1 млрд., стали буденною практикою. І хоча лише третина угод у цій сфері досягають успіху, чисельність злиттів та поглинань залишається великою. Однак, оскільки корпорації, які частіше вдаються до злиттів і поглинань, є більш конкурентоспроможними на глобальних ринках і переважають у списку Fortune

500, зростання масштабів міжнародних угод злиттів та поглинань є закономірним.

Основними тенденціями у міжнародних злиттях та поглинаннях слід вважати:

- зниження масштабів М&А угод після кризи 2008–2010 років унаслідок зменшення можливостей їх фінансування;
- стабільне зростання (навіть у кризовий період) вартості М&А угод на ринках, що розвиваються;
- структурні зрушення на ринках М&А на користь фінансового сектору;
- збереження лідируючих позицій Північної Америки та Західної Європи на світовому ринку М&А.

Успіх на ринку М&А притаманний тим транснаціональним корпораціям, які дотримуються сучасних стратегій: надлишкових потужностей, географічно-конкурентного спрямування, диференціації, інноваційного розвитку та міжгалузєвої конвергенції, кожна з яких має бути деталізована по трьох ключових параметрах: ресурси, процеси, цінності. Суперечності між зазначеними параметрами зводять нанівець сенс укладання М&А угоди. Окрім стратегічних інструментів управління міжнародними злиттями і поглинаннями, важливе значення мають тактичні системи. В корпорації Nestle використовуються такі тактичні інструменти, як уточнення корпоративної стратегії, інституціоналізація укладання угоди поглинання, створення спеціального підрозділу і команди, структурування процедури укладання угоди і залучення до цього процесу лінійних менеджерів і фахівців різного профілю, лідерство і підтримка топ-менеджерів, ретельна ревізія ефективності укладених угод. Нова система тактичного забезпечення міжнародних поглинань забезпечила Nestle успіх у цій галузі в багатьох країнах світу, в тому числі і в Україні. Nestle придбала ряд підприємств, які в 2011 році виробили продукції на суму 4,5 млрд. грн., сплатили податків на 325 млн. грн. і забезпечують роботою 4,5 тис. працівників.

Список використаних джерел

1. Елашвили М. Лучший сонет в моей жизни. – Harvard Business Review Россия. – 2008, октябрь. – С. 21–27.
2. Інфонест. Видання для працівників Nestlé в Україні і Молдові. – Зима 2012. – 35 с.
3. Інфонест. Видання для працівників Nestlé в Україні і Молдові. – Літо 2011. – 29 с.
4. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями: В помощь руководителю компании, использующей стратегию М&А / Пер. с англ. – Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
5. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: Монографія / За заг. ред. Д.Г. Лук'яненка та А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2011. – 703 с.
6. Рябкова Д. Слиять и поглотить. – Инвестгазета. – №1–2. – 18–24.01 2010. – С. 12–15.
7. Ткачук Н. Синергетичний ефект в операціях злиття та поглинання банків: особливості оцінки та визначення. – Вісник Національного банку України. – 2010, лютий. – С. 36–40.

8. Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 256 с.
9. Школьник І. Міжнародні фінансові конгломерати у банківському секторі України. – Вісник Національного банку України. – 2010, лютий. – С. 32–35.
10. Aiello R. J. Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. Second ed. – Boston: Harvard Business School Press, 2010. – 253 p.
11. Bloomberg Global Legal Advisory Mergers&Acquisitions Rankings. – 2011. – 42 p.
12. Bower J. L. Not All M&As Are Alike – and That Matters. – Harvard Business Review. – March. – 2001. – P. 93–101.
13. Daly J. John Chambers: The Art of Deal. – Business 2.0. – 1999. – October. – P. 18–28.
14. Financial Times Special Report: Deals and Dealmakers. – 2010. – 27 p.
15. Kumar N. How Emerging Giants Are Rewriting The Rules Of M&A. – Harvard Business Review. – May. – 2009. – С. 115–121.
16. Nestlé Group Annual Report 2010. – 2010. – 49 p.
17. Nestlé Group Annual Report 2011. – 2011. – 65 p.
18. Pfaffner A., Renk H. Transformational Challenge Nestlé 1990–2005. – 2005. – 366 p.
19. Rogers P., Holland T., Haas D. Value Acceleration: Lessons from Private-Equity Masters. – Harvard Business Review. – 2002. – June. – P. 42–49.
20. Sirower M.L. The Synergy Trap: How Lose the Acquisition Game. – New York: Free Press, 1997. – 345 p.
21. Tidgwell T., Adewuya I., Chuang C. Bloomberg M&A Outlook. – 2010. – 26 p.

*В.О. АНІЩЕНКО,
к.т.н., доцент,
О.Г. ГОНЧАРЕНКО,
к.е.н., доцент,
В.М. ЛОЗА,
к.т.н., доцент*

Аудит як інструмент управління плановою діяльністю підприємств (теоретичний аспект)

Досліджено використання аудиту як спеціального інструменту управління плановою діяльністю підприємства, який забезпечує його існування в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: аудит, управління, планування, ефективність.

Исследовано использование аудита как специального инструмента управления плановой деятельностью предприятия, которая обеспечит его существование в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: аудит, управление, планирование, эффективность.

The article studies the use of audit as a special management instrument of the enterprise planned activity which guarantees its work in long lasting perspective.

Keywords: management, audit, efficiency, planning.

Постановка проблеми. З розвитком ринкових відносин у менеджменті українських промислових підприємств виникла потреба у використанні такого інструментарію управління, який був би спроможний у короткостроковій перспективі забезпечити стійкий розвиток, а в довгостроковій – перспективу існування підприємства. Таким інструментом є аудит системи управління плановою господарською діяльністю під-

приємства. У зв'язку з цим важливе значення набуває використання сучасних інструментів контролю щодо створення та ефективного використання планових систем, які спроможні реалізувати як стратегічні, так і тактичні цілі підприємства. Тому розширення аспектів застосування аудиту як інструменту управління є актуальним питанням для покращення якості й рівня менеджменту вітчизняних підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В економічній літературі питання про застосування аудиту як спеціального інструмента управління системи планування діяльності підприємств майже не розкрито, оскільки більшість вчених, як правило, розглядають організацію зовнішнього аудиту з метою незалежної оцінки фінансового стану підприємства. Щодо внутрішнього аудиту підприємств, то питання про його організацію теж розкриті недостатньо, оскільки внутрішній аудит ще не досить поширений на українських підприємствах, саме тому необхідно розширити певні рекомендації щодо застосування аудиторської діяльності для оцінки рівня якості планових систем підприємства.

Значний внесок у наукове та практичне дослідження проблем аудиту зробили українські вчені, зокрема: О.С. Бородкін, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, В.В. Головач, А.М. Кузьмінський, М.В. Кужельний, В.С. Рудницький, В.Я. Савченко, В.В. Сопко, Л.О. Сухарева, В.О. Шевчук та інші. Заслугує