

## СИНЕРГІЧНИЙ ЕФЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ЧМУТ А.В., викладач**

**Херсонський економічно-правовий інститут**

*В статті автор відобразив результати свого дослідження з питань утворення синергічного ефекту об'єднаних підприємств. Розглянуті та узагальнені основні поняття синергії. Запропонована класифікація синергічного ефекту від інтеграції підприємств.*

*The author present the results of their research into the synergetic effects from the union of the corporations. The basic determinations of synergy have been examined and generalized. The classification of the synergetic effects have been proposed.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови посилення конкуренції вимагають від підприємств пошуку нових можливостей досягнення конкурентних переваг. Одним із шляхів досягнення цих переваг є ефект синергії при інтеграції підприємств. Саме він є ключовим аспектом при прийнятті рішень щодо інтеграції, тому вимагає детального вивчення і аналізу.

**Останні дослідження і публікації.** Синергія як явище досить широко досліджувалось як в вітчизняній так і зарубіжній літературі. Вперше термін «синергетика» застосував Г.Хакен по відношенню до поведінки термодинамічних систем в фізиці. Визначення синергізму як «економічного феномену» було здійснено І.Ансоффом. І. Пригожин сформував закон синергії по відношенню до організації. Досить відомим дослідниками з цієї теми вважаються Р.Акофф, С.Майерс, М.Портер, Р.Метьюз, В.Занг, Е. Кемпбелл, Д.К.Ван Хорн, Д.Нортон, Д.Бішоп.

Серед українських науковців питанням синергії приділяли увагу: С.Мочерний, О. Зав'ялова, Т.Пепа, Л. Масловська.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є уточнення змісту поняття «синергетика», «синергія», «синергічний ефект» на основі синтезу існуючих уявлень в зарубіжній і вітчизняній практиці. Систематизувати види синергії по відповідним класифікаційним ознакам в єдину класифікацію.

**Виклад основного матеріалу.** До поняття синергії підходять з двох поглядів з загальнонаукової позиції та з позиції економіки.

Із загальнонаукового погляду синергетику трактували так:

- Синергетика (гр. synergetikos – спільний, узгоджено діючий) – науковий напрямок, що вивчає зв'язок між елементами структури (підсистемами), котрі утворюються в відкритих системах (біологічних, фізико-хімічних та ін.) завдяки процесам самоорганізації в природі та суспільстві, тобто інтенсивному (потоківому) обміну речовин і енергії з оточуючим середовищем в невірноважених умовах; в таких системах спостерігається погоджена поведінка підсистем, в результаті чого підвищується ступінь її упорядкованості [ 1 ].

- Г.Хакен визначив синергетику як дисципліну, в якій досліджується поєднана дія багатьох підсистем, в результаті якої на макроскопічному рівні виникає структура і відповідне функціонування [ 2 ].

- І.Пригожин стверджував, що для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде суттєво більший, або суттєво менший простої суми потенціалів її елементів [ 3 ].

Синергію в економічній системі дослідники трактували наступним чином:

- Економічна синергетика, з позиції В.Занга, [ 4 ] – це наука про загальні принципи еволюції та самоорганізації економічних систем.

- Г.Краснов у своїх працях наголошував, що синергічний ефект в економіці означає перевищення сукупних результатів діяльності інтегрованих економічних систем від суми результатів діяльності підприємств до їх об'єднання в інтегровану економічну систему [ 5 ].

- Д.К.Ван Хорн пояснював синергію як економію яка виникає внаслідок злиття, коли вартість виробничих активів об'єднаної компанії перевищує просту суму їх активів [ 6 ].

- Відомий дослідник Е.Кемпбелл визначив синергію як кумулятивний позитивний ефект (2+2=5), що значно перевищує сукупні результати різних бізнесів в порівнянні з рівнем ефективності кожного з них окремо [ 7 ].

- Російський вчений Смірнов у своїх працях стверджував, що для будь-якої організації існує такий набір та поєднання елементів, при якому її потенціал буде суттєво більший простої суми потенціалів елементів, що в неї входять, або суттєво менше [ 8 ].

Узагальнюючи наведені визначення можна стверджувати, що синергія при інтеграції підприємств – це той додатковий потенціал розвитку і ключовий економічний інтерес, який ці підприємства можуть отримати тільки при об'єднанні в єдину систему.

В економічній літературі найчастіше зустрічається типи класифікації синергії по Ансоффу та Гуркову.

Перший тип І.Ансоффа, який виділив наступні види синергії: синергізм продажу, оперативний синергізм, інвестиційний синергізм, синергізм менеджменту.

Другий тип запропонував І.Б.Гурков, виділивши: Інвестиційну і фінансову синергію, синергію конгломерату, ринкову, виробничу, інноваційну, політичну кадрову.

Проте наведені класифікації не є повними. Аналізуючи види синергії які виникають в інтегрованих підприємствах слід зазначити, що не існує чіткої їх класифікації, тому при аналізі відповідної літератури були виділені відповідні класифікаційні ознаки і запропонована наступна система класифікації синергії.



Рис.1. Класифікація синергічного ефекту

Позитивний ефект інтеграції, що виникає внаслідок об'єднання підсистем може бути як позитивним так і негативним. Позитивний ефект синергії який може проявлятися у вигляді фінансової економії, застосування передових методів роботи, диференціації, доступу до необхідних ресурсів і нових каналів збуту. Цей ефект описується логічною формулою  $2+2=5$ . Проте досвід багатьох компаній підтверджує, що достатньо невеликої помилка в оцінці можливого потенціалу може привести до негативного ефекту синергії, який формульно можна визначити як  $2+2=2,5$ . Так за даними дослідження інтеграційного менеджменту, проведеного McKinsey у 2002 році в 70% злиттів компаній не було досягнуто очікуваного росту доходів, чверть компаній переоцінила обсяг зниження витрат не менше ніж 25%. Дослідження Booz-Allen&Hamilton показало, що в результаті «переоцінки ефекту синергії» не реалізовано більше 70% цілей, що ставились перед злиттям. До негативних ефектів можна віднести: важкість введення єдиного стандарту обслуговування клієнтів, стилю роботи та швидких технологічних змін, можливий відтік клієнтів, що обслуговувались поглинутою компанією і яких влаштували старі умови, переоцінка зміни частки ринку.

При оцінці синергічного ефекту використовують якісний аналіз який пов'язаний саме з виявленням можливих позитивних ефектів інтеграції, кількісна оцінка визначає прогнози прирости параметрів, що визначають надходження грошових засобів: ріст виручки за рахунок збільшення обсягу продажу, покращення якості продукції; зниження витрат і прискорення росту продажу за рахунок економії на масштабах випуску і нових можливостей росту; зниження відтоку по податку на прибуток за рахунок оптимізації податкових виплат, зниження інвестицій в обіговий капітал [ 9 ].

Відповідно до сфери реалізації ефекти синергії характеризуються наступним чином:

Фінансова синергія – економія за рахунок зміни джерела фінансування, вартості фінансування та інших вигод.

Управлінська синергія – економія за рахунок створення нової системи управління. Так об'єднання підприємств може здійснюватись шляхом горизонтальної, вертикальної інтеграції, створення конгломерату. Метою об'єднання є створення більш ефективної системи управління.

Операційна синергія – економія на операційних витратах за рахунок об'єднання служб маркетингу, обліку, збуту. Економія за рахунок ефекту масштабу, отримання технологічного ноу-хоу та ін.

Відповідно до природи виникнення функціональна синергія проявляється в ефекті масштабу В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20-30% при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та найбільш повному використанні виробничих потужностей підприємства.

Ефект інтеграції виявляється, як правило, в процесі створення інтеграційної виробничої системи та визначається як сума всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників такої системи для кожного її учасника

Ефект комплексних переваг визначає перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з роздрібними [ 10 ].

Синергія «конгломерату» полягає в об'єднанні в одній корпорації бізнесів, що мають різні етапи розвитку або різну динаміку ринкової кон'юнктури. Таким чином, постає задача знизити загальну циклічність розвитку корпорації.

Входження в новий товарно-ринковий сегмент відбувається в два етапи: початок та робота. На початковому етапі до основних витрат, таким як на будівлі і обладнання додаються неявні витрати, пов'язані з переходом в нову сферу бізнесу: створення нової організації, установлення можливих правил і процедур, найм нових робітників.. Тобто на початковому етапі синергізм може існувати в двох формах: у формі грошових заощаджень завдяки тому, що у фірми є все необхідне для ведення нового бізнесу, та в формі економії часу коли компанія стає конкурентоспроможною. На стадії оперативної роботи синергізм може проявлятися в ефекті масштабу, розподілом накладних витрат по декільком продуктам [ 11 ].

Фактори прояву синергії можна класифікувати в напрямку прямої та опосередкованої вигоди. Пряма вигода – це збільшення чистих грошових потоків реорганізованих компаній. Опосередкована вигода проявляється як збільшення ринкової вартості акцій об'єднаної компанії як наслідок підвищення їх привабливості для потенційного інвестора.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Наведений в статті підхід до класифікації синергії в інтегрованих підприємствах може допомогти підприємствам більш комплексно підійти до питань її аналізу та більш якісної до її оцінки. Проте дана класифікація здебільшого стосується інтеграції у вигляді злиттів і поглинань. Особливості синергії при інших формах об'єднань підприємств, ще вимагають подальших досліджень.

#### **Література.**

1. Райзберг Б. А., Лозовский А. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 2006.-364с.
2. Хакен Г. Синергетика. -М.: Мир, 1980.- 404с.
3. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса.- М.: Мир, 1986.-450с.
4. Занг В.Б. Стратегическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории. -М.: Мир,1999.- 335с.
5. Краснов Г.А., Виноградов В.В, Краснов А.А. Условия возникновения синергетического эффекта при интеграции экономических систем// Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского.- 2009.-№4.- С.219-222.
6. Ван Хорн Д.К. Основы финансового менеджмента. -М.: Изд.дом «Вильямс», 2003.- 992с.
7. Кэмпбелл Э., Саммерс Лачс. Стратегический синергизм. 2-е изд.- СПб.: Питер, 2004.-416с.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации, Учеб. пособие для вузов.- Москва Издательское объединение "ЮНИТИ", 1998.- 375 с
9. Ищенко С.М. Совершенствование методики оценки эффекта синергии как инструмента отбора перспективных сделок по слиянию (поглощению) компаний//Доступный з <http://koet/syktu.ru/vestnik/2009/2009-1/5/5.htm>
10. Лысенко О.В. Применение методики оценки синергетического эффекта для определения эффективности образования интегрированных промышленных объединений// Доступный з <http://www.anrb.ru/isei/cf2004/d776.doc>
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- Спб:Издательство «Питер», 1999.-416с.