

## ТЕМА 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### **Основні питання для вивчення:**

10.1. Сутність та особливості поняття «синергія».

10.2. Види синергізму.

10.3. Визначення ефекту синергії.

### **10.1. Сутність та особливості поняття «синергія»**

Поняття «синергетика» виникло порівняно недавно. Починаючи з 1970-х років, в економічній науці усе більше стверджується думка, що найважливішим фактором виникнення й функціонування будь-якої системи є синергетичне начало, яке проявляється в кооперативній поведінці окремих компонентів, що об'єднуються в єдине ціле. Не є винятком й економічні системи.

*Термін «синергетика» походить від грецького *sinergos* – той, що діє разом, – додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання двох чи декількох підприємств (їх злиття чи поглинання).*

*Термін запропонував у 1969 р. керівник Штутгартського університету та директор Інституту теоретичної фізики і синергетики Герман Хакен для позначення наукового напрямку, який на той час ще не існував.*

Нове русло досліджень потрібне було для вивчення систем з багатьох складових, аби пояснити, як через взаємодію різних елементів утворюються структури на макроекономічному рівні.

Згідно з Г. Хакеном, синергетика займається вивченням систем, що складаються з великої (надвеликої) кількості елементів, компонент або підсистем, які взаємодіють між собою складним чином.

*Вводячи поняття «синергетика» у науковий обіг, Герман Хакен вкладав у нього подвійний зміст:*

1) синергетика як теорія виникнення нових властивостей у цілому, що складається з об'єктів, що взаємодіють;

2) синергетика як міждисциплінарний підхід, який вимагає співпраці спеціалістів різних сфер.

Свій внесок у наукове обґрунтування концепції стратегічної взаємодії, у тому числі через пояснення природи синергетичного ефекту, зробили дослідники різних наукових напрямків П. Баклі і М. Кассон (засновники моделі інтерналізації), а також Дж. Хамел і К. Прахалад, Р. Холл, М. Портер та ін.

Поясненню динаміки стратегічних альянсів в динамічному зовнішньому середовищі присвячені дослідження представників теорії галузевих ринків. Проте останнім часом найбільшої уваги проблема ідентифікації джерел та оцінки синергетичного ефекту взаємодії підприємств набула в межах розвитку школи стратегічного управління. Незважаючи на широку популярність у науковій літературі концепції синергізму, у контексті прикладних економічних досліджень цей методологічний підхід залишається недостатньо розвинутим.

*Спробу визначити синергізм як економічний феномен одним з перших зробив Ігор Ансофф в статті «Синергізм і ресурси», опублікованій у відомій роботі*

*«Корпоративна стратегія». В основу запропонованої ученим процедури оцінки синергетичного ефекту було покладено відповідність ресурсів та можливостей організації.*

*У своїй концепції синергізму І. Ансофф зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями організації.*

І. Ансофф при визначенні синергетичного ефекту наголошує на важливості пошуку відповідей на такі запитання:

1. Чи існує в організації традиція використання синергетичного ефекту?

2. Якому рівню взаємозв'язку віддає перевагу вище керівництво і який управлінський досвід воно має?

3. Які вимоги і розпорядження будуть задаватися умовами зовнішнього середовища? Вважається, що чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища і твердість конкуренції, тим більше значення синергізму для досягнення успіху.

У стратегічному управлінні синергетичний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування.

*Синергізм означає, що сума якихось частин перевищує їх номінальні значення поодиноці. В стратегічному управлінні це означає, що дві спільно працюючих СЗГ (або дві стратегії) виявляються краще тих же двох незалежно оперуючих бізнес-одиниць. Тому синергію коротко записують як «ефект, коли  $2 + 2 = 5$ ;  $6$ ; ...  $N$ ». Ця формула показує, що сумарна віддача від кількох факторів може бути вищою, ніж сума показників незалежного їх використання.*

Ефект синергізму використовують для прогнозування потенційного прибутку чи ринкової вартості сукупних активів підприємств, які об'єднуються. Синергетика, або теорія самоорганізації, виявляється одним з найпопулярніших та перспективних пізнавальних підходів, у т. ч. в менеджменті.

*Синергізм чи синергетизм – це прояв кооперативної (узгодженої) поведінки природними матеріальними сутностями, внаслідок якого вони об'єднуються в системи. Наслідком явища синергетизму є існуюча побудова світу, в якому будь-яка природна матеріальна сутність є окремим цілим і водночас частиною (складовою) іншого цілого вищого рівня.*

*Існує дві обов'язкові передумови прояву синергетичного ефекту:*

1) перша припускає наявність у компонентів системи (суб'єктів) можливості реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому так важлива економічна свобода окремих господарюючих суб'єктів на будь-яких рівнях економічної системи;

2) другою обов'язковою передумовою синергії є наявність умов, що забезпечують синхронізацію діяльності економічних суб'єктів. Це припускає існування єдиних правил, стандартів, загальних фінансових умов, тимчасових ритмів, ін.

*Джерела синергізму:*

- 1) використання однакових виробничих можливостей; спільної технологічної бази; спільних запасів сировини;
- 2) координація зусиль в таких видах діяльності, як закупка обладнання, впровадження нових технологій, інформаційних систем, управління людськими ресурсами;
- 3) централізація управління окремими видами діяльності на різних рівнях (наприклад, використання результатів діяльності відділу досліджень та розробок різних СЗГ, спільне використання маркетингових можливостей та ін.);
- 4) використанням спільних рис бізнес-одиниць, таких як: покупці і (іноді) призначення товару (потенціал для створення системного рішення); торговий персонал або канал розподілу; торгова марка та її імідж; виробничі, офісні, складські приміщення

*Переваги синергізму:*

- збільшення цінності для споживачів, а отже, зростання обсягу продажів;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- ефективніше використання сукупного фінансового потенціалу СЗГ;
- взаємодоповнення технологій та продукції, яку виробляють СЗГ;
- можливість зниження рівня їхніх поточних витрат, зокрема адміністративних та інших аналогічних чинників;
- економія витрат, що пов'язана з операційною діяльністю та виникає у менеджменті, маркетингу, виробництві або реалізації за рахунок зростання масштабів виробництва;
- економія фінансів, що виникає внаслідок відносно менших транзакційних витрат на проведення операції та більш детальне вивчення фінансової діяльності організації;
- різна результативність управління, яка припускає можливість більш ефективного використання коштів (фондів) організації після злиття;
- посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів.

*Специфіка та мета синергії полягає:*

- в розширенні спектра досягнень чи проникненні на нові географічні ринки, можливості поліпшити збут нових і старих продуктів або зменшити витрати на їх виробництво;
- в забезпеченні права на ексклюзивне використання нової технології.

Для досягнення позитивних синергічних ефектів у виробництві необхідна гармонійна система цілей. Але не меншу роль відіграють стратегії і структура виробничого потенціалу.

*До синергетичного ефекту належить:*

1. Ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини організації – його масштабу. В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20–30 % при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та на повнішому використанні виробничих потужностей організації.

2. 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 (включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні та фінансові складові таких вигід).

3. Ефект комплексних переваг визначає перевагу пакета послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздрібу».

4. Ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів дозволяє розподілити ризик і, як наслідок, його зниження. Саме ефект конгломерату часто набуває диссинергійного прояву.

## 10.2. Види синергізму

*Прояв синергетичного ефекту можна очікувати за двома різними напрямками:*

1) синергетичні ефекти, що проявляються в межах однієї організації, від системного застосування різних інструментів у випадках оптимізації: збутової діяльності; планування; досліджень; просування товарів; використання інформаційних систем; реклами тощо;

2) синергетичні ефекти, які проявляються від системної діяльності окремих підприємств, що об'єднуються для досягнення певних господарських цілей: мінімізація витрат; збільшення можливого результату економічної діяльності; збільшення конкурентних переваг.

На рис. 10.2.1 наведено чотири різновиди синергізму за І. Ансоффом.

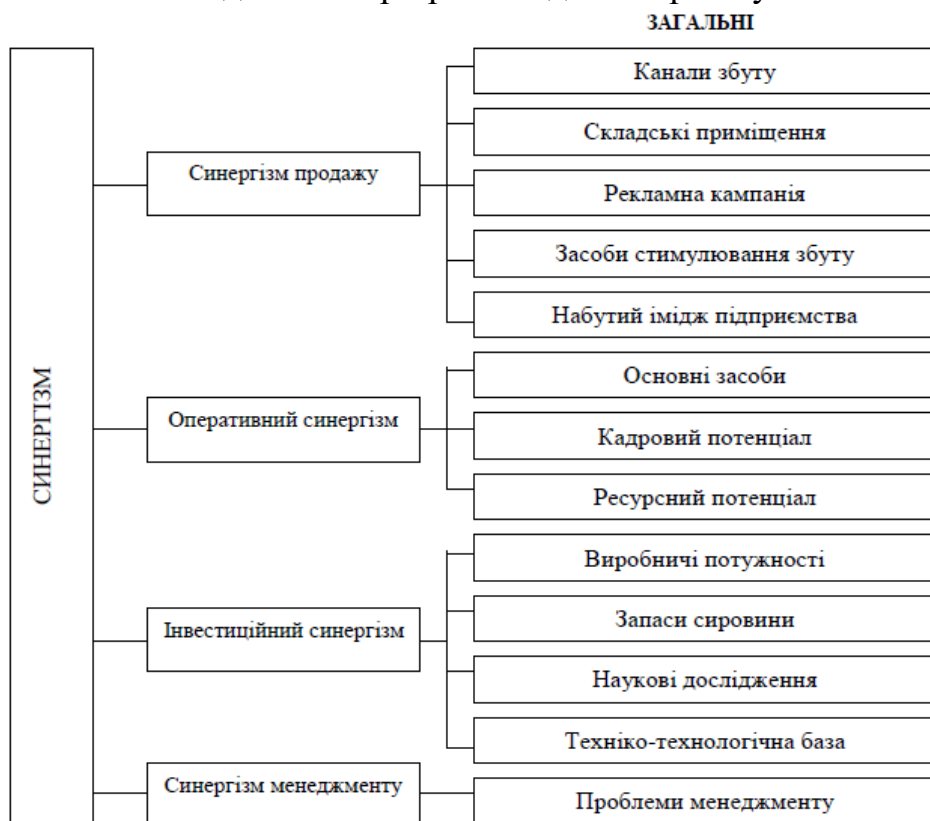


Рис. 10.2.1. Сутність і різновиди синергізму (за І. Ансоффом)

### 10.3. Визначення ефекту синергії

Встановити наявність синергії легко, але її ефекти важко планувати, а тим більше – реалізовувати. Всі комбінації факторів вдається дослідити лише у рідкісних випадках. Неоднозначними виявляються способи вимірювання синергетичного ефекту та сфери їх застосування.

*Прихильники «фінансового підходу» наполягають на використанні показника віддачі на капітал: наскільки більше/менше може знадобитися інвестованого капіталу (активів) без взаємодії, щоб сформувати такий самий за величиною грошовий потік, що створюється капіталом за умов стратегічної взаємодії. Інакше кажучи, на скільки процентів ефект синергії збільшує/зменшує вартість капіталу інвесторів в капіталі організації.*

Показник синергії є важливим фактором, який визначає конкурентну позицію організації.

*Синергетичний ефект від спільного ведення операцій пропонується вимірювати такими способами:*

- оцінка ступеня скорочення затрат при даному рівні доходу;
- оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

*Ефект синергії можна визначити такими показниками:*

- збільшення прибутку;
- зниження витрат організації;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- прискорення змін цих змінних.

*При оцінці синергетичного ефекту стратегічної взаємодії підприємств найчастіше згадуються такі проблеми:*

- багатогранність та поліаспектність партнерських відносин;
- асиметричність інформації про результати взаємодії для кожного з партнерів;
- переважання експертних методів оцінки впливу факторів та результатів стратегічного партнерства внаслідок неявної природи деяких з об'єктів такої оцінки тощо.

І. Ансофф одним з перших зробив спроби визначити синергізм як економічний феномен. В основу запропонованої оцінки синергетичного ефекту було покладено відповідність ресурсів та можливостей організації. Слід зазначити, що в своїй концепції синергізму І. Ансофф зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями організації.

Визначення синергізму запропоновано в такий спосіб:

- нехай річний обсяг продаж кожного товару складає П гривень;
- витрати на виробництво і реалізацію – В гривень;
- інвестиції на розвиток товару і ринку – І гривень.

Тоді рівень повернення інвестицій РПІ по товару Т1 буде:

$$РПІ = (П1 - В1) / І1.$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій отримується як результат від ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок.

Аналогічно розраховують РПІ і для іншого товару  $T_2, T_3 \dots T_n$ .

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то загальний обсяг продаж організації  $P_{\text{заг}}$  буде дорівнювати:

$$P_{\text{заг}} = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій по підприємству будуть дорівнювати:

$$V_{\text{заг}} = V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n; \quad I_{\text{заг}} = I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n.$$

Спільний рівень повернення інвестицій по підприємству в такому разі становитиме:

$$РПІ_{\text{сп}} = (P_{\text{заг}} - V_{\text{заг}}) / I_{\text{заг}}.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані дні з одними. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає в конгломератах, у яких відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами. В більшості ж підприємств існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво має більш низькі витрати виробництва з розрахунку на одиницю продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той же обсяг продаж.

Аналогічно й обсяг інвестицій на великому підприємстві може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій на той же ефект.

Тобто, це можна виразити так:

$$\text{якщо } P_{\text{заг}} = P_{\text{інт}}, \text{ то } V_{\text{інт}} < V_{\text{заг}}, \quad \text{а } I_{\text{інт}} < I_{\text{заг}},$$

де показники з індексом «заг» відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою, і з індексом «інт» – інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

У результаті рівень повернення інвестицій в «інтегрованому» підприємстві вищий ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари в декількох незалежних організаціях:

$$РПІ_{\text{інт}} > РПІ_{\text{заг}}.$$

Такого ж результату можна досягнути і при однаковому обсязі інвестицій:

$$I_i = I_{\text{заг}}.$$

У такому разі  $P_{\text{інт}} > P_{\text{заг}}$ , а  $V_{\text{інт}} < V_{\text{заг}}$ .

Тобто, при одному і тому ж обсязі інвестицій «інтегроване» підприємство може отримати більший прибуток або матиме менші витрати виробництва ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. В цьому і полягає ефект синергізму.

*Кількісне визначення ефекту синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій*

Припустимо, що організація має  $n$  видів діяльності, кожен з яких має вплив на загальну прибутковість організації. Припустимо, що річний обсяг продажу кожного товару –  $S_{\text{інт}}$  гривень. Поточні витрати –  $O_{\text{інт}}$  гривень та включають оплату праці та матеріалів, накладні витрати, витрати на управління та

амортизацію, для виробництва та реалізації товару, придбання обладнання та створення дистрибуторської мережі необхідні інвестиції в розмірі  $I_1$  гривень.

Тоді рівень повернення інвестицій ROI по товару  $P_{\text{інт}}$  дорівнює:

$$\text{ROI}_{P_1} = \frac{S_1 - O_1}{I_1}$$

Згідно з цією формулою розмір необхідного повернення інвестицій може бути отримано в результаті ділення різниці між поточними доходами та витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок.

Аналогічна формула справедлива і для інших товарів  $P_2, P_3, \dots, P_n$ .

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, то загальний обсяг продажу організації буде дорівнювати:

$$S_{\text{заг}} = S_1 + S_2 + \dots + S_n.$$

Аналогічно, поточні витрати та обсяги інвестицій дорівнюють:

$$O_{\text{заг}} = O_1 + O_2 + \dots + O_n;$$

$$I_{\text{заг}} = I_1 + I_2 + \dots + I_n.$$

Загальний обсяг повернення інвестицій буде:

$$\text{ROI}_{\text{заг}} = \frac{S_{\text{заг}} - O_{\text{заг}}}{I_{\text{заг}}}$$

Ця формула справедлива, якщо поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані між собою. Це дозволяє знаходити суму простим додаванням. На практиці подібна ситуація виникає в інвестиційних організаціях між незалежними між собою цінними паперами або в конгломератах, де відсутня взаємодія між окремими відділами.

У більшості організацій існує взаємозв'язок між поточними витратами та інвестиціями, тому можливі дві ситуації.

Ситуація перша – з використанням ефекту синергії організація може знизити величину капітальних вкладень. Це може бути досягнуто за рахунок того, що в організації вже є наявності обладнання, необхідне для ведення господарської діяльності в іншій СЗГ. В даному випадку:

$$I_{\text{заг}} < \sum_{j=1}^n I_j, \quad S_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n S_j, \quad O_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n O_j,$$

тоді відповідно:  $\text{ROI}_{\text{заг}} < \text{ROI}_{\text{син}}$ .

Ситуація друга – з використанням ефекту синергії організація може зменшити обсяг поточних витрат. Як правило, це можливо при злитті двох організацій. При цьому злиття розуміється як процес організаційного об'єднання двох систем управління організаціями, елементами яких є вузли управління.

*Основний критерій злиття:*

- якщо в організації який-то параметр відсутній, то використовується існуючий параметр іншої організації:

- якщо у двох організаціях присутні аналогічні параметри, то використовується найбільш ефективний, а інший скорочується або ліквідується.

У цьому випадку з'являється ефект економії на основі скорочення сукупних витрат:

$$I_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n I_j, \quad S_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n S_j, \quad O_{\text{заг}} < \sum_{j=1}^n O_j,$$

тоді відповідно:  $ROI_{\text{заг}} < ROI_{\text{син.}}$

Таким чином, з використанням ефекту синергії організація може завоювати більшу частку ринку завдяки низьким цінам, може дозволити собі витратити додаткові кошти на дослідження та розробки, ніж конкуренти, може максимізувати норму повернення інвестицій і таким чином залучити до себе інвесторів.

*Кількісна оцінка ефекту синергії з орієнтацією на витрати*

Необхідно оцінити витрати організації в кожній стратегічній зоні господарювання (бізнес-одиниці) –  $O_i$ . Це – витрати, які включають витрати: на маркетингові дослідження, науково-дослідницькі розробки, придбання та використання обладнання, заробітну плату, навчання співробітників, організацію продажів, транспортування, придбання комплектуючих та ін. Головне, що дана СЗГ (бізнес-одиниця) працює автономно.

Витрати по всіх СХГ складаються:

$$\sum_{i=1}^n O_i^n,$$

де  $n$  – кількість СЗГ (бізнес-одиниць).

Необхідно оцінити витрати з позиції повномасштабної діяльності, тобто в реальних умовах з врахуванням взаємовпливу та взаємодоповнення різних СЗГ:

$$\sum_{i=1}^n O_i^p$$

де  $p$  – кількість СЗГ (бізнес-одиниць).

Необхідно визначити різницю між витратами по всіх СЗГ, що були оцінені в умовах автономного функціонування та в реальних умовах. Ця різниця – збережені ресурси:

$$R = \sum_{i=1}^n O_i^n - \sum_{i=1}^n O_i^p$$

Показник синергії розраховується як відношення збережених ресурсів до суми витрат по всіх СЗГ, що оцінені в умовах їх автономного функціонування:

$$\frac{R}{\sum_{i=1}^n O_i^n}$$

Всі витрати визначаються в грошовій формі.

Оцінка ефекту синергії з орієнтацією на внесок різних СЗГ (бізнес-одиниць) наведена в табл. 10.3.1.

Таблиця 10.3.1

Оцінка ефекту синергії з урахуванням взаємної підтримки

СЗГ, що отримають	СЗГ, що дають			
	СЗГ1	...	СЗГ2	Сумарна залежність
СЗГ1	-			
...		-		
СЗ 2			-	
Сумарний внесок				Загальна сума



*Порядок оцінки такої:*

- визначити експертним шляхом від 0 до 10 та внести в кожний квадрат значення рівня синергізму, який СЗГ, що дає, пропонує СЗГ, що отримає в теперішній час. Взаємна підтримка СЗГ оцінюється з точки зору переданих стратегій, ідей, продукції, послуг та ін.;

- визначити суми за строками та стовпчиками – показники сили впливу по кожному з напрямів;

- використовуючи суми за строками, визначити ступінь залежності однієї СЗГ від іншої. За стовпчиками – визначити суми витрат, тобто ступінь важливості одних СЗГ для інших;

- на підставі отриманих оцінок визначити, які важливі спільні лінії зв'язку, що діють в теперішній час;

- повторити процедуру для того, щоб оцінити потенціальні спільні лінії зв'язку в майбутньому на основі також факторів успішного застосування стратегії та управлінських можливостей;

– порівняти нині діючі та потенційні лінії зв'язку для того, щоб знайти бажані лінії синергізму. Вони будуть залежати від того, наскільки керівники володіють мистецтвом використання синергетичного ефекту для укріплення конкурентних позицій організації. Бажані лінії синергізму, визначені таким чином, можна в майбутньому розглядати як орієнтири організації.

Підприємство, формуючи портфельну стратегію, повинно максимально оптимізувати даний ефект шляхом скрупульозного підбору і поєднання товарів та ринків, видів бізнесу.

Завдяки умілому використанні ефекту синергізму, зокрема низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. А ще може дозволити собі витратити більше засобів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити таким чином інвесторів тощо.

На даний час дестабілізація політичної ситуації в Україні спричиняє несприятливі, турбулентні умови для економіки держави в цілому. І саме зараз вітчизняним організаціям потрібно мати високий рівень стратегічної гнучкості для повноцінного функціонування й успішної реалізації поставлених цілей.

Синергізм є невід'ємним елементом системи управління стратегічною гнучкістю організації. Особливо в нестабільних економічних умовах сьогодення використання даного ефекту дає вітчизняним організаціям можливість бути менш вразливими і більш стратегічно гнучкими.

Коли говорять про синергію, то йдеться передусім про позитивний ефект. Але керівники, які об'єднують фактори, процеси, людей, мають враховувати, що вони можуть і заважати один одному. Тоді синергія буде негативною.

У такому випадку ефект « $2 + 2 < 4$ » пояснюється тим, що в деяких організаціях у складі набору стратегічних зон господарювання з'являються такі зони, які різко відрізняються від інших, традиційних, за рівнем нестабільності та критичними факторами успіху. В подібних ситуаціях керівництво частіше всього

просто не справляється з управлінням цими зонами і має негативний синергетичний ефект.

*Причини від'ємного синергізму:*

1) диссинергія може бути обумовлена високими витратами, що виникають у процесі адаптації компаній, що об'єднуються в певну інтеграційну структуру;

2) внаслідок зниження керованості більш складною системою;

3) складність прогнозування самої появи синергетичного ефекту. Так, як що підрозділи сприймаються як взаємопов'язані, між ними повинен існувати значний синергізм, але бажаний ефект відсутній;

4) прийняття бажаного за дійсне в метушні, що супроводжує об'єднання двох компаній;

5) проблеми з впровадженням. Можливо, причиною є невідповідність культур двох організацій або відсутність стимулів.

Отримавши негативний синергетичний ефект, підприємство стає більш вразливим і може втратити свою стратегічну гнучкість тому, що результати діяльності стратегічних зон господарювання більшою мірою залежать від їх високої чутливості до потреб ринку. Так, колективна праця може перетворитися на вільні бесіди за кавою. Або, наприклад, застосувавши для постачання новий канал збуту, ви можете опинитися перед фак-том, що його не сприйняли ваші клієнти.

Дане положення поширюється не тільки на ті організації, які виробляють товари, що характеризують дуже короткими життєвими циклами і скороченням витрат, але й для таких галузей, як створення матеріалів, приладобудування та інформаційні технології.