

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕТЕРМІНАЦІЇ ТА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СИНЕРГІЗМУ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ**

**АНОТАЦІЯ.** Визначено сутнісну характеристику економічного синергізму. Досліджено сучасні методики оцінювання синергізму в бізнесі.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Синергізм, синергійний ефект, торговий синергізм, операційний синергізм, інвестиційний синергізм, управлінський синергізм.

**АННОТАЦИЯ.** Определена сущностная характеристика экономического синергизма. Исследованы современные методики оценки синергизма в бизнесе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Синергизм, синергетический эффект, торговый синергизм, операционный синергизм, инвестиционный синергизм, управленческий синергизм.

**SUMMARY.** The essential characteristic of economic synergies was defined. The modern methods for assessing synergy in business was investigated.

**KEYWORDS.** Synergy, a synergistic effect, trading synergy, operational synergies, synergy investment, management synergies.

**Вступ.** Динамічний і непередбачуваний розвиток ринкового середовища ускладнює пошук джерел формування конкурентних переваг, а також напрямів та інструментів підвищення ефективності функціонування підприємств різних організаційно-правових форм. Серед них на сучасному етапі популярними є диверсифікація діяльності, злиття та поглинання підприємств і видів діяльності, створення стратегічних альянсів тощо. Саме тому актуальності набуває проблема дослідження проявів економічного синергізму як результату створення нових форм і моделей бізнесу.

Перші роботи, присвячені дослідженню синергізму в бізнесі з'явилися у 70—80-х роках минулого століття. Однак, у них не було єдиного та трактування цього поняття. Формування сучасних моделей бізнесу, виникнення нових, нетрадиційних джерел конкурентних переваг, таких як інтелектуальні ресурси та компетенції компанії, зумовлюють необхідність уточнення економіч-

ного змісту синергізму як економічної категорії, визначення його основних видів та узагальнення методичного інструментарію оцінювання ефективності синергізму в економіці.

**Постановка задачі.** Термін «синергія» (*sinergia*) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність». Існують різноманітні трактування цього поняття, однак суть синергійного ефекту досить проста — зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему. У буквальному розумінні мова йде про явища, які виникають внаслідок дії різних факторів, у той час як кожний із них окремо не забезпечує такого результату. Математичний феномен синергії позначають «формулами»  $1 + 1 = 3$  або  $2 \times 2 > 4$ . Синергію в економіці розглядають за різними аспектами: взаємодія окремих бізнесів, персоналу, ресурсів, знань тощо.

Практика функціонування підприємств вказує на специфічну закономірність у прояві синергійного ефекту, яка пов'язана із незнанням об'єктивних законів синергії, що призводить до негативних її результатів. Так, корпоративні рішення стосовно дивестицій (продажу, відчуження активів), зміна складу корпоративного портфеля або трансформація існуючої бізнес-моделі компанії повинні враховувати можливість отримання або навпаки — відсутності синергійних ефектів.

Концепція синергізму торкається різних сфер менеджменту, оскільки передбачає інтеграцію або координацію багатьох функцій та елементів бізнес-моделі. Зокрема, необхідність імплементації синергізму в управління новими бізнес-моделями диверсифікованих компаній обґрунтував І. Ансофф, який запропонував чотири основні компоненти стратегії: масштаби товарного ринку, вектор росту, конкурентні переваги, синергізм. Саме цей автор одним із перших визначив економічний базис синергізму — результат спільних зусиль кількох бізнес-одиниць здатен перевищити результуючий показник їх самостійної діяльності у випадку використання сильних сторін і можливостей та мінімізації слабких сторін і нейтралізації ризиків.

Враховуючи те, що ефект синергізму може проявлятися у різних сферах діяльності підприємства, а також мати різний кінцевий результат, основним завданням цієї статті є узагальнення трактування синергізму з позиції концепції бізнес-моделювання, узагальнення його класифікації, а також обґрунтування вибору методики оцінювання результативності.

**Результати.** Дослідження сутності синергізму як основи формування ефективної моделі бізнесу найповніше обґрунтовано у

працях японського фахівця Хіроюкі Ітамі [2]. Автор розглядає синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів підприємства (матеріальних і нематеріальних). При цьому, дослідник стверджує, що синергійний ефект досягається лише тоді, коли компанія використовує свої унікальні інтелектуальні ресурси — нематеріальні (невідчутні, неосяжні).

Для описання синергізму використано економічний феномен мультиплікативного ресурсного ефекту, що отримав назву «ефект безбілетника» — компанія може одночасно використати свої нематеріальні активи у різних бізнес-одинацях, ринках, або сферах бізнесу. Прикладом такого ефекту є використання потужної торгової марки для виведення на ринок нових товарів, використання сприятливого іміджу компанії для залучення клієнтів до нової продукції або використання наукових, виробничих та управлінських напрацювань у різних бізнес-одинацях однієї компанії.

Таким чином, економічна сутність синергізму у бізнес-моделюванні обґрунтовується специфічністю таких елементів, як ресурси, організаційні здатності та компетенції підприємства. При цьому, серед всієї сукупності ресурсів вагомий синергійний ефект здатні забезпечити саме нематеріальні ресурси.

Враховуючи різні сфери прояву, в літературі прийнято виділяти основні види синергізму. Першу спробу класифікації синергізму здійснив І. Ансофф [2]:

1) торговий синергізм виникає, коли для продажу кількох товарів використовуються одні й ті ж канали розподілу. Управління процесом продажів відбувається з одного центру або використовуються спільні складські приміщення та логістика. Можливості «пов'язаних» продажів сприяють підвищенню продуктивності менеджерів з продажу, а спільна реклама, стимулювання збуту, репутація — забезпечують збільшення обсягу доходу при фіксованих інвестиціях;

2) операційний синергізм — це результат більш ефективного використання виробничих потужностей і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, великих закупівель;

3) інвестиційний синергізм є наслідком спільного використання обладнання, запасів сировини, трансферу результатів науково-дослідних робіт між різними бізнес-одинацями інтегрованої компанії;

4) управлінський синергізм — фактор ефективного менеджменту — є прихованим джерелом отримання додаткових переваг за умови об'єднання компаній. Крім цього, джерелом синергізму

може бути досвід менеджменту у вирішенні певних управлінських проблем в інших сферах бізнесу.

На сьогодні можна виділити ще два види синергізму:

— агломераційний синергізм — проявляється в інтегрованих бізнес-моделях, де взаємозв'язок виробництв базується на послідовній переробці ресурсів.

— диверсифікаційний синергізм — проявляється за умови інтеграції окремих бізнес-одиниць, що дозволяє оптимізувати їх потреби в матеріальних і фінансових ресурсах за допомогою маневрування ними між різними виробництвами.

Сферою практичного прояву синергійного ефекту є створення різних видів інтеграційних бізнес-моделей, зокрема стратегічних партнерств (альянсів) тощо.

Розглядаючи зразки досягнення синергії на зарубіжних ринках, слід згадати злиття одного з найбільших американських банків Bank of New York і компанії Mellon Financial Corp., у результаті якого з'явилася найбільша в світі корпорація з управління активами та проведення операцій з цінними паперами. Перспективи синергії в даному випадку величезні: оптимізація внутрішньої системи управління і контролю; консолідація і концентрація фінансових ресурсів для досягнення максимального результату.

Яскравим прикладом використання синергії на українському ринку є купівля одного з найбільших українських банків АППБ «Аваль» банківською холдинговою групою «Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ». Проект можна назвати вдалим, оскільки в підсумку на українському ринку з'явився банк, який об'єднав передові технології, можливості та ресурси австрійської групи і знання українського ринку і досвіду роботи на ньому. Вдало спланована структура системного маркетингу, впізнаваність бренду і база клієнтів АППБ «Аваль» дозволили відразу сформувати міцні позиції для фінансового та ринкового видів синергізму.

Синергійного ефекту також можна досягти, вміло об'єднавши навички і знання групи людей у компанії таким чином, щоб вони взаємно посилювалися. Умовою появи синергії є створення емоційного залучення людей, оптимальна структуризація групи і рольовий розподіл її членів. Тут важливо сформувані у співробітників розуміння того, що разом вони можуть заробити більше, ніж окремо. Це забезпечує усунення всіх видів внутрішньої боротьби і розтрат творчої енергії, до створення якісно нового корпоративного середовища та використання всіх можливостей персона-

лу для розвитку цивілізованого бізнесу. У даній ситуації трьома основними синергійними процесами є: адекватне планування, ефективний обмін знаннями і поточною інформацією між співробітниками і координація роботи. Подібна взаємодія і взаєморозуміння фахівців можна назвати терміном «колективне мислення». Даний ефект був відомий ще в стародавні часи і вважався даром, посланим згори.

Одним із найбільш наочних прикладів синергії слугує розміщення бізнесу у торгових центрах і торгово-розважальних комплексах. Взаємодоповнюючі товарні групи, орієнтація на задоволення потреб кожного члена сім'ї, можливість «переключитися» (розважальні заклади, заклади громадського харчування) сприяють більш активному відвідуванню таких центрів і рівню покупок у них, особливо зростає частка спонтанних придбань.

Ще одним прикладом синергізму у вітчизняному бізнесі є злиття ВАТ «Київмедпрепарат» і ВАТ «Галичфарм» у 2005 році. В результаті створення нової моделі-бізнесу — корпорації «Артеріум», синергійний ефект був отриманий у ряді сфер:

— маркетинг і продажі: розширення асортименту продукції (в 2 рази) і пропозиція «з одних рук» посилили зацікавленість партнерів у співпраці;

— виробництво: завдяки ефекту масштабу, скороченню транспортних витрат і витрат при адмініструванні замовлень і цінових умов співпраці підвищилась загальна результативність функціонування корпорації;

— логістика: оптимізація політики просування і виходу на зовнішні ринки; підвищення ефективності управління запасами та закупками. Після об'єднання корпорація отримала більш привабливі умови (цінові та умови оплати);

— дослідження та розробки: об'єднавши потужну лабораторію в галузі досліджень і розробок нових ліків, було створено об'єднаний Центр досліджень і розробок. Це дозволило уникнути дублювання в даній сфері, підвищити ефективність і якість розробок, оптимізувати потребу в інвестиційних ресурсах;

— фінансова діяльність: сезонність виробництва кожної з окремих компаній до об'єднання диктувала певні правила з точки зору потреби у фінансуванні бізнесу. Після об'єднання компаніям вдалося оптимізувати ці потреби на корпоративному рівні. Говорячи про фінансування подальших проектів, об'єднана компанія набагато привабливіша для фінансових установ;

— знання і компетенції бізнесу: досвід у своїх професійних сферах (а знання завжди мають вартість) об'єдналися в єдину ба-

зу. Тобто підприємства отримали можливість ділитися і користуватися тією комерційною інформацією, якою незалежні компанії і компанії-конкуренти один з одним ніколи безкоштовно не діляться.

Важливим аспектом економічного явища синергізму є оцінювання результативності його прояву.

Однією із поширених методик оцінювання синергізму є розрахунковий інструментарій, запропонований І. Ансоффом [3]. Сутність її нижче розкрито на окремому прикладі.

Нехай річний обсяг продаж кожного товару складає  $P$  гривень, витрати на виробництво і реалізацію —  $B$  гривень, інвестиції на розвиток товару і ринку —  $I$  гривень. Тоді рівень повернення інвестицій РПІ <sub>$t_1$</sub>  по товару  $t_1$  буде становити:

$$\text{РПІ}_{t_1} = (P_{t_1} - B_{t_1}) / I_{t_1}. \quad (1)$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій визначається як результат від ділення різниці між чистим доходом і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок. Аналогічно розраховують РПІ і для інших товарів ( $t_2, t_3, \dots, t_n$ ) компанії.

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то сумарний обсяг продаж підприємства  $P_c$  буде дорівнювати:

$$P_c = P_{t_1} + P_{t_2} + P_{t_3} + \dots + P_{t_n}. \quad (2)$$

Аналогічно сумарні витрати та обсяги інвестицій на підприємстві будуть дорівнювати:

$$B_c = B_{t_1} + B_{t_2} + B_{t_3} + \dots + B_{t_n}; \quad (3)$$

$$I_c = I_{t_1} + I_{t_2} + I_{t_3} + \dots + I_{t_n}. \quad (4)$$

Рівень повернення інвестицій у цілому по підприємству в такому разі становитиме:

$$\text{РПІ}_{c_3} = (P_c - B_c) / I_c. \quad (5)$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані один із одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає, наприклад, у бізнес-моделях конгломератного типу, де відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами.

У більшості ж підприємств виникає ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво має більш низькі витрати у розрахунку на одиницю продукції, ніж кілька дрібних, що мають у 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:

$$\begin{array}{ll} \text{якщо} & P_c = P_i, \text{ то } B_i < B_c, & (6) \\ \text{а} & I_i < I_c, & (7) \end{array}$$

де показники з індексом (*c*) відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою, а з індексом (*i*) — 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 кількох незалежних підприємствах:

$$РПІ_i > РПІ_c. \quad (8)$$

Такого ж результату можна досягнути і при однаковому обсязі інвестицій:

$$I_i = I_c.$$

У такому разі:  $P_i > P_c$ , а  $B_i < B_c$ .

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.

Підприємство, формуючи ефективну бізнес-модель, повинно оптимізувати портфельну стратегію шляхом детального підбору й поєднання товарів і ринків, видів бізнесу. Завдяки вмiлому використанню ефекту синергізму, зокрема, низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. Крім цього, воно може дозволити собі затратити більше засобів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити таким чином інвесторів тощо.

Вимірювання синергізму багато в чому схоже з оцінкою сильних і слабких сторін підприємства. Для оцінки ступеня синергізму вимірюються спільні ефекти між двома варіантами рішень. При оцінці сильних і слабких сторін здійснюється ранжування можливостей підприємства для досягнення бажаного (оптимального) рівня ефективності.

**Висновки.** Оволодіння вітчизняними менеджерами знаннями щодо визначення та оцінювання результативності прояву синергійного ефекту є сьогодні основою пошуку та реалізації нових

джерел конкурентних переваг для формування дієвої моделі бізнесу. Результати оцінки синергійного ефекту у різних сферах функціонування підприємства є основою для прийняття рішення про його подальший розвиток для забезпечення унікальності та високої конкурентоспроможності. Перспективою подальших досліджень у цій сфері є подальше розпрацювання методик оцінювання якісного складу та вартісного вимірювання синергійного ефекту, а також їх практична імплементація в умовах вітчизняних підприємств.

### **Література**

1. *Арефьева О. В., Харчук Т. В.* Экономические методы формирования потенциала предприятия // Актуальные проблемы экономики. — 2008. — №7 (80). — С. 27—34.
2. *Кемпбелл Э., Саммерс Лаче.* Стратегический синергизм: 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
3. Молдован А. Слияния и поглощения в украинском ГМК: время стратегических альянсов — 28.10.2008. - UGMK.info — Аналитический портал рынка металла и строительства.
4. *Шемануева А.П.* Стратегические альянсы в современном бизнесе // ГОУВПО «МГУС». — М., 2006.

УДК 65.014.005: 33

*В. В. Рябенко*, канд. екон. наук,  
доцент кафедри економіки і права,  
Національний університет харчових технологій

### **МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Обґрунтовано роль стратегічного потенціалу в процесах функціонування і розвитку підприємства. Визначено рівні та основні підсистеми управління стратегічним потенціалом підприємства.  
Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства, функціонування, розвиток, ресурси, можливості, компетенції.

Обоснована роль стратегического потенциала в процессах функционирования и развития предприятия. Определены уровни и основные подсистемы управления стратегическим потенциалом предприятия.