

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИНЕРГИИ

Журова Людмила Ивановна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры финансов и кредита,

E-mail: zhurova.li@mail.ru

Волжский университет имени В.Н.Татищева

г. Тольятти

Одной из основных тенденций развития мировой экономики являются интеграционные процессы, под которыми понимаются процессы объединения хозяйствующими субъектами своих активов, технологий, сбытовых сетей и других ценностей для достижения общих целей и удовлетворения своих интересов на период действия этих целей. Результатом интеграционных процессов является формирование различных видов сложноорганизованных экономических систем, в том числе интегрированных корпоративных систем, широко распространенных в современной экономике. Одним из основных мотивов формирования таких систем является получение синергетического эффекта, поэтому принятие управленческих решений относительно целесообразности интеграции должно базироваться не только на результатах оценки экономического эффекта, но и потенциального синергетического эффекта, возникающего в результате взаимодействия хозяйствующих субъектов. Целью работы является выявление и обоснование источников формирования синергии развития и их систематизация. В научной литературе рассматриваются различные виды синергии и синергетических эффектов, предлагаются разные методы их оценки, что обуславливает необходимость дополнительных исследований по данному направлению. С использованием методологии системного анализа в работе представлен анализ существующих подходов к классификации корпоративной синергии. В качестве результатов представлены виды синергии, формируемые на этапах процесса создания корпоративной ценности, определены источники их формирования и виды синергетического эффекта.

Ключевые слова: интегрированная корпоративная система, синергия, синергетический эффект.

В современной экономике ведущая роль в обеспечении конкурентоспособности национальных экономик принадлежит сложноструктурированным экономическим системам, отличающимся организационной, производственной и управленческой сложностью, объединяющим организации с различным уровнем экономического потенциала, находящиеся на различных этапах развития и работающие в разных стратегических сегментах. В теории и практике управления класс

сложноструктурированных систем, которые в процессе деятельности интегрируют свои активы, принято называть интегрированными экономическими системами. Одним из видов таких систем, наиболее распространенных в современной экономике, являются интегрированные корпоративные системы (ИКС), представляющие собой группы юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), осуществляющих совместную деятельность на основе интеграции активов или отношений взаимодействия для достижения общих целей, имеющие единый координирующий центр [2].

Крупные ИКС сформировались во всех отраслях народного хозяйства: группы Газпром, Роснефть, Лукойл (нефтегазовая отрасль), СИБУР-Холдинг (нефтехимическая), Северсталь, Новолипецкий металлургический комбинат (металлургическая), Ростелеком (телекоммуникационная), АВТОВАЗ, КАМАЗ (автомобилестроение), Уралкалий (химическая) и т.д.

Основным способом формирования таких систем являются процессы интеграции. При этом мотивы, условия и методы интеграции могут быть различными, в связи с чем создаются различные формы ИКС (концерны, холдинги, конгломераты и пр.). В числе основных мотивов интеграции компаний выделяют:

- создание операционной или финансовой синергии [4; 7; 9];
- диверсификацию деятельности с целью снижения риска [4; 7; 9];
- повышение качества управления [3; 7; 9];
- удовлетворение личных интересов менеджеров [4; 9];
- приобретение недооцененных компаний [4; 9];
- обеспечение налоговых льгот [3; 4; 7];
- возможность использования избыточных ресурсов [3] и др.

Одним из важных мотивов интеграции является создание синергии. Синергия (синергизм) (synergy) – стратегические преимущества, которые возникают при объединении двух или более компаний [12].

Выделяют различные виды синергии (синергизма). Так, И. Ансофф выделяет синергизм продаж, оперативный синергизм, инвестиционный синергизм, синергизм менеджмента. А. Дамодоран и П.А. Гохан выделяют операционную и финансовую синергии [1; 7; 9].

А.Е. Иванов в соответствии с видами деятельности промышленных предприятий рассматривает следующие типы синергии: операционную; финансовую; инвестиционную, В.Р. Веснин выделяет операционную, финансовую и коммерческую синергии [5; 10].

Также А.Е. Иванов выделяет начальный синергизм (получаемый в краткосрочном периоде непосредственно за счет интеграции) и скрытый синергизм (получаемый в долгосрочном периоде при осуществлении соответствующего управленческого воздействия на интегрированную систему) [10].

Г.А. Краснов, В.В. Виноградов, А.А. Краснов различают два вида синергии [11]:

– синергия расширения – включает синергию, возникающую за счет субаддитивности, и синергию, возникающую за счет супераддитивности. Синергия расширения проявляется как результат обретения каждой из интегрирующихся экономических систем возможности использовать ресурсы, имеющиеся у другой экономической системы;

– синергия связанности – включает только синергию, возникающую за счет супераддитивности, и обнаруживается в случае, если у экономических систем в результате объединения недостающих каждой из них в отдельности ресурсов появляется качественно новый ресурс.

Существуют и другие подходы к классификации корпоративной синергии, в таблице 1 представлены некоторые из них.

Таблица 1

Виды корпоративной синергии

Автор	Виды синергии (синергизма)
И. Ансофф [1]	синергизм продаж, оперативный синергизм, инвестиционный синергизм, синергизм менеджмента
П.А. Гохан [7], А. Дамодоран [9]	операционная и финансовая синергии
В.Р. Веснин [5]	операционная, финансовая, коммерческая синергии
А.Е. Иванов [10]	операционная, финансовая, инвестиционная синергии начальный, скрытый синергизмы
Е.Н. Гунина [8]	синергия сбыта, синергия инвестирования, синергия управления, производственная синергия, синергия развития
Е.С. Винокурова [6]	<i>в зависимости от входящих в интегрированную систему видов бизнеса:</i> политическая, финансовая, маркетинговая, производственная, инновационная, кадровая синергии
	<i>в зависимости от направления интеграции:</i> системная синергия, синергия от переноса компетенции
	<i>по видам ресурсов, подлежащих интеграции:</i> операционная, инвестиционная, финансовая, управленческая, информационная синергии
	внутрикорпоративная, внешняя синергии
Г.А. Краснов, В.В. Виноградов, А.А. Краснов [11]	синергия расширения, синергия связанности
Н.Б. Хасаншина [13]	финансовая, операционная, функциональная, инвестиционная, маркетинговая, управленческая, инновационная синергии
Е.А. Храмова [14]	синергия снижения затрат, синергия роста (роста доходов), финансовая синергия, операционная синергия, синергия объединения оптимально управляемых компаний, синергия нематериальных активов, синергия интеграции компаний

Необходимо отметить, что понятия «синергия» и «синергетический эффект» нередко отождествляются (например, в работе [14]). На наш взгляд, синергия представляет собой процесс влияния дополнительных факторов на результаты деятельности ИКС, возникающих при взаимодействии ее участников, синергетический эффект – проявление эффекта синергии, выражаемое конкретными качественными и количественными показателями

(например, абсолютными или относительными показателями снижения затрат, увеличения доходов и т.д.).

Выделяют различные источники синергии. Так, И. Ансофф в качестве источников выделяет возможности совместного использования финансовых возможностей, производственных мощностей компаний, каналов распределения товаров, более эффективного использования ресурсов, использования опыта менеджеров и др. [1]. Ю. Бригхем, Л. Гапенски отмечают, что синергетический эффект может возникнуть благодаря: операционной экономии; финансовой экономии; дифференцированной эффективности (если управление одной из компаний было неэффективным и после интеграции активы компании станут более производительными); возросшей рыночной мощи (из-за снижения конкуренции) [4].

Также выделяют различные типы синергетического эффекта. При этом ряд авторов не разграничивают источники синергии и синергетический эффект. Так, например, О. Юлдашева и А. Горид выделяют следующие виды синергетического эффекта: эффект снижения удельных затрат (эффект масштаба); эффект повышения доходов за счет роста рыночной силы предприятия; эффект роста инвестиционных возможностей интегрированной системы; эффект комплементарности материальных ресурсов; эффект комплементарности нематериальных ресурсов [15]. В качестве последних двух видов синергетического эффекта явно представлены источники его формирования.

Интеграция компаний позволяет создавать синергию на всех этапах создания ценности для потребителя. В качестве элементов цепочки создания ценности можно выделить материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт, НИОКР, управление персоналом, финансы и т.д.

Анализ подходов к классификации корпоративной синергии позволяет выделить следующие виды синергии, генерируемые в цепочке создания корпоративной ценности: синергия закупок; производственная; сервисно-сбытовая; инновационная; организационно-управленческая; финансово-инвестиционная синергии. В таблице 2 представим источники формирования синергии и виды синергетического эффекта в разрезе основных и вспомогательных видов деятельности в рамках цепочки создания ценности.

Таблица 2

Виды корпоративной синергии (составлена автором)

Элементы цепочки создания ценности	Источники синергии	Виды синергетического эффекта	Виды синергии
Материально-техническое обеспечение	Развитие системы взаимных поставок внутри ИКС. Проведение совместных крупных закупок, позволяющих снизить закупочные цены. Создание надежной системы снабжения предприятий ресурсами за счет получения контроля над поставщиками, позволяющей снизить риски непоставки материальных ресурсов, обеспечить потребность в качественных материальных ресурсах	Снижение транзакционных издержек. Снижение затрат на закупку материальных ресурсов. Сокращение времени на закупки. Снижение брака в закупках.	Синергия закупок
Производство	Увеличение объемов выпуска продукции (эффект масштаба). Расширение ассортимента продукции. Комбинирование взаимодополняющих производственных ресурсов. Использование общей технологической базы, неиспользуемых производственных фондов. Экспансия в новые отрасли.	Снижение удельных затрат на производство продукции. Повышение удовлетворенности потребителя. Снижение совокупной потребности в производственных ресурсах. Снижение производственного брака	Производственная
Маркетинг и сбыт	Приобретение клиентской базы конкурента. Оптимизация сбытовой политики за счет получения контроля над потребителями, снижающей риски нереализации продукции. Налаживание общей сбытовой сети, проведение совместных маркетинговых мероприятий (маркетинговых исследований, рекламы и т.п.). Экспансия на новые рынки сбыта	Увеличение доли рынка. Увеличение доходов от продаж. Снижение затрат на маркетинг и сбыт. Снижение транзакционных издержек. Повышение удовлетворенности потребителя.	Сервисно-сбытовая
НИОКР, в т.ч. инновации	Взаимодополняемость в области НИОКР. Получение доступа к нематериальным активам, обеспечивающим инновации и их коммерциализацию. Применение имеющихся нематериальных активов для выпуска продуктов-аналогов или других видов продукции	Снижение затрат на НИОКР. Ускорение НИОКР. Сокращение сроков вывода инновационной продукции на рынок	Инновационная
Общее управление, в т.ч. управление персоналом	Внедрение корпоративной информационной системы, ускоряющей информационный обмен между участниками ИКС. Совершенствование организационной структуры, устранение дублирующих функций, сокращение численности управленческого персонала. Создание внутрифирменной биржи работников	Сокращение затрат на управление. Сокращение времени на принятие управленческих решений. Сокращение затрат на персонал. Повышение эффективности бизнес-процессов и качества управления	Организационно-управленческая

<p style="text-align: center;">Финансы, в т.ч. инвестиции</p>	<p>Мобилизация финансовых ресурсов, получение доступа к финансовым ресурсам с меньшей стоимостью. Диверсификация финансовой деятельности с целью снижения рисков. Размещение временно свободных денежных средств, приобретение недооцененных компаний. Использование механизма трансфертного ценообразования. Привлечение финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов</p>	<p>Снижение затрат на финансирование. Рост прибыли ИКС. Снижение налоговых выплат. Рост рыночной стоимости ИКС.</p>	<p style="text-align: center;">Финансово-инвестиционная</p>
---	--	---	---

Выявление источников формирования синергии на всех этапах процесса создания ценности для потребителя и учет возникающих синергетических эффектов при формировании корпоративной стратегии развития позволяет более эффективно использовать взаимодействие участников интегрированных корпоративных систем и повысить их конкурентные преимущества.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. АНСОФФ И. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕР. С АНГЛ. – СПБ., ПИТЕР, 2009. 344 С.
2. АФОНИЧКИН А.И., ЖУРОВА Л.И. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: // СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ – URL: [HTTP://WWW.SCIENCE-EDUCATION.RU/104-6830](http://www.science-education.ru/104-6830) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 07.08.2012).
3. БРЕЙЛИ Р., МАЙЕРС С. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ. – М., ОЛИМП-БИЗНЕС, 2012. 1008 С.
4. БРИГХЕМ Ю., ГАПЕНСКИ Л. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОЛНЫЙ КУРС: В 2-Х Т. ПЕР. С АНГЛ. – СПБ., ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА, 2005. Т. 2. 668 С.
5. ВЕСНИН В.Р. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. – М.: МГИУ, 2008. 153 С.
6. ВИНОКУРОВА Е.С. СИНЕРГИЯ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА // БАЛТИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. 2009. №1. С. 69-74.
7. ГОХАН П.А. СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ. ПЕР. С АНГЛ. – М., АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2015. 744 С.
8. ГУНИНА Е.Н. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТОИМОСТЬЮ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. 2010. №2(63). С. 191-196.
9. ДАМОДОРАН А. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА: ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛЮБЫХ АКТИВОВ. ПЕР. С АНГЛ. – М., АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2006. 1341 С.
10. ИВАНОВ А.Е. АПРИОРНАЯ ОЦЕНКА СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ИНТЕГРАЦИИ НА ОСНОВЕ НЕЧЕТКО-МНОЖЕСТВЕННОЙ МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО РОСТА // ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. 2012. №42 (297). С. 33-42.
11. КРАСНОВ Г.А., ВИНОГРАДОВ В.В., КРАСНОВ А.А. УСЛОВИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ПРИ ИНТЕГРАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ // ВЕСТНИК НИЖЕГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ.

Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО. 2009. №4. С. 219-222.

12. ТОМПСОН А.А., СТРИКЛЕНД А.ДЖ.Ш. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИИ И СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА: ПЕР. С АНГЛ. – М., ВИЛЬЯМС, 2008. 928 С.

13. ХАСАНШИНА Н.Б. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МОТИВЫ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ // ВЕСТНИК СПбГУ. 2010. СЕР. 5. ВЫП. 2. С. 100-108.

14. ХРАМОВА Е.А. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. 2011. №3(76). С. 331-334.

15. ЮДАШЕВА О., ГОРИД А. СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИЙ // НОВОСТИ ЭЛЕКТРОТЕХНИКИ. 2006. №4 (40). С. 112-114.

FORMATION OF CORPORATE SYNERGY

Zhurova L.I.

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Finance and credit,*

E-mail: zhurova.li@mail.ru

*Volzhsky University after V.N. Tatishchev
Togliatti*

One of the major trends in the global economy are the integration processes, which are defined as the process of combining economic entities of their assets, technologies, distribution networks and other assets in order to achieve common goals and meet their interests for the duration of these goals. The result of the integration process is the formation of different types of highly organized economic systems, including integrated corporate systems, widely used in the modern economy. One of the main motives for the formation of such systems is to provide a synergistic effect, so management decisions regarding the advisability of integration should be based not only on an assessment of economic benefit, but the potential synergies resulting from the interaction of economic agents. The aim is to identify and study the sources of synergy development and systematization. The literature discusses the various types of synergies and synergies, there are different methods of evaluation, which necessitates more research in this area. Using the methodology of the system analysis is presented in the analysis of existing approaches to the classification of corporate synergy. As the results are views synergies generated at the stages of creating corporate value chain, identifies sources of their formation and the types of synergies.

Keywords: integrated corporate system, synergy, synergic effect, sources of synergies.