

дущее своё состояние, а также позволит упростить контроль реализации стратегии на всех уровнях управления. По оценкам экспертов при использовании ССП барьер видения и понимания стратегии компании возрастает с 5 процентов от общего количества сотрудников (без ССП) до 100 процентов. Кроме этого, показатель мотивации и внутренних стимулов, привязанных к стратегии, возрастает с обычных 25 до 100 процентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 458 с.
2. **Ермакова, Т.А.** Стратегический корпоративный реинжиниринг процессов управления группой компаний/ Т.А. Ермакова, Б.А. Железко, Е.Н. Корначенко. - Научные труды БГЭУ. – Минск: БГЭУ, 2010. – 583 с. (с.128-134).

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОНЯТИЕ «СИНЕРГИЯ»

Иванов Дмитрий Арвидович

Санкт-Петербургский Государственный
Экономический Университет, Санкт-Петербург
russiaivanovdima@mail.ru

Несмотря на огромное количество публикаций в интернете и проведенных сделок «слияний и поглощений» в мире, феномен синергии, все еще остается недостаточно исследованным как в отношении *понимания сути* этого понятия, так и по вопросам *классификации видов синергии*, поскольку почти все исследования по этому вопросу ограничены сферой сделок М&А. В мировой академической среде существует порядка 900 000 статей с ключевым словом «synergy» и порядка 200 000 статей с темом «business synergy», и, хотя в разделе публикаций на русском языке можно обнаружить цифру в 10 600 тысяч статей с ключевым словом «синергия» [22], некоторые российские исследователи считают, что этот вопрос на российском рынке незаслуженно остается в стороне [15. с 47].

В современной зарубежной и отечественной экономической литературе существует огромное количество определений понятий «синергия» и «синергический эффект» (СЭ). Например, в [13, с. 120] эти два понятия определяются как «два в одном»: «синергия и синергический эффект – это потенциальная выгода, дополнительная стоимость, которую можно получить в результате сделки М&А». Очевидно, что данное определение относится только к эффекту синергии, причем положительному, и ограничивает его применение сферой сделок М&А, что, безусловно, слишком узко. Но, самое важное, по мнению автора, состоит в том, что «*синергия*» – это *процесс* взаимодействия (совместного действия) несколь-

ких участников, а «синергический эффект» - это *результат* такого процесса, поэтому отождествление этих понятий неправомерно.

Остановимся подробнее на обзоре определений этих понятий за последние почти 60 лет, представленном в табл. 1.

Таблица 1. Анализ определений понятия «синергия» за 1960-2010 гг.

Год	Автор	Определение синергии	Комментарий
Начало 1960-х	Дж. Фред Вестон [20, с. 32]	Взаимодействие двух или более компонентов системы в которой суммарный эффект больше чем простая сумма компонентов	Синергия определена через синергический эффект (СЭ), который предполагается однозначно позитивным
1965	И. Ансофф (I. Ansoff) [16]	Возможность превышения экономического эффекта от совместной работы нескольких компаний над результатами их самостоятельной деятельности	Предполагается взаимодействие лишь нескольких субъектов (компаний)
1996	П.А. Гохан [18, с. 265]	Синергия – это правило: « $2 + 2 = 5$ »	Определение синергии через понятие СЭ, не научное (примитивно-популистское) с однозначно позитивным результатом
2003	М. Портер [10]	Синергия – это не просто комбинация ресурсов, а новое качество сотрудничающих компаний. Синергический эффект - эффект взаимодействия взаимосвязанных элементов системы	Отрицает ситуацию возможности проявления синергии в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта, т. е. ограничено сферой сделок M&A
2004	Ф.Ч. Эванс, Д.М. Бишоп [17]	Синергия есть увеличение стоимости бизнеса сверх ожидаемого темпа роста ее стоимости, которого она может достигнуть, функционируя как отдельный бизнес. Часть синергии теряется от затрат на сделку M&A	Определяется через добавленную стоимость. Ограничено сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата
2005-2007	А. Дамодаран [3] Т. Гранди [2]	Синергический эффект - эффект от совместных действий, комбинация [? – авт.] стоимость обеих фирм (фирмы-цели и фирмы-покупателя). Это потенциальная дополнительная стоимость, появляющаяся в результате объединения двух фирм	Ограничено сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата
2003-2009	А. Грегори [1, с. 165-166], С. Кристоферсон [9]	Под синергией понимается увеличение прибыльности компаний и снижение риска за счет стабилизации денежных потоков, а также увеличение денежных потоков в результате создания новых технологий и объединения НИОКР	Аналогично, а также есть включение в определение частных (ссылка на конкретный источник)

Продолжение таблицы 1

2009	Тихомиров Д.В. [13, с. 120]	<i>Синергия и синергический эффект</i> – это потенциальная выгода, дополнительная стоимость, которую можно получить в результате сделки М&А	<i>Отождествление синергии и СЭ, ограничение сферой сделок М&А, не рассматривает ситуацию негативного результата</i>
------	-----------------------------	---	--

Источник: разработка автора.

Обзор комментариев в таблице 1 позволяет систематизировать *проблемы в формулировании определения понятия «синергии»:*

1) В отечественной научной среде существует проблема с *пониманием значения однокоренных с «синергией»³ терминов* (синергизм, синергетика) и недостаточно четким осознанием разграничения ситуаций их употребления. Например, довольно распространённой ошибкой является употребление термина «синергетика» в значении «синергия», что особенно часто встречается в отечественных статьях, посвященных рассмотрению *синергического эффекта*. Эта проблема рассмотрена в статье автора [5], посвященной исследованию семантических корней и эволюции понятия «синергия».

2) Другая проблема – отождествление понятий «синергия» и «синергический эффект» (СЭ). Даже в современной трактовке [11] *«синергия* понимается как суммирующий *эффект взаимодействия* двух или более *факторов ...»*. Но *синергия* – это явление, *процесс*, который не надо путать с его эффектом, результатом. Действительно, *процесс* предполагает *продолжительность*, период реализации, а *эффект* – это мера эффективности реализации того или иного процесса, которая, как любая мера, может определяться только на какой-то определенной *момент времени*. В этом принципиальное различие между понятиями синергия и синергический эффект.

3) Следующая неточность связана с фиксацией в определении однозначно положительного СЭ. В цитированных определениях, как и в современном экономическом словаре, этот эффект характеризуется «тем, что их (факторов) действие *существенно превосходит* эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы». Схожее представление о синергическом эффекте присутствует и в определениях А. Дамодарана [3], Гранди [2], где утверждается, что *синергический эффект* - потенциальная *дополнительная стоимость*, появляющаяся в результате *объединения двух фирм*. Т.е. речь идет *только об увеличении* эффективности деятельности. Таким образом, в большинстве цитированных опре-

³ Синергия – от греч. *συνεργία* — содействие, помощь; лат. – *synergiein* – работа вместе; англ. – *synergy*; нем. - *Synergie* и итал. – *sinergia*.

делений игнорируется тот очевидный факт, что по статистике около 50% сделок слияния и поглощения, как в России, так и за рубежом, имеют *отрицательный* или *нулевой эффект* синергии, т.е. положительный эффект не гарантирован [19, с. 12].

4) Определения синергии рассматриваются часто только в рамках проведения сделок слияний и поглощений. Более общее определение предложено профессором Гарвардской бизнес-школы М. Портером [10]: *синергический эффект* – это *эффект взаимодействия* взаимосвязанных элементов системы. Однако и у него *синергия* – это не просто комбинация ресурсов, а новое качество сотрудничающих компаний. Оно отрицает ситуацию возможности проявления синергии в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта, т. е. ограничено сферой сделок M&A.

Отмечая попытки введения *системных представлений* в традиционное на то время определение понятия «синергия» М. Портером, отметим все же непоследовательность таких шагов. Кроме того, *это понятие экономики и бизнеса требует обновления в новых экономических условиях интеграции и глобализации.*

По результатам проведенного анализа дадим авторские определения понятий синергия и СЭ, лишенные недостатков, ограничений и нечеткостей рассмотренных выше определений.

Определим понятие *синергия* как *взаимодействие двух или более факторов (элементов) системы, нацеленное на появление особых системных свойств, не присущих её элементам по отдельности*. Тогда *синергический эффект* – это системный эффект, проявляющийся в *изменении эффективности* деятельности субъекта (или субъектов), возникающее благодаря *появлению новых качеств системы*.

Определение в целом соответствует общей теории систем за одним исключением. Наличие слова «нацеленное» относит его *только к сфере экономики*, подчеркивая наличие *волевого начала* субъекта/субъектов хозяйствования.

Таким образом, введенное нами определение синергии отличается от традиционных, по крайней мере, по следующим аспектам:

- 1) в нем *понятия синергии и синергического эффекта четко разделены*;
- 2) оно охватывает ситуации (которых по статистике, как упоминалось выше, не менее 50%), когда *синергический эффект оказывается отрицательным или нейтральным*;
- 3) оно позволяет исследователю применять понятие синергии к ситуациям, *не обязательно связанным со сделками слияния-поглощения*;
- 4) оно допускает возможность проявления синергии в рамках деятельности *одного хозяйствующего субъекта*;

5) речь в нем идет *об элементах системы* (а не субъектах хозяйствования - компании, фирмы и пр.), что может трактоваться самым широким образом;

б) наконец, оно носит *системный характер*.

Преимущество авторского определения состоит в том, что оно расширяет зону проявления и изучения синергии: понятие синергии рассматривается *системно* (без фиксации *положительности* ее эффекта и без привязки только лишь к сделкам *слияния и поглощения*), что, безусловно, является шагом вперед в развитии *теории синергии*.

Введенная новация позволяет использовать понятие синергии и синергического эффекта в исследованиях новых процессов, связанных с глобализацией и интеграцией экономик и производств.

Однако кроме проблем, связанных с пониманием сущности синергии, остаются и другие, например, связанные с классификацией ее видов, поскольку почти все исследования по этому вопросу ограничены сферой сделок M&A.

В 1965 году вышла известная работа американского профессора с русскими корнями Игоря Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративная стратегия» [16]. В ней была дана классификация видов синергии, предусматривающая выделение:

- *синергии торговли* - совместное использование компаниями сети сбыта;
- *оперативной (операционной) синергии* - совместное использование возможностей и ресурсов производства;
- *инвестиционной синергии*, которая проявляется в росте инвестиционной привлекательности компании/компаний;
- *управленческой синергии* - обмен управленческим опытом, увеличение оперативности принятия управленческих решений.

В отечественной финансовой литературе обычно можно встретить следующие 3 вида синергии [4]:

- *производственную синергию* (совместное использование производственных мощностей и научно исследовательских подразделений);
- *управленческую синергию* (обмен управленческим опытом);
- *синергию сбыта* (совместное использование сети сбыта).

Заметим, что такой вид синергии, как *финансовая*, был описан еще в 1999 году Флаком и Линчем [12, с. 39-40]. Он создает экономию за счет изменения источников финансирования, стоимостного финансирования и получения прочих выгод. Хорошо известна также классификация видов синергии *по характеру объединения компаний: горизонтальная, вертикальная и конгломерат*.

Совершенно очевидно выделение видов синергии по *результату* – достигаемому синергическому эффекту, который *может быть поло-*

жительным, нейтральным и отрицательным, а также по виду объединяемых ресурсов.

Освободив определение синергии от ограничения сферой слияний и поглощений компаний, автор предлагает рассмотреть *новые виды синергии*, задаваемые наличием *межфирменных* связей в кластере или сети, являющихся новыми *организационно-экономическими формами (ОЭФ)* ведения бизнеса [7].

Таким образом, сводная классификация видов синергии, определяемых соответствующими выделенными критериями, может быть представлена системно в таблице 2.

Таблица 2. Сводная классификация видов синергии

№ п/п	Классификационный критерий	Синергии (вид)
1	По сфере деятельности хозяйствующего субъекта	управленческая
		операционная
		финансовая
		инвестиционная
		синергия торговли (сбыта)
2	По характеру объединения компаний	горизонтальная
		вертикальная
		конгломерат
3	По виду синергического эффекта (по результату)	положительная
		отрицательная
		нейтральная
4	По виду объединяемых ресурсов	материальная
		нематериальная
		комбинированная
5	По виду межфирменных взаимосвязей	кластерная
		сетевая

Источник: разработка автора.

Казалось бы, исследование видов синергии по различным признакам завершено, однако остался незатронутым еще один признак – *количество участвующих в синергии субъектов*: один, два и более двух. Он позволяет разделить все виды синергии *по типам*, ложась в основу *типологии* понятия «синергия».

Так, если систему образует *один субъект* – одна компания, то такой тип синергии назовем *синергией реструктуризации*.

Если систему образуют *две компании*, вступая в сделку М&А, то все виды синергии, получающиеся в ее рамках, относятся к *типу* синергии, который назовем *синергией объединения*.

Наконец, если участвуют *три и более субъекта*, - такой тип синергии назовем *синергией интеграции*.

В действительно, нами заданы не только типы синергии, но и их иерархия, поскольку синергии более высокого уровня могут формироваться через реализацию синергий более низкого уровня. То есть одно-

временно могут осуществляться синергии всех трех типов. Эти соображения отражены на авторской схеме (рис. 1).

Какая же связь нововведений с синергическим эффектом (СЭ)?

Исследование консалтинговой компании McKinsey [21] показало, что почти 50% процедур Due Diligence оказываются неспособными предоставить своим заказчикам достоверную «дорожную карту» достижения положительного эффекта синергии и как следствие увеличения стоимости компании. Основной причиной неудачи, по мнению экспертов, является недостаток информации об *источниках возникновения эффекта синергии*, что сказывается в неправильном выборе алгоритма мероприятий перед, в процессе и после сделки M&A.

Решение вопроса об *источниках СЭ*, по мнению автора, должно происходить следующим образом: в рамках конкретного *вида синергии* исследуются преобразования, проводимые менеджментом, ставящие своей целью совершенствование функционирования системы (компании, двух или нескольких компаний), проявляющееся на практике только двумя способами – *снижением уровня затрат* того или иного вида или *ростом дохода*, обусловленным теми или иными причинами (в рамках реализуемых преобразований).

Таким образом, на наш взгляд, для каждого вида/типа синергии могут существовать свои *источники возникновения синергического эффекта*, то есть целесообразно рассмотреть источники СЭ в зависимости от вида/типа синергии.

В статье [8] нами был изучен вопрос, касающийся типологии синергии, и представлена авторская классификация видов и типов синергии. В рамках этой работы рассмотрены источники возникновения *положительного синергического эффекта*, создаваемого при реализации видов синергии, выделяемых нами по классификационному критерию – *вид деятельности хозяйствующего субъекта*. В первую очередь исследуем источники СЭ для операционной, финансовой, инвестиционной, управленческой и сбытовой синергии, которые являются *базовыми* [14, с. 24] для любого типа синергии – синергии реструктуризации, синергии объединения и синергии интеграции.

Для примера в рамках данной статьи рассмотрим *операционную синергию* как наиболее часто встречающуюся в отечественной и зарубежной литературе, посвященной исследованию источников СЭ. *Операционная синергия* – вид синергии, положительный эффект которой формируется путем повышения эффективности производства и/или достижением операционной экономии.

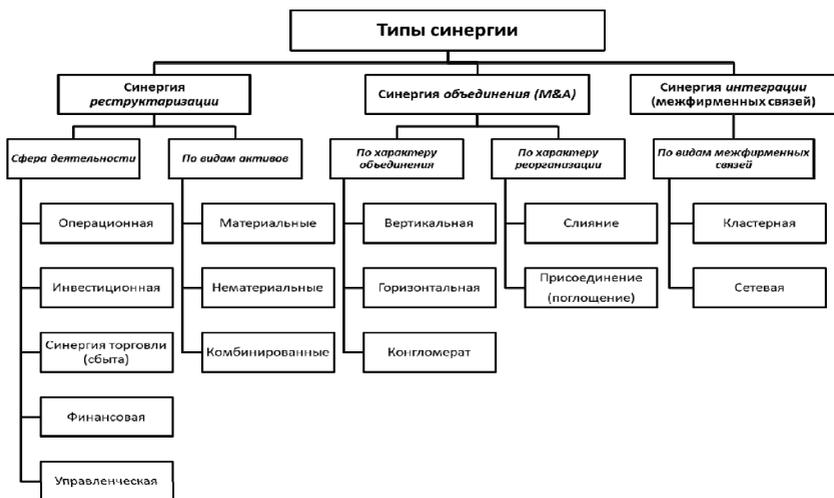


Рисунок 1. Типология понятия «синергия».

Вначале выявим возможности *увеличения доходов* как основного источника возникновения *положительного* эффекта операционной синергии. Увеличение доходов связано с продажей большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или интегрированной компанией и проявлением, так называемого, *эффекта масштаба*. Это может быть достигнуто за счет «захвата» обновленным бизнесом более широкого рынка (например, при использовании выявленного в результате реструктуризации *конкурентного преимущества* или использования *перекрестных продаж* при объединении компаний) и предложения расширенного ассортимента продукции, что влечет за собой при этом усиление и маркетинговой позиции.

Сокращение расходов является наиболее часто прогнозируемым источником *положительного* эффекта синергии, так как затраты привязаны к конкретным статьям бухгалтерского учета и поэтому легче поддаются подсчетам. *При реструктуризации* (оптимизации процессов) компании, как и *за счет объединения* компаний устраняются лишние должности, сходные основные фонды, а также накладные (реклама, маркетинг) и производственные расходы, оптимизируются запасы и снижаются риски. Высвободившийся персонал, основные фонды и денежные средства могут быть направлены на новые проекты и модернизацию.

Результат анализа источников *СЭ операционной синергии* отражен в таблице 3.

Таблица 3. Цепочка создания положительного эффекта операционной синергии

Мероприятия, проводимые в рамках операционной синергии	Ожидаемый результат	Проявление положительного СЭ
<p><u>При реструктуризации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - появление более широкого ассортимента продукции; - выпуск нового продукта или предоставление новой услуги; - усовершенствование технологий и процессов. <p>Кроме того,</p> <p><u>При объединении:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - объединение структурных подразделений; - оптимизация подразделений; - использование новых конкурентных преимуществ 	<p><u>При реструктуризации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - упрочнение конкурентной позиции, выход на новые рынки (эффект «охвата»); - более широкий ассортимент продукции; - удешевление продукта без ущерба качеству; - рост потребления продукции и услуг; - направление высвободившегося персонала, основных фондов и денежных средств на внутренние и внешние инвестиции; <p><u>При объединении:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - «захват» объединенным бизнесом более широкого рынка; - эффект масштаба 	<p><u>Сокращение расходов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости продукции; - снижения процента постоянных расходов в общем объеме операционных расходов (за счет экономии на масштабе); - увеличение скидок на сырье или заказанные услуги; - снижение средних издержек на единицу выпускаемой продукции (экономия от охвата); - снижение расходов объединенной компании на НИОКР; <p><u>Повышение доходов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходов связано с продажей большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или интегрированной компании (за счет эффекта масштаба)

Источник: разработка автора.

Итак, для всех видов синергии, выделенных по классификационному критерию – *вид деятельности хозяйствующего субъекта*, - в результате проведенного анализа установлено, что положительный синергический эффект (СЭ) неизменно формируется за счет сокращения затрат и увеличения дохода по результатам проведения ряда мероприятий, проводимых в рамках выделенного конкретного вида синергии. При всем разнообразии данных мероприятий, обусловленном сферой функционирования предприятия, ожидаемый результат по формированию положительного эффекта синергии выражается в *сокращении издержек и/или росте дохода*, учитываемых через стоимостные показатели при формировании денежного потока. По аналогии с цепочкой создания стоимости Майкла Портера [10, с. 72] предложим авторскую схему анализа процесса формирования положительного синергического эффекта (рис. 2).



Рисунок 2. Цепочка формирования положительного синергического эффекта. *Источник: составлено автором.*

Таким образом, введен *универсальный алгоритм* для анализа процесса создания положительного СЭ, кроме оценщиков, полезный также и менеджерам, занимающимся управлением компанией, ориентированном на стоимость.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Грегори, А.** Стратегическая оценка компаний - М.: Квинто-Консалтинг, 2003.
2. **Гранди, Т.** Рост бизнеса. Как создать стратегию; обеспечивающую сбалансированный: рост и развитие компании / М.: Эксмо, 2007. - 288 с.
3. **Дамодаран, А.** Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. **Зелтынь, А.С.** Основные направления эволюции крупных промышленных фирм в рыночной экономике // Проблемы прогнозирования, 2009, вып. 1.
5. **Иванов, Д.А.** Понятия «синергия» и «синергический эффект»: семантический и эволюционный аспекты // Российское предпринимательство. — 2016. — Том 17. — № 20. — С. 2583–2594.
6. **Иванов, Д.А.** Анализ источников синергического эффекта по сферам функционирования компаний // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии / № 12, часть 6, 2017, с. 675 - 681.
7. **Касьяненко, Т.Г.,** Маховикова Г.А. Оценка стоимости бизнеса: учебник для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 373 с.
8. **Касьяненко, Т. Г.,** Иванов Д.А. Синергия в современной экономике определение и типология // Экономика и управление: проблемы, решения № 6, том 4 (66) – 2017. - С. 18-25.
9. **Кристофферсон, С.** Проклятие победителя: ошибки слияний // Вестник McKinsey: 2009. - № 1 (6).
10. **Портер, М.Е.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. **Райзберг, Б.А.,** Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. — 495 с.
12. **Рудык, Н.Б.** Конгломератные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учебное пособие. - М.: Дело, 2005. - С. 39–40.

13. **Тихомиров, Д.В.** Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях, издательство СПбГУЭФ, 2009. - С. 120.
14. **Фэй, Л.**, Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина Паблишер, 2010.
15. **Фёдорова, Е.С.** Оценка стоимости публичных компаний в процессе слияния на российском рынке // Финансовый менеджмент. 2009. № 6. С. 46 – 55.
16. **Ansoff, I.** Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965.
17. **Evans, F.СН.** Bishop D.M. Evaluation of companies in mergers and acquisitions: Value Creation in the private companies. - M: Buck, 2004. - 332 p.
18. **Gaughan, P.A.** Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: Wiley. 1996. p. 265.
19. **Straub, Thomas** (2007). Reasons for frequent failure in Mergers and Acquisitions: A comprehensive analysis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV), Gabler Edition Wissenschaft.
20. **Weston, J.F.** and Weaver S.C. (2001), Mergers & Acquisitions, New York: McGraw Hill.
21. **McKinsey&Company.** Perspectives on merger integration, June 2010. URL:<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/merger-management-compendi>.
22. **URL:** https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as_sdt=0,5.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ

Ильич Оксана Александровна

Белорусский государственный университет, г. Минск,
oks_ilich@mail.ru

В современных условиях все большее значение в управлении организацией приобретает корпоративная культура. Она является одним из ключевых факторов конкурентоспособности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Корпоративную культуру можно рассматривать как нематериальный актив, который не имеет физической формы, но играет важную роль в управлении организацией и способен приносить доход. Поэтому вопросы формирования и управления корпоративной культурой являются актуальными на сегодняшний день.

Корпоративная культура определяет способности организации к саморазвитию и дает конкурентное преимущество на рынке. Не смотря на это роль корпоративной культуры на постсоветском пространстве недооценивается. Около 20% российских компаний осознанно формируют корпоративную культуру, в то время как западные компании имеют 70% и выше [1].

Корпоративная культура - это совокупность ценностей, убеждений, разделяемых работниками, которые определяют их поведение и характер жизнедеятельности организации [2]. В ее основе лежат идеи,