

Дорогие друзья и коллеги!

Примите самые искренние и сердечные поздравления с вашим славным юбилеем – 70-летием со дня основания факультета экономики и управления Уральского государственного технического университета – УПИ.

Существование вашего факультета обеспечило становление и рост экономической науки на Урале. Вам удалось создать замечательную школу по подготовке экономических кадров не только в Уральском регионе, но и в других регионах России и зарубежных странах.

Преподаватели и выпускники ФЭУ УПИ внесли неоценимый вклад в развитие промышленности и российского высшего образования. Особую динамику приобрел факультет в последние годы своего существования. Факультет сумел сохранить и приумножить свои славные традиции в трудные годы перестройки, в новых условиях вхождения России в рыночную экономику. И сегодня вы в числе флагманов российского образования в области экономики и управления, определяющих стратегию развития нашей высшей школы. От имени ваших коллег из Санкт-Петербургского государственного технологического университета факультета экономики и менеджмента желаю вам находиться всегда среди лидеров, чтобы ваши выпускники и далее прославляли факультет в стране и за рубежом.

П.П. Табурчак, д-р экон. наук, проф.
Санкт-Петербургский государственный
технологический университет, Санкт-Петербург;
Э.И. Томилина, канд. экон. наук
ОАО «Северо-Западный телеком», Санкт-Петербург

КОРПОРАТИВНЫЙ СИНЕРГИЗМ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

В современный период значимость повышения эффективности стратегического управления для российских компаний существенно повысилась. Поскольку в стране и мире идет масштабный процесс концентрации сфер влияния и направлений ведения бизнеса, в который вовлечены многие крупнейшие российские предприятия. Цена просчетов в этой игре огромна – либо укрепление конкурентных позиций национальной промышленности на мировом рынке, либо утрата экономического суверенитета и превращение России в сырьевой придаток развитых стран Запада.

В связи с этим с позиций стратегического менеджмента на первый план выдвигается обеспечение поиска стратегических альтернатив, выбора и принятия наиболее эффективных управленческих решений. Эта задача осложняется возрастающим уровнем глобализации и нестабильности внешней среды функционирования компаний, что делает формализованные методы оценок некорректными. Ошибки делают даже высококлассные аналитики. Так, на пороге этого века известнейший финансист Уоррен Баффет, член Совета директоров Соса-Сола, заблокировал поглощение компании держателя брэнда Gatorage и тем самым затормозил освоение новых рынков. В результате курс акций Соса-Сола упал более чем вдвое, обеспечив ускорение роста конкурентов. Немало примеров подобного рода можно найти и в российской практике слияний и по-

глощений фирм.

Поэтому, по нашему мнению, в современный период основным элементом обоснования эффективности целей должно стать рассмотрение синергизма, как одного из основных компонентов товарно-рыночной стратегии фирмы. В научной литературе данное понятие также называется эффектом « $2 + 2 = 5$ » для того, чтобы подчеркнуть поиск фирмой такие комбинации стратегических решений, эффект от которых больше, чем сумма эффектов каждого из них.

При обосновании стратегических решений синергизм рассматривается как показатель меры совместных эффектов при реализации проектов. Данное требование обусловлено практическими причинами. Если бы можно было рассчитать потоки денежных средств компании, оценку проекта можно легко осуществить с помощью теории инвестирования капитала. На первый взгляд кажется, что этого можно добиться с помощью современных *IT* систем. Хотя такие методы и применяются, их возможности все же ограничены. Само название *ERP* – систем (enterprise resource planning) означает их использование для планирования ресурсов (материальных и денежных). В то время как 90 % внедряемых фирмами инноваций являются организационными, т.е. не имеют материально-вещественной формы.

Задача состоит в создании методов качественной оценки совместных эффектов, поскольку измерение синергизма во многом схоже с оценкой сильных и слабых сторон компании. Для оценки степени синергизма измеряются совместные эффекты между разными товарно-рыночными решениями, при оценке же сильных и слабых сторон ранжируются возможности фирмы относительно некоторого уровня. Первое используется для принятия решения о новом товаре/рынке, второе – для решения о развитии сильных сторон или об устранении недостатков внутри компании, поэтому синергический эффект инновационных проектов и решений заслуживает отдельной оценки.

Для обеих целей может быть использована методика оценки профиля способностей фирмы в следующей последовательности: 1) оценка сильных и слабых внутренних сторон компании; 2) выявление синергетических характеристик фирмы, которыми она может воспользоваться для поиска новых возможностей; 3) измерение синергетического потенциала возможного варианта стратегического развития.

Концепцию синергизма можно объяснить следующим образом. Каждый товарно-рыночный вариант влияет на общую прибыльность фирмы. Если объем продаж каждого товара составляет S руб., текущие расходы O руб. (оплата труда, материалов, накладные расходы, расходы на управление и амортизацию), то для производства и реализации товара, приобретения оборудования и создания сбытовой сети требуются инвестиции в размере I рублей. При этом уровень возврата инвестиций НВИ (*ROI*) по товару P_1 будет равен

$$ROI = (S_1 - O_1)/I_1. \quad (1)$$

Согласно этой формуле величина необходимого возврата инвестиций

может быть получена в результате деления разности между текущими доходами и расходами за период на объем инвестиций, необходимый для выведения товара на рынок. Аналогичная формула справедлива и для остальных товаров: P_1, P_2, \dots, P_n .

Если все товары никак не связаны между собой, общий объем продаж фирмы (S_0) будет равен

$$S_0 = S_1 + S_2 + \dots + S_n . \quad (2)$$

Аналогично текущие расходы и объемы инвестиций (O_0) равны

$$O_0 = O_1 + O_2 + \dots + O_n ; \quad (3)$$

$$I_0 = I_1 + I_2 + \dots + I_n . \quad (4)$$

Общий возврат инвестиций составит

$$ROI_0 = (S_0 - O_0) / I_0 . \quad (5)$$

Данная формула будет справедлива, когда текущие расходы и инвестиции никак не связаны друг с другом, что позволяет находить их общую сумму простым сложением. На практике подобная ситуация имеется в инвестиционных компаниях, занимающихся различными ценными бумагами, или в конгломератах, где отсутствует связь между отдельными подразделениями. Общая рентабельность здесь может исчисляться путем нахождения средней рентабельности ее частей.

Однако в корпорациях существует эффект масштаба, заключающийся в том, что отдельное крупное производство имеет более низкие издержки выпуска единицы продукции, чем несколько мелких с таким же объемом продаж. Соответственно и объем инвестиций в крупной фирме может быть меньше, чем сумма отдельных инвестиций. Это утверждение можно выразить следующим образом:

$$\text{если } S_c = S_0, \text{ то } O_c \leq O_0 , \quad (6)$$

где показатели с индексом «с» соответствуют одной «интегрированной» фирме, а с индексом 0 - различным фирмам. В результате возможный возврат инвестиций в крупной фирме будет больше, чем полученный от вложения той же суммы денег в соответствующие товары в нескольких независимых фирмах:

$$(ROI)_c \geq (ROI)_0 . \quad (7)$$

Такого же результата можно достичь и при одинаковом объеме инвестиций. В этом случае

$$S_c \geq S_0 \quad \text{и} \quad O_c \leq O_0 . \quad (8, 9)$$

При одном и том же объеме инвестиций фирма, производящая весь набор

товаров, может получить большую прибыль или иметь меньшие издержки, чем несколько отдельных конкурирующих компаний.

Отсюда следует, что эффект синергизма может дать весомые результаты. Используя этот эффект компания за счет оптимального подбора товаров и рынков получает хорошие условия конкурентной позиции. Она может завоевать большую долю рынка благодаря низким ценам, тратить больше средств на исследования и разработки, чем конкуренты, максимизировать норму возврата инвестиций и тем самым привлечь к себе инвесторов, т.е. использование эффекта синергизма может стать основой успешной предпринимательской деятельности. Ведь именно предприниматель объединяет отдельные виды ресурсов в надежде продать их по цене, превышающей их первоначальную стоимость и заранее ему неизвестной.

Классификацию типов синергизма можно провести по составляющим приведенных выше формул:

1. *Синергизм продаж* может иметь место тогда, когда для нескольких товаров используются одни и те же каналы распределения, управление этим процессом происходит из единого центра или используются одни складские помещения (логистический центр). Если ассортимент состоит из взаимосвязанных товаров и они реализуются совместно, то повышается эффективность работы торгового персонала. Общая реклама, стимулирование сбыта и бренд фирмы способны привести к увеличению дохода на единицу затрат.

2. *Оперативный синергизм* может быть результатом более эффективного использования основных средств и персонала, распределения накладных расходов, совместного проведения обучения, крупных закупок и других методов и принципов организации промышленного производства.

3. *Инвестиционный синергизм* появляется при совместном использовании производственных мощностей, общих запасов сырья, переноса исследований и разработок с одного продукта на другой, общей технологической базы, совместной обработки изделий, использования одного и того же оборудования, реализации отдельных инвестиционных проектов в интересах всей компании и т.п.

4. *Синергизм менеджмента* не отражен приведенных формулах, но способен оказать большое влияние на величину эффекта в целом. В различных отраслях перед менеджментом стоят разные стратегические, организационные и оперативные проблемы. Если при входе в новую отрасль обнаруживается, что возникающие проблемы во многом схожи с теми, что встречались раньше, то менеджмент имеет неплохие шансы эффективно управлять присоединенными производствами, использовать «управленческие опционы» инвестиционных проектов. А так как талантливых руководителей в компаниях не так много, любое улучшение менеджмента положительно сказывается на новом предприятии.

Однако, если проблемы новой отрасли являются неизвестными, положительный эффект синергизма будет не только низким, но и отрицательным. Именно такое положение складывается при проникновении российских промышленных холдингов в сферу сельскохозяйственного производства. Внедряемые здесь индустриальные технологии приводят к сокращению занятости, на-

пряженности в сельских общинах и упадку производства продукции, прежде всего мяса и молока, на личных подворьях. В результате поголовье скота в стране неуклонно сокращается, а дефицит наиболее ценных продуктов питания растет.

Данный пример показывает, что синергизм может быть как положительным, так и отрицательным. Попытки использовать имеющиеся мощности для производства тех товаров, для которых они не предназначены (например, когда авиационные заводы изготавливают алюминиевые кастрюли), могут дать общую рентабельность, меньше чем рентабельность двух отдельных операций по изготовлению этих изделий. То же самое можно сказать о выполнении компанией новых функций (например, продажа товаров промышленного назначения через торговцев потребительскими товарами).

Примеры отрицательного синергизма приведены в табл. 1. В первом столбце здесь указана основная деятельность фирмы, а в первой строке – тот вид деятельности, на который переходит (диверсифицируется) компания.

Менеджмент наилучшим образом может справляться с новыми проблемами в тех новых отраслях, в которых применяются те же или схожие принципы бухгалтерского учета, финансирования, те же производственные связи и связи с общественностью. Однако прошедшие годы показали, что синергизм менеджмента очень быстро становится отрицательным, когда компания переходит в отрасль, в которой внутренние течения, внутренняя среда значительно отличается от той, которая соответствовала нормальной деятельности ранее, например, в сельском хозяйстве.

Надо отметить, что в табл. 1 приведен потенциальный (а не действительный) синергизм. Станет ли совместный эффект таковым на самом деле зависит от того, как будет осуществляться управление новым производством.

В промышленном производстве и маркетинге, где организация, работа и контроль над затратами и навыки работников имеют более определенную форму, разница в синергизме проявляется между производствами. Различия между отраслями с высокими технологиями и отраслями, работающими на потребителя, настолько велики, что вероятность отрицательного синергизма резко повышается.

Таблица 1

Функциональный синергизм между различными отраслями

| Старая отрасль | Новая отрасль | | | | |
|--------------------|-----------------------|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| | функциональные службы | металлургия | автомобилестроение | пищевая промышленность | сельское хозяйство |
| Металлургия | КУ | высокий | высокий | низкий | отрицательный |
| | НИОКР | высокий | средний | низкий | отрицательный |
| | ПР | высокий | средний | низкий | отрицательный |
| | М | высокий | средний | низкий | отрицательный |
| | Фин | высокий | средний | низкий | отрицательный |
| Автомобилестроение | КУ | высокий | высокий | средний | отрицательный |
| | НИОКР | средний | высокий | низкий | отрицательный |
| | ПР | средний | высокий | низкий | отрицательный |
| | М | средний | высокий | низкий | отрицательный |

| Старая отрасль | Новая отрасль | | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| | функциональные службы | металлургия | автомобилестроение | пищевая промышленность | сельское хозяйство |
| | Фин | средний | высокий | средний | низкий |
| Пищевая промышленность | КУ | низкий | средний | высокий | отрицательный |
| | НИОКР | низкий | низкий | высокий | низкий |
| | ПР | низкий | низкий | высокий | средний |
| | М | низкий | низкий | высокий | высокий |
| | Фин | низкий | средний | высокий | высокий |
| Сельское хозяйство | КУ | отрицательный | отрицательный | отрицательный | высокий |
| | НИОКР | отрицательный | отрицательный | низкий | высокий |
| | ПР | отрицательный | отрицательный | средний | высокий |
| | М | отрицательный | отрицательный | высокий | высокий |
| | Фин | низкий | низкий | высокий | высокий |

КУ – корпоративное управление; НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; ПР – производство; М – маркетинг; Фин – финансы.

Как уже отмечалось, синергетический эффект проявляется либо как сокращение затрат при совместном ведении операций при данном уровне дохода, либо как увеличение прибыли при данном уровне инвестиций.

В первом случае вхождение в новый товарно-рыночный сегмент происходит в два последовательных этапа: начало и последующее ведение деятельности. На начальном этапе к легко определяемым затратам, таким как расходы на здания и оборудование, добавляются неявные издержки, связанные с переходом в новую сферу бизнеса: создание новой организации, установка всевозможных правил и процедур, наем новых работников, расплата за ошибки в построении производственных отношений и за первые решения в незнакомой среде, которые, как обычно, бывают неэффективными, затраты на то, чтобы завоевать доверие покупателей.

Эти затраты разовые и в большинстве своем не имеют денежного выражения, но влияют на оперативные издержки начального периода. Их трудно выявить, так как многие из них формально не определимы. Эти издержки можно выявить лишь при проведении специальных исследований, поэтому рассчитать денежные потоки для новых товаров/рынков практически невозможно.

Возможность появления в компании таких начальных затрат зависит от того, в какой степени ее ресурсы и навыки работников соответствуют требованиям новой товарно-рыночной среды. Если они значительно отличаются от того, что имеется в фирме, в любом из основных функциональных подразделений может возникнуть рост издержек, поэтому на начальном периоде в компаниях может быть и положительный, и отрицательный синергизм. Причем фирма с положительным синергизмом будет иметь конкурентное преимущество перед компанией, в которой этого синергизма нет.

На начальном этапе существует также эффект задержки во времени. Фирма, имеющая необходимые навыки и ресурсы, такие как подходящие для нового рынка производственные возможности и каналы распределения, может использовать их для новых условий и вырваться вперед по сравнению с конку-

рентами. Временное преимущество в синергизме может иметь особое значение, когда новый сегмент рынка бурно развивается. При входе на рынок с неразвитым спросом возможность быстрого реагирования не столь важна, как и на стабильном медленно растущем рынке. А если некая российская компания решит войти в текстильную промышленность, то ей придется учитывать жесточайшую конкуренцию Китая и стран ЮВА. Таким образом, на начальном этапе синергизм может существовать в двух формах: в форме денежных сбережений благодаря тому, что в фирме есть все необходимое для ведения нового бизнеса, и в форме экономии времени, в течение которого компания становится конкурентоспособной.

Другая категория затрат связана с самим ведением деятельности, т.е. с текущими затратами и инвестициями. Здесь имеются две основные возможности получения синергизма. Первая представляет собой эффект масштаба – в большинстве операций расходы на единицу продукции сокращаются при увеличении объема производства.

Менее заметен второй эффект синергизма, связанный с распределением накладных расходов по нескольким продуктам. Этого результата можно добиться на основе диверсификации, когда за счет использования уже имеющихся функций достигается экономия и в новом, и в старом бизнесе. Например, управление производством и продажами должны осуществляться вне зависимости от того, производит ли фирма один продукт или имеет широкий ассортимент. Можно проводить только одну НИОКР, хотя результаты будут использоваться для производства нескольких продуктов.

Если менеджеры фирмы обладают достаточными знаниями и опытом, то данное обстоятельство обеспечивает самый важный элемент для успешного ведения новой деятельности. Именно менеджмент «Русала»-«Базэла» заставил «Автоваз» отказаться от бартера, что обеспечило финансовое оздоровление российского автогиганта. Однако этот потенциально самый значимый элемент синергизма труднее всего поддается измерению. Имеется множество примеров слияний, поглощений и диверсификации фирм, в которых была сделана неправильная оценка: либо не был осознан тот факт, что высшее руководство уже работает в полную силу и что добавление новых обязанностей приведет лишь к уменьшению эффективности менеджеров, либо что новый бизнес требует совершенно иных талантов и что синергизма на самом деле и быть не может. Поэтому данная проблема требует проведения углубленных исследований применительно к российской действительности.

Синергетические эффекты начального периода обычно связаны с оперативным синергизмом. Однако сила этих эффектов различна. Например, фирма, имеющая прочные позиции в сфере производства товаров широкого потребления, например, одежды, может иметь предрасположенность к входу в производство игрушек, где требуется схожий опыт по работе с товаром и аналогичные деловые способности. Однако в новом бизнесе необходимо будет создать другие торговые структуры, другие производственные мощности, совершать другие закупки, по-иному работать над развитием товара. Поэтому, если на-

чальный синергизм и будет достаточно большим, за счет выигрыша во времени и основных технологиях, оперативный синергизм может быть ограничен возможностями торгового и общего менеджмента фирмы. С другой стороны, компания, занимающаяся женской одеждой и добавляющая к своему ассортименту товары для детей, будет иметь значительный и начальный, и оперативный синергизм.

Данные рассуждения приводят к очевидному выводу о симметричности эффектов синергизма. Например, когда материнская компания передает полученные результаты исследований дочерней, последняя может предоставить свои каналы распределения для реализации продукции головной компании.

Рассмотрение совместной экономии затрат и инвестиций не способно охватить весь спектр потенциальных синергетических преимуществ. Когда считают, что синергизм – самый быстрый способ ускорения роста без дополнительных инвестиций, то упускают из виду возможность снижения с его помощью затрат на производство уже имеющихся продуктов. Желаемый эффект наступает реже, когда специализирующаяся на двух видах деятельности компания получает доступ к таким товарам/рынкам, на которые она не могла бы выйти без крупных дополнительных инвестиций.

В принципе все синергетические эффекты можно описать тремя переменными: увеличение прибыли в денежном выражении, снижение оперативных расходов и снижение потребности в инвестициях. Все три переменные неразрывно связаны со временем, поэтому четвертым синергетическим эффектом можно считать сокращение периода изменений этих переменных.

Если бы общую взаимосвязь этих переменных можно было осуществить на практике, общий эффект синергизма можно было бы определить с помощью расчета НВИ или денежных потоков. Однако сделать это не всегда удастся, особенно при стратегических товарно-рыночных изменениях. В таких условиях количественно оценить и объединить эффекты синергизма невозможно. Это обусловлено тем простым фактом, что формализованных моделей, позволяющих количественно оценить эти переменные, в большинстве случаев не существует. Данная проблема характерна не только для измерения синергизма. Она присутствует и на многих других этапах процесса принятия стратегических решений.

Методика оценки синергизма, в которой суммируются все названные выше модели, предложенная И. Ансоффом, приведена в табл. 2. Вначале синергетические эффекты группируются по функциональным подразделениям фирмы: общее управление, исследования и разработки, маркетинг и оперативная деятельность (в которую входит производство, закупки, контроль запасов, распределение и складирование).

Таблица 2

Измерение синергизма при выходе на новый товар/рынок

| Функциональное подразделение | Симметричные эффекты | Эффекты от объединения усилий | | | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------|-------------|-----------|----------------------|-------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| | | Начальная экономия | | | Оперативная экономия | | Расширение продаж | Новые товары и рынки | Общий синергизм |
| | | Инвестиционная | Оперативная | Временная | Инвестиционная | Оперативная | | | |
| Общее управление и финансы | Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар/рынок Совместные возможности | | | | | | | | |
| Исследования и разработки | Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар / рынок Совместные возможности | | | | | | | | |
| Маркетинг | Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар/рынок Совместные возможности | | | | | | | | |
| Оперативная деятельность | Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар/рынок Совместные возможности | | | | | | | | |

Внутри каждой категории рассматриваются три возможных симметричных эффекта.

1. Эффект, связанный с новой товарно-рыночной комбинацией. Этот показатель особенно важен, когда рассматривается приобретение компании, соизмеримой с родительской. Эффект может быть незначительным при приобретении небольшой фирмы или если выход на новый товар/рынок осуществляется собственными силами.

2. Вклад материнской компании в новый товар/рынок.

3. Дальнейшие товарно-рыночные действия, которые смогут предпринять две компании в результате объединения.

В граф. табл. 2 представлены переменные, которые нужно применять к каждой категории. В заголовках столбцов отражены различные проявления синергетических эффектов. Так, графа «Инвестиционные» относится и к начальному, и к оперативному синергизму. В них компания может отразить первоначальные разовые затраты, которые не выражаются физически, например затраты на начало маркетинговой деятельности. Тот же раздел в оперативной экономии отражает сокращение затрат на приобретение физических активов.

В ячейки табл. 2 заносятся значения соответствующих эффектов в численном виде, например «сокращение производственных площадей на 4500 квадратных метров» или «20-процентное увеличение объема продаж при том же объеме инвестиций». Для подсчета общего синергизма по каждому функциональному подразделению отводится специальная графа. В нее должны зано-

ситься именно качественные данные. Их в свою очередь можно объединить в единый показатель для данного товарно-рыночного варианта.

Товарно-рыночная стратегия фирмы представляет собой набор определенных ключевых компонентов, для каждого из которых существуют свои правила поиска и оценки возможностей. Синергизм является одним из таких компонентов. Для его определения используется процедура определения профиля способностей компании, который сравнивается с конкурентными профилями избранных отраслей. Руководство фирмы может выбрать агрессивную стратегию, когда в качестве критерия поиска используются будущие достоинства, или защитную стратегию, когда поиск направлен на устранение возможных слабостей.

После того, как в результате поиска будут найдены перспективные направления производства, должна быть проведена заключительная оценка. Частью этой оценки является измерение синергизма как фактора, влияющего на потенциальную рентабельность. Для этого необходимо заполнить табл. 2. Строятся и накладываются друг на друга профили компании и ее нового производства, а затем:

– полученный результат сравнивается с будущим конкурентным профилем, составленным в ходе конкурентного анализа. Это делается для того, чтобы определить, внесет ли модель улучшений в материнской компании сколько-нибудь значительный вклад в ее будущую конкурентную позицию. Результаты следует использовать при заполнении строки «Вклад в материнскую компанию» табл. 2;

– аналогичным образом полученные профили сравниваются с будущим конкурентным профилем новой отрасли тем самым мы получаем данные для строки «Вклад в новый товар/рынок»;

– наконец, полученные профили сравниваются с типичными профилями, составленными в диверсификационном анализе. Тем самым определяется, дает ли комбинация навыков двух компаний возможность входа в отрасль, в которую эти фирмы по отдельности войти не могли. Полученные данные заносятся в строку «Совместные возможности» табл. 2.

Нам представляется, что подобный подход к определению корпоративного синергизма в стратегическом управлении позволит существенно повысить эффективность функционирования интегрированных бизнес-групп и обеспечить формирование конкурентоспособных на мировом рынке кластеров российской экономики.