

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ СФЕР СИНЕРГІЇ

© Коломієць О.В., 2001

Розробляється методика визначення потенційних сфер синергії між підрозділами організацій. В основі методики лежить оцінка відповідності підприємств-партнерів ключовим факторам успіху в галузі їх функціонування. Висвітлено критерії визначення сфер потенційної синергії. Особлива увага надається аналізу можливостей досягнення синергії при формуванні об'єднання підприємств. Проаналізовано схожість та доповнюваність умов зовнішнього та внутрішнього середовища двох підприємств. Проведено аналіз найбільш поширених сфер виникнення взаємозв'язків з метою визначення пріоритетних напрямків роботи із встановлення таких взаємозв'язків.

Dedicated to working out of the methodics of determination of potential synergic spheres between the firm subdivisions. The methodic is based on the estimation of the firm-partners accordance with the key factors of success. The criterions of the potential synergic spheres determination are proposed. The main accent is done on the analysis of the possibilities of synergy attainment under conditions of the firms associations formation.

Визначення взаємозв'язків між підрозділами організації є важливим з тієї точки зору, що здатність керівництва компанії керувати диверсифікованими видами діяльності залежить від загального принципу розвитку – стратегії компанії та здатності набувати нових управлінських знань та досвіду з метою формування нового загального принципу управління (“домінантної логіки управління”). Іншими словами, прийняття управлінських рішень пов'язане із організаційними та оточуючими ситуаціями, в яких компанія функціонувала в минулому, і не завжди є застосовним до нових ситуацій. В цьому випадку критерієм успіху діяльності є схожість структури ринку та ключових факторів успіху існуючих видів діяльності компанії та тих, які вона прагне набути. Слід зазначити, що в цілому характеристики галузі, у якій працюють партнери по об'єднанню, відрізняються залежно від країн та географічних регіонів їх функціонування. До таких характеристик належать: структура галузі та конкуренції, ключові фактори успіху, характеристики попиту, етап розвитку галузі та загальні умови її функціонування. Структура галузі зумовлює характеристики конкуренції в даній галузі – такі, як структура, інтенсивність, концентрація, вхідні бар'єри та ключові фактори успіху. У свою чергу, структура галузі формується на базі фундаментальних економічних взаємозв'язків, які лежать в основі її функціонування, а також під впливом факторів загального економічного, політичного, екологічного та ін. середовища, та з огляду на етап еволюції галузі.

Для оцінки зв'язків між партнерами проведемо аналіз схожості характеристик їх зовнішніх середовищ – потенційних сфер виникнення синергічних взаємозв'язків між ними. Автор пропонує модифікувати методику оцінки характеристик середовища Калорі [1] таким чином, щоб акцентувати в ній увагу на можливостях досягнення синергії при формуванні об'єднання підприємств (табл. 1). Як видно з табл. 1, схожість ринкової структури оцінюється

Таблиця 1

**Порівняння схожості чи доповнюваності характеристик
зовнішнього середовища підприємств-партнерів**

Характеристики ринку	Ступені схожості характеристик середовища			Потенціали синергії	Підприємства, що отримують основну вигоду	Джерела забезпечення синергії
	Суттєва відмінність	Часткова відмінність / часткова схожість	Суттєва схожість			
Соціополітичні, правові та макроекономічні умови	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	1, 2	Можливість використання порівняльних переваг, розподіл ризику
Ступінь розвитку та темпи зростання галузі	Відсутня	Існує	Відсутня	Високий	2	Використання потенціалу зростання менш зрілого ринку
Ступінь привабливості (прибутковості) галузі	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	1	Підвищення прибутковості підприємства за рахунок використання прибутків від діяльності в середовищі партнера
Структура конкуренції	Відсутня	Існує	Відсутня	Низький	2	Використання переваг від виходу на новий ринок з низькою присутністю конкуренції
Характеристики (зокрема сезонність) попиту	Відсутня	Існує	Відсутня	Низький	1	Вирівнювання завантаженості виробництва впродовж року

за основними вимірами, що характеризують попит, конкуренцію та сам вид діяльності. Джерелами синергії в даній ситуації є головним чином відмінності у зовнішніх факторах діяльності двох підприємств.

Аналогічно до проведеного порівняння умов зовнішнього середовища, проаналізуємо схожість та доповнюваність характеристик внутрішнього середовища підприємств-партнерів.

Поряд із аналізом схожості конкурентних середовищ та становищ підприємств-партнерів, слід також проаналізувати доповнюваність їх ресурсів. Схожість або доповнюваність ресурсів підприємств є джерелом виникнення взаємозв'язків на операційному рівні (табл. 2). Операційні взаємозв'язки можуть передбачати взаємозв'язки у сфері виробництва

Таблиця 2

Порівняння схожості основних характеристик внутрішнього середовища

функціонування підприємств

Характеристики підприємства	Ступені схожості характеристик середовища			Потенціали синергії	Підприємства, що отримують основну вигоду	Джерела забезпечення синергії
	Суттєва відмінність	Часткова відмінність / часткова схожість	Суттєва схожість			
Спеціалізація підприємства	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	1, 2	Економія за рахунок вертикальної інтеграції
Управлінські ресурси	Відсутня	Існує	Відсутня	Високий	1	Перенесення знань та досвіду у сфері організації діяльності
Трудові ресурси (доступність, вартість)	Існує	Відсутня	Відсутня	Низький	2	Зниження собівартості продукції
Товарна номенклатура	Відсутня	Відсутня	Існує	Високий	1	Спільне використання нематеріальних ресурсів – перенесення знань та досвіду
Торгова марка	Існує	Відсутня	Відсутня	Низький	1	Використання торгової марки партнера при збуті продукції
Маркетингова практика	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	1	Використання існуючої практики просування та збуту продукції
Структура собівартості, частка доданої вартості	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	2	Збалансування собівартості продукції
Рівень матеріально-технічного забезпечення	Існує	Відсутня	Відсутня	Високий	1	Вигоди від доступу до ресурсів, економічне зростання, створення нових робочих місць, розширення виробництва тощо

(внутрішній рух – купівля та продаж – матеріалів, комплектуючих тощо), збуту (при наявності спільних споживачів або спільних маркетингових програм та систем збуту) чи інвестицій (спільне використання будівель, споруд, обладнання з іншими підрозділами компанії).

Якщо обирається стратегія об'єднання існуючих потужностей, то критеріями такого об'єднання повинні бути потенційна прибутковість та можливість спільного використання існуючих ресурсів підприємств – активів та знань для набуття необхідних ключових факторів успіху. У цьому випадку синергія посилить конкурентну позицію обидвох партнерів та підвищить очікувані прибутки. В основі взаємозв'язків лежить передача та спільне використання ресурсів компанії. Дослідження стосовно найбільш поширених сфер виникнення взаємозв'язків дозволяють визначити пріоритетні напрямки роботи по встановленню таких взаємозв'язків. Дослідження залежності успішності реалізації синергії від роду діяльності

компанії, а саме типу її продукції, проводились Махаджаном та Віндом [2]. Логічно припустити, що успіх реалізації різних типів синергії буде відрізнятися залежно від характеру діяльності компанії та її підрозділів.

Підсумки досліджень В. Махаджана та Й. Вінда такі:

- 1) залежність між спорідненістю та прибутковості діяльності не є лінійним,
- 2) вплив різних типів спорідненості на прибутковість є різним,
- 3) вплив спорідненості на прибутковість відрізняється для різних видів діяльності.

Результати даного дослідження показують, що позитивний вплив на прибутковість діяльності підприємств, які виробляють продукцію споживчого призначення короткотермінового використання, мають головним чином взаємозв'язки у сфері управління, інвестиційної діяльності та збуту. Зважаючи на це, головну увагу слід зосередити на пошуку взаємозв'язків між аналізованими підприємствами саме у цих сферах.

Для оцінки взаємозв'язків між видами діяльності на операційному рівні доцільно використати таблиці (табл. 3 – 5), розроблені автором на основі інструментів аналізу опера-

Таблиця 3

**Аналіз відповідності характеристик підприємства “1”
ключовим факторам успіху в галузі**

№	Ключові фактори успіху в галузі	Характеристики конкурентного статусу підприємства	a_{ij}
1	Високий рівень технічного оснащення	Середній рівень технічного оснащення.	1
2	Розташування виробничих потужностей	Вигідне розташування – близькість до західного кордону країни	3
3	Додаткові правові чи фінансові переваги	Розташування у зоні пільгового інвестування	3
4	Високий рівень обслуговування споживачів	Налагоджена система роботи з клієнтами	2
5	Низька ціна	Низький рівень цін на готову продукцію та послуги	3
6	Першість у побудові збутової мережі	Наявність власних збутових точок та каналів.	2
7	Ефективна структура витрат	Низькі виробничі витрати, висока частка накладних витрат.	2
8	Гнучкість виробництва	Надзвичайна гнучкість виробництва – з точки зору зміни асортименту, роботи із замовленнями тощо.	3
9	Нові методи організації виробництва	Використання застарілих методів організації виробництва.	1

ційних взаємозв'язків, пропонованих Вері [3]. Аналіз наявності операційних взаємозв'язків між підприємствами завершується зіставленням ключових факторів успіху в конкуренції для кожного із них. Тут a_{ij} – показник відповідності характеристик i -го підприємства j -му КФУ його середовища; a_{ij} оцінюється за трибальною шкалою, де 1 – мінімальний, а 3 – максимальний бал.

Для досягнення достатньо високого рівня синергії ступінь доповнюваності, що обчислюється як сума показників відповідності ключовим факторам успіху обидвох підприємств, не повинен бути нижчим за 4.

Таблиця 4

**Аналіз відповідності характеристик підприємства “2”
ключовим факторам успіху в галузі**

№	Ключові фактори успіху в галузі	Характеристики конкурентного статусу підприємства	a_{2j}
1	Наявність досвіду роботи в галузі та відома торгова марка	Підприємство має напрацьовану роками та відому на всьому ринку Скандинавії торгову марку.	3
2	Швидкість реакції на потреби ринку та випередження дій конкурентів	Зростання підприємства забезпечується головним чином шляхом відвоювання ринкових часток конкурентів за рахунок часової переваги в технологічній конкуренції, доступі до нових джерел ресурсів та ринків збуту.	2
3	Доступ до ресурсів (фінансових, матеріальних)	Підприємство є частиною великого угруповання, що створює додаткові переваги з точки зору доступу до ресурсів – як виробничих, сировинних, так і фінансових.	3
4	Широка напрацьована клієнтурна база	Підприємство має широке коло споживачів, яке постійно зростає за рахунок виходу на нові ринки збуту.	3
5	Ефективна структура витрат	Висока частка адміністративних витрат.	2
6	Додаткові правові чи фінансові переваги	Відсутність додаткових переваг.	1

Як бачимо (табл. 3), ступінь відповідності ключових факторів успіху двох підприємств є дуже високим. Це є передумовою успіху об'єднання даних підприємств. Низька вартість продукції та послуг є одним із ключових факторів на обидвох ринках, і підприємства 1 та 2 доповнюють одне одного у цьому плані: низька виробнича собівартість, що досягається на підприємстві 1, доповнюється порівняно низькою часткою накладних витрат підприємства 2. Досвід роботи в галузі підприємства 2 головним чином стосується загальної організації бізнесу та збуту, тоді як досвід підприємства 1 охоплює виробництво продукції. Доступ до фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів, який характеризує підприємство 2, доповнюється низькою вартістю трудових ресурсів на підприємстві 1. Наявність широкої мережі збуту, напрацьованої підприємством 2, повністю покриває потреби підприємства 1, забезпечуючи безперебійний та прибутковий збут усієї продукції. Податкові пільги, які виникають за рахунок розміщення фінансових ресурсів підприємства 2 у зоні пільгового інвестування, де розташовані потужності підприємства 1, створюють додаткові переваги для обидвох партнерів. Гнучкість виробництва, який забезпечується за рахунок потужностей та організації виробництва підприємства 1, повністю задовольняє потреби підприємства 2.

Характер взаємозв'язків повинен оцінюватися досить детально, оскільки втілення синергій завжди вимагає витрат. Так, спільне використання ресурсів вимагає додаткових витрат на координацію роботи підрозділів та витрат, пов'язаних із деякою втратою гнучкості порівняно з конкурентами, а передача знань вимагає додаткових витрат, пов'язаних із

кадровими перестановками та інвестиціями на впровадження знань в іншому підрозділі організації.

Таблиця 5

Аналіз відповідності підприємств ключовим факторам успіху в галузі

Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства 1	Показник відповідності підприємства 1 (a_{1j})	Відповідні ключові фактори успіху (КФУ) підприємства 2	Показники відповідності підприємства 2 (a_{2j})	Ступені доповнюваності (сума показників відповідності $a_{1j} + a_{2j}$)
Рівень технічного оснащення	1	Доступ до ресурсів	3	4
Ефективна структура витрат	2	Ефективна структура витрат	2	4
Наявність досвіду роботи в галузі – організація виробництва	2	Наявність досвіду роботи в галузі, широка клієнтурна база	3	5
Збутова мережа	1	Методи збуту, широка клієнтурна база	3	4
Додаткові правові чи фінансові переваги	3	Додаткові правові чи фінансові переваги	1	4
Гнучкість виробництва, розташування виробничих потужностей	3	Швидкість реакції на потреби ринку та дії конкурентів	2	5

Тому найбільш важливі взаємозв'язки повинні досліджуватися з точки зору майбутніх прибутків та витрат. Результати такого аналізу повинні лежати в основі рішення про те, чи повинні ці зв'язки використовуватися компанією. До проведення аналізу можуть залучатися спеціалісти ззовні (економісти, дослідники у сфері технології, постачальники, споживачі тощо). Визначення відмінностей у способі управління новими та основними видами діяльності дозволить керівництву прийняти рішення про те, чи управління новим видом діяльності буде здійснюватися існуючим керівництвом, чи для цього буде обрано (запрошено зі сторони) нового керівника, що краще обізнаний з особливостями цього виду діяльності.

1. Calori R., *Strategie – Soyons realistes. Harvard l'Expansion, May / June 1989. P. 64 – 83.* 2. Mahajan V. and Wind Y. *Business Synergy Does Not Always Pay Off. // Long Range Planning. – 1988. – Vol. 21. – № 3. P. 59 – 65.* 3. Very P., *Strategies de Diversification – Nouvelles Perspective // Ed. Liaisons. – Paris, 1991.*