

## Системный взгляд на синергию: определение, типология и источники синергического эффекта

Касьяненко Т.Г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Статья продолжает серию работ автора, связанных с развитием теории синергии в направлении ее адаптации к целям и задачам, которые ставит современная экономика, основной характерной чертой которой является наличие процессов глобализации и интеграции. На основе введенных автором новых и системных определений понятий «синергия» и «синергический эффект» предложена авторская классификация видов синергии по ряду признаков, в рамках которой положено начало системному изучению источников положительного синергического эффекта различных видов синергии. Этот этап исследования, по мнению автора, необходим для последующих разработок, касающихся стоимостной оценки эффекта синергии в широком контексте (то есть не связанных только лишь со сферой сделок слияний и присоединений).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** синергия, синергический эффект, классификация, виды синергии, источники синергического эффекта, сделки M&A, системный подход, интеграция

### Systemic view on synergy: definition, classification and sources of synergic effect

Kasyanenko T.G.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The St. Petersburg State University of Economics, Russia

### Введение

Количество публикаций в интернете на русском языке с ключевым словом «синергия» [25], а также число сделок «слияний и поглощений»<sup>1</sup>, заключенных в Европе, США и азиатском регионе [26] подтверждают тот факт, что в настоящее время интерес к этой теме необычайно высок. Однако, на наш взгляд, феномен синергии все еще остается недостаточно исследованным, как в отношении понимания сути этого понятия, так и по вопросам *классификации* видов синергии. Вопрос же, касающийся *источников* положительного синергического эффекта, вообще находится в зачаточном состоянии и ограничен сфе-

<sup>1</sup> «Присоединений» – в российском варианте.

рой проявления двух видов синергии: операционной и финансовой, рассматриваемых лишь в рамках сделок M&A.

## 1. Анализ известных определений понятия «синергия»

В статьях автора [6; 8, с. 18–25] (*Kasyanenko, 2017; Kasyanenko, Ivanov, 2017*) дан анализ определений понятия «синергия» за период 1960–2015 гг., существующих в научной экономической литературе. Выбор точки отсчета для этого периода обусловлен тем, что в экономической науке термин *синергия* впервые был введен Дж.Ф. Вестоном именно в начале 1960-х годов [24, с. 32] (*табл. 1*).

В современной трактовке российских исследователей часто понятия *синергия* и *синергический эффект* не различаются [13] (*Tikhomirov, 2009*), а *синергия* понимается «как суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы» [5, с. 183] (*Zhilin, 2004*). Как видно, в таком представлении понятия «синергия» и «синергический эффект» не различаются. Но *синергия* – это явление, процесс (семантически – *сотрудничество, работа вместе*), который не надо путать с его эффектом, результатом. Действительно, процесс предполагает *продолжительность, период реализации*, а эффект как *результат* реализации того или иного процесса может быть оценен на какой-то определенный момент времени. В этом принципиальное различие между понятиями «синергия» и «синергический эффект».

Если систематизировать проблемы, выявленные при анализе определений понятия «синергия» и отмеченные выше, то их список выглядит следующим образом:

### ABSTRACT:

The paper continues the author's series of works related to the development of the theory of synergy in its adaptation to the goals and tasks of modern economy, the main feature of which are globalization and integration processes. On the basis of the new and systemic definitions of the concepts "synergy" and "synergic effect" introduced by the author, we suggest the author's classification of synergy types by a number of features. In the classification we initiate a systematic study of sources of a positive synergic effect of various synergy types. This stage of the research, in the author's opinion, is necessary for further developments in valuation of the synergy effect in a broad context (in other words, not related solely to mergers and acquisitions).

**KEYWORDS:** synergy, synergic effect, classification, types of synergy, sources of synergic effect, M&A transactions, systemic approach, integration

JEL Classification: G34, L25, L29

Received: 24.11.2017 / Published: 28.12.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Kasyanenko T.G. (armache@yandex.ru)

### CITATION:

Kasyanenko T.G. [2017] Sistemnyy vzglyad na sinergiyu: opredelenie, tipologiya i istochniki sinerghicheskogo effekta [Systemic view on synergy: definition, classification and sources of synergic effect]. Rossiyskoye predprinimatelstvo. 18. [24]. – 4035-4050. doi: 10.18334/rp.18.24.38580

1) в отечественной научной среде имеет место проблема с пониманием значения *однокоренных с «синергией» терминов* (синергизм, синергетика);

2) существует проблема с отождествлением понятий «синергия» и «синергический эффект» (СЭ);

3) почти во всех определениях синергии фиксируется однозначно положительный СЭ;

4) определения «синергии» рассматриваются часто только в рамках проведения сделок слияний и поглощений (M&A);

5) в целом имеет место несистемный характер определений.

Отмечая справедливости ради попытку введения системных представлений в традиционное определение понятия «синергия» Дж.Ф. Вестоном, впервые использовавшем это понятие в сфере финансов, и М. Портером, отметим все же непоследовательность таких шагов. Неоспоримо то, что в свое время эти трактовки сыграли важную роль в развитии теории реорганизации компаний (в рамках сделок M&A), однако в новых экономических условиях интеграции, глобализации и сетизации (*networking*) [4] (Dyatlov, 2017) это важнейшее понятие сферы бизнеса в современной информационно-цифровой экономике требует решительного обновления.

Кроме того, в отечественной научной среде существует проблема с пониманием значения *однокоренных с «синергией»<sup>1</sup> терминов* (синергизм, синергетика) и недостаточно четким осознанием разграничения ситуаций их употребления. Например, довольно распространенной ошибкой является употребление термина «синергетика» в значении «синергия», что особенно часто встречается в отечественных статьях, посвященных рассмотрению синергического эффекта. Это означает, что феномен синергии все еще остается недостаточно исследованным, прежде всего, в отношении сути этого понятия.

## 2. Авторский вариант определений понятий «синергия» и «синергический эффект» и их преимущества

По результатам проведенного анализа в п. 1 дадим авторские определения понятий «синергия» и «синергический эффект»:

**Синергия** – взаимодействие двух или более элементов системы (факторов), нацеленное на появление особых системных свойств, не присущих её элементам по отдельности.

<sup>1</sup> Синергия – от греч. *συνεργία* – содействие, помощь; лат. – *synergiein* – работа вместе; англ. – *synergy*; нем. – *Synergie* и итал. – *sinergia*.

### ОБ АВТОРЕ:

Касьяненко Татьяна Геннадьевна, доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, доцент, профессор кафедры корпоративных финансов и оценки бизнеса, {armache@yandex.ru}

### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Касьяненко Т.Г. Системный взгляд на синергию: определение, типология и источники синергического эффекта // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 24. – С. 4035-4050. doi: 10.18334/rp.18.24.38580

Таблица 1

## Анализ определений понятия «синергия» за 1960-2015 гг.

Год	Автор	Определение синергии	Комментарий
Начало 1960-х	Дж. Фред Вестон [24, 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) [14]	Возможность превышения экономического эффекта от совместной работы нескольких компаний над результатами их самостоятельной деятельности	Предполагается взаимодействие лишь нескольких субъектов (компаний)
1996	П.А. Гохан [17, с. 265] (Gaughan, 1996)	Синергия – это правило: « $2 + 2 = 5$ »	Определение синергии через понятие СЭ, не научное (примитивно-популистское) с однозначно позитивным результатом
2003	М. Портер [11] (Porter, 2005)	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 [16] (Evans, Bishop, 2004)	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] (Damodaran, 2005), Т. Гранди [1] (Grandi, 2007)	Синергический эффект - эффект от совместных действий, комбинированная стоимость обеих фирм (фирмы-цели и фирмы-покупателя) [такой вид стоимости в оценке стоимости бизнеса не существует. В действительности, важнее другое – синергический эффект не равен сумме стоимостей объединяемых компаний, он выражает приращение «комбинированной» стоимости над суммой их стоимостей до реализации процесса объединения – авт.]. Это потенциальная дополнительная стоимость, появляющаяся в результате объединения двух фирм	Ограничено сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата
2003-2009	А. Грегори [2, с. 165-166] (Gregori, 2003), С. Кристофферсон [10] (Kristofferson, 2009)	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 синергии)

Источник: составлено автором.

**Синергический эффект** – это системный эффект, проявляющийся в изменении эффективности деятельности субъекта (или субъектов – элементов системы), возникающий благодаря появлению новых качеств системы как следствие взаимодействия ее элементов.

Авторское определение синергии в целом соответствует общей теории систем за одним исключением. Наличие слова «нацеленное» относит его только к сфере экономики – системам с участием человека, подчеркивая наличие волевого начала субъекта/ субъектов хозяйствования.

Таким образом, введенные нами определения синергии и СЭ отличаются от традиционных, по крайней мере, по следующим аспектам:

- 1) в них понятия синергии и синергического эффекта четко разделены;
- 2) они охватывают ситуации (которых по статистике, как известно [21], не менее 50 %), когда синергический эффект оказывается отрицательным или нейтральным, поскольку фиксируется лишь изменение эффективности;
- 3) они позволяют исследователю применять понятие синергии к ситуациям, не связанным только лишь со сделками слияния-поглощения;
- 4) допускается возможность исследовать проявление синергии в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта (не ограничено сферой М&А);
- 5) речь в них идет об элементах системы (а не только о субъектах хозяйствования – компаниях, фирмах и пр.), что может трактоваться самым широким образом;
- 6) наконец, они носят системный характер.

Иными словами, преимущество предложенного определения синергии состоит в том, что оно расширяет зону проявления и изучения синергии: понятие синергии рассматривается системно, без указания на обязательную «положительность» ее эффекта и без привязки только лишь к сделкам слияний и поглощений. Это расценивается нами как шаг вперед в развитии теории синергии, поскольку введенная новация позволяет использовать понятия «синергии» и «синергического эффекта» в исследованиях новых процессов и явлений, связанных с глобализацией и интеграцией экономик и производств. Освободив определение синергии от ограничения сферой М&А компаний, автор предлагает рассмотреть и новые виды синергии, например, задаваемые наличием межфирменных связей в кластере или сети, являющихся новыми организационно-экономическими формами (ОЭФ) ведения бизнеса [7, с. 89] (Kasyanenko, Makhovikova, 2017).

### 3. Виды синергии и их классификация

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 М&А. В данной работе предлагается авторское видение и по вопросу типологии понятия «синергия».

Еще в 1965 г. в известной работе американского профессора с русскими корнями Игоря Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративная стратегия» [14] была дана классификация видов синергии, предусматривающая выделение

- *синергии торговли* – совместное использование сети сбыта;
- *оперативной (операционной) синергии* – совместное использование возможностей и ресурсов производства;
- *инвестиционной синергии*, связанной с повышением кредитных (и инвестиционных) рейтингов преобразованной компании при предоставлении информации о реструктуризации и/или объединении рейтинговым агентствам и инвесторам;
- *управленческой синергии* – обмен управленческим опытом, увеличение оперативности принятия управленческих решений.

Заметим, что такой вид синергии, как *финансовая*, был описан еще в 1999 г. Флаком и Линчем [12, с. 39–40] (*Rudyk, 2005*). Он создает экономию за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования и получения прочих выгод.

В сфере M&A известна классификация видов синергии *по характеру объединения компаний* – *горизонтальная, вертикальная и конгломерат*.

Совершенно очевидно выделение видов синергии *по результату* – достигаемому синергическому эффекту, который может быть *положительным, нейтральным и отрицательным*, а также *по виду объединяемых ресурсов*. Этот признак выделял еще Майкл Портер в 1985 г. в книге «Конкурентное преимущество», отмечая, что *объединение нематериальных ресурсов* (например, управленческих know-how) может создать дополнительные конкурентные преимущества у объединенной компании. Об этом писали также Гупта О. и Рус. Д. [18, с. 297–309] (*Gupta, Roos, 2001*).

Вышеописанные виды синергии на текущий момент можно считать общепризнанными, несмотря на присутствие в статьях А. Дамодарана и специалистов McKinsey [23] только лишь *двух видов синергии* (операционной и финансовой), причем рассматриваемых только в рамках сделок M&A. Однако в современной экономике процесс интеграции затронул не только ресурсы какой-то конкретной компании или пары компаний, вступивших в сделку типа M&A, но и целые группы компаний, укрепляющих свои конкурентные позиции на рынке и свой инвестиционный потенциал за счет появления *межфирменных связей* в случае создания новых форм организаций – *кластеров и сетей*<sup>1</sup>.

*Сеть* – это ОЭФ ведения бизнеса, обеспечивающая использование особенностей, ресурсов и конкурентных преимуществ участников для совместной реализации предпринимательских или иных проектов субъектами сети [9] (*Kasyanenko, Tarasova, 2015*).

---

<sup>1</sup> *Кластер* – это организационно-экономическая форма (ОЭФ) ведения бизнеса, совокупность фирм из тесно связанных отраслей, часто объединенных территориально, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга. Такая форма на основе взаимодополняемости своих участников содействует *созданию конкурентных преимуществ* кластера в целом, мотивируя деловую активность всех участников. Отмечают и такую роль кластеров, как *развитие партнерства между государством, бизнесом и наукой*.

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

Таблица 2

### Сводная авторская классификация видов синергии

№ п/п	Классификационный критерий	Вид синергии
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: [8] (*Kasyanenko, Ivanov, 2017*).

Конечно, основные характеристики проявления некоторых видов синергии, представленных в таблице 2, требуют дальнейшего изучения.

Казалось бы, исследование видов синергии по различным признакам завершено (табл. 2), однако остался незатронутым еще один признак – количество участвующих в синергии субъектов: один, два и более двух. Он (этот признак) позволяет разделить все виды синергии на три типа, лежащее в основу типологии понятия «синергия».

Так, если систему образует один субъект – одна компания, то всякий синергический процесс в ней (приводящий к возникновению синергического эффекта) назовем реструктуризацией.

Если систему образуют две компании, вступая в сделку M&A, то все виды синергии, получающиеся в ее рамках, относятся к типу, который назовем объединением.

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

Эти соображения отражены на авторской схеме (рис. 1).

В действительности 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 одновременно могут осуществляться синергии всех трех типов (эффект «матрешки»).

Введенная автором новация в отношении видов синергии и ее типологии в целом позволяет использовать понятия «синергии» и «синергического эффекта» в дальнейшем исследовании, касающемся источников синергического эффекта.

#### 4. Источники возможного положительного синергического эффекта

Прежде всего, следует отметить, что корректно говорить не об источниках синергии (*семантически* означающей – сотрудничество, объединение), а об источниках *положительного синергического эффекта (СЭ)*.

Вопрос об источниках СЭ чаще всего рассматривается в отношении синергии *финансовой* [15, 22] (Baldi, Trigeorgis, 2009; Kruse, Hun, Y., Kwangwoo, Suzuki, 2007). Этому подходу придерживается и консалтинговая компания McKinsey – ее специалисты делят источники эффекта финансовой синергии на относимые на *затраты, капитал и доход*. Аналитики McKinsey в попытке построить универсальный прикладной алгоритм действий при сделке M&A разработали *таблицу 3*. По их мнению, подобное разделение является логичным, так как «именно затраты, капитал и доход могут создать *прирост* стоимости и *синергию*» [заметим, не синергию, а синергический эффект, поскольку, как было отмечено выше, синергия – это *процесс взаимодействия* элементов некоторой системы, а СЭ – его *результат* – авт.].

Однако мы не можем согласиться с этой позицией, поскольку эти три категории никак не относятся к *источникам* положительного синергического эффекта.

Напротив, совокупные *затраты* на реализацию синергии уменьшают величину СЭ, а не создают его. *Капитал* прирастает лишь в случае формирования положительного СЭ, а не создает его. *Доход* сам по себе ни о чем не говорит (по вопросу источников СЭ) и может создаваться и без реализации процессов синергии. Таким образом, мы не видим «логичности» в решении вопроса о выделении источников синергического эффекта специалистами McKinsey. Более того, введение понятия «общая синергия» только для указанных выше двух видов синергии при наличии их как минимум пяти, выделенных нами [8] (Kasyanenko, Ivanov, 2017) только по признаку «сфера деятельности предприятия», выглядит несколько безосновательным. Терминология *таблицы 3* («поиск» и «захват» синергии, защита бизнеса) вообще не связана с тематикой исследуемого вопроса. Ее невозможно связать даже с понятием «синергия», понимаемым как процесс взаимодействия, сотрудничества. По содержанию *таблицы 3* возникает много и других вопросов. Наконец, данная разработка относится только к сфере сделок M&A, что сильно сужает сферу применения этого исследования McKinsey и уже не отвечает вызовам современной экономики.

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 функциони-

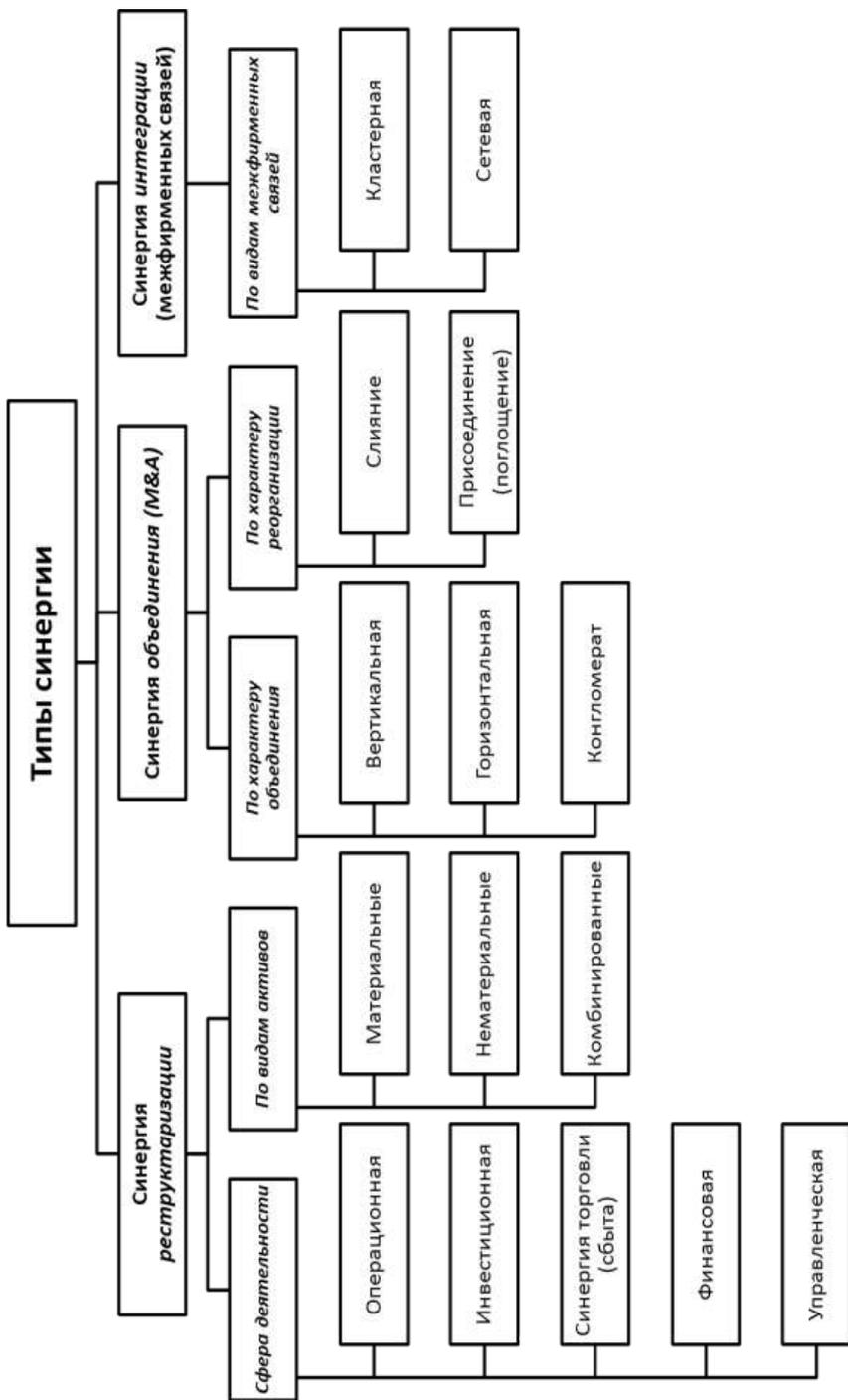


Рисунок 1. Типология понятия «синергия»  
 Источник: составлено автором.

Таблица 3

## Примеры источников синергии согласно McKinsey

	Затраты	Капитал	Доход
Поиск возможностей для синергии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменение механизма маркетинга;</li> <li>- Аутсорсинг / оффшорные функции;</li> <li>- Создание отраслевого альянса для распространения продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация риск менеджмента;</li> <li>- Изменение складской сети для улучшения логистики, снижения налогов;</li> <li>- Изменение процессов заказ-оплаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация распределительной сети;</li> <li>- Создание новых продуктов, каналов и мест реализации для обеих компаний</li> </ul>
Захват синергии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дублирующие накладные расходы;</li> <li>- Повторение филиалов продаж;</li> <li>- Закупки;</li> <li>- Исследование рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкие ставки финансирования;</li> <li>- Недоиспользуемые склады;</li> <li>- Повышение денежных средств и ликвидности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимовыгодные продукты, сети и каналы распределения</li> </ul>
Защита бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сохранение достаточного уровня денежных средств на счетах;</li> <li>- Защита текущих объемов реализации продукции и сети клиентов;</li> <li>- Защита интеллектуальной собственности и удержание внутри компании ценных сотрудников;</li> <li>- Управление человеческими ресурсами для недопущения потенциальных неблагоприятных действий, сбоев бизнеса</li> </ul>		

Источник: [23].

рования 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 мероприятия, проводимые с целью создания синергического эффекта*, то есть целесообразно рассмотреть источники СЭ в зависимости от вида/типа синергии.

В рамках данной статьи рассматриваются источники возникновения положительного синергического эффекта, создаваемого при реализации видов синергии, выделяемых нами по классификационному критерию – *сфера деятельности хозяйствующего субъекта*. Таким образом, исследуем источники СЭ для операционной, финансовой, инвестиционной, управленческой и сбытовой синергии, которые являются *базовыми* для любого *типа синергии* – синергии реструктуризации, синергии объединения и синергии интеграции.

## 5. Анализ источников возникновения синергического эффекта на примере операционной синергии

В качестве модельного примера рассмотрим *операционную синергию* как наиболее часто встречающуюся в отечественной и зарубежной литературе, посвященной исследованию

дованию источников СЭ. *Операционная синергия* – вид синергии, положительный эффект которой формируется путем повышения эффективности производства и/или достижением операционной экономии.

Стоит отметить, что практически у всех авторов данный вид синергии присутствует в научных работах и является основным. Например, упомянутое выше исследование McKinsey дает информацию о совокупной доле операционной синергии в стоимостной оценке положительного эффекта синергии на уровне 85 % [19] (*Hamza, Sghaier, Thraya, 2016*). Однако инвестиционная, управленческая синергия и синергия сбыта в исследовании не выявляется как отдельные виды синергии. Исходя из этого, значение в 85 % можно расценивать только как приблизительное и завышенное. Так, на европейском рынке M&A медианная объединенная компания-образец по сравнению с необъединившимися аналогами показывает рост доходов на 4,92 % к третьему году после сделки. В этом же примере эксплуатационные (операционные) расходы по сравнению с аналогами сократились на 1,53 % [20] (*Huyghebaert, Luupaert, 2013*), что может быть отнесено на счет операционного вида синергии.

Вначале выявим возможности *увеличения доходов* как основного источника возникновения операционной синергии. Увеличение доходов связано с продажей большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или интегрированной компанией и появлением, так называемого *эффекта масштаба*. Это может быть достигнуто за счет «захвата» обновленным (или объединенным) 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, заметим, влечет за собой 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* в соответствии со схемой исследования, предложенной нами выше, отражен в *таблице 4*.

Как видно в *таблице 4*, источники положительного эффекта операционной синергии – это сокращение затрат и увеличение дохода по результатам реализации ряда мероприятий, проведенных (запланированных к проведению) в рамках выделенного вида синергии.

Таблица 4

## Цепочка создания положительного эффекта операционной синергии

Мероприятия, проводимые в рамках операционной синергии	Ожидаемый результат	Проявление положительного СЭ
При реструктуризации: - появление более широкого ассортимента продукции; - выпуск нового продукта или предоставление новой услуги; - усовершенствование технологий и процессов. При объединении: - объединение производственных возможностей обеих компаний и др.;	При реструктуризации: - более широкий ассортимент продукции; - удешевление продукта без ущерба качеству; - рост потребления продукции и услуг; - упрочнение конкурентной позиции, выход на новые рынки (расширение «охвата»); - направление высвободившегося персонала, основных фондов и денежных средств на внутренние и внешние инвестиции; При объединении: - «захват» объединенным бизнесом более широкого рынка; - эффект масштаба	Сокращение расходов: - снижение себестоимости продукции; - снижение процента постоянных расходов в общем объеме операционных расходов (за счет экономии на масштабе); - увеличение скидок на закупаемое сырье или заказанные услуги; - снижение средних издержек на единицу выпускаемой продукции (экономия от охвата); - снижение расходов объединенной компании на НИОКР за счет взаимодополняемости в этой области; Повышение доходов: - увеличение доходов связано с продажей большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или объединенной компанией (ввиду эффекта масштаба)

Источник: составлено автором.

## Заключение

На основе критического анализа известных в экономике за последние более чем полвека определений понятий «синергия» и «синергический эффект» предложены *их авторские системные определения*, лишенные ограничений и неточностей, свойственных традиционным определениям. Преимущество введенного определения *синергии* состоит в том, что оно расширяет зону проявления и изучения этого явления: понятие синергии рассматривается системно, без фиксации положительности ее эффекта и без привязки только лишь к сделкам слияния и поглощения. Оно позволяет использовать его в изучении *новых* процессов и явлений *в новой* «энтропийно-синергийной» информационно-сетевой экономике (см. [4] (Dyatlov, 2017)).

На основе обзора существующих классификаций видов синергии предложена *авторская сводная классификация* по нескольким независимым критериям, при этом признак «*по количеству субъектов системы*» лег в основу объединения различных видов синергии в *три типа*. Тем самым предложено новое *авторское видение типологии* видов синергии (рис. 1).



**Рисунок 2.** Цепочка формирования положительного синергического эффекта для любого вида синергии

Источник: составлено автором.

Кроме того, для всех видов синергии, выделенных по классификационному критерию – *сфера 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, реализуемых в рамках выделенного конкретного вида синергии и совокупность которых может рассматриваться как конкретного вида стратегия (например, операционная или финансовая). При всем разнообразии данных мероприятий, обусловленном сферой функционирования предприятия, ожидаемый результат по формированию положительного СЭ выражается в *сокращении издержек и/или росте дохода*, показатели которых учитываются при формировании денежного потока за каждый конкретный период прогноза в плане реализации стратегии. Это позволяет ввести *универсальный алгоритм* для анализа процесса создания положительного СЭ.

По аналогии с цепочкой создания стоимости Майкла Портера [11] (*Porter, 2005*) предложим авторскую схему анализа процесса формирования положительного синергического эффекта (рис. 2).

Таким образом, данное исследование создает предпосылки для проведения стоимостной оценки эффектов *всех* видов синергии, представленных в рамках авторской типологии (рис. 1). Оно также может быть полезным стратегическим менеджерам, реализующим концепцию управления, ориентированного на стоимость (*value based management – VBM*).

## ИСТОЧНИКИ:

1. Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию; обеспечивающую сбалансированный: рост и развитие компании. / под ред. Н. А. Ливийской. – М: Эксмо, 2007. – 288 с.
2. Грегори А. Стратегическая оценка компаний. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 165-166 с.

3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Дятлов С.А. Теоретические подходы к оценке сетевых эффектов. Современные технологии управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru/article/7601/>.
5. Жилин Д.М. Теория систем. / Монография. – М.: УРСС, 2004. – 183 с.
6. Касьяненко Т.Г. Семантический и эволюционный аспекты понятия «синергия» // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: Сборник материалов 1-й Международной научно-практической конференции. – СПб, 2017.
7. Касьяненко Т.Г. Маховикова Г.А. Оценка стоимости бизнеса. / Учебник для академического бакалавриата. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 373 с.
8. Касьяненко Т.Г., Иванов Д.А. Синергия в современной экономике: определение и типологи // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 6. – с. 18-25.
9. Касьяненко Т.Г., Тарасова Ж.Н. Сетевые и кластерные формы организаций в бизнесе: сходство и различия // Российское предпринимательство. – 2015. – с. 2927-2934. – doi: 10.18334/rp.16.18.1940.
10. Кристофферсон С. // Вестник McKinsey. – 2009. – № 1(6). – url: Проклятие победителя: ошибки слияний.
11. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
12. Рудык Н.Б. Конгломератные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов. / Учебное пособие. – М.: Дело, 2005. – 39-40 с.
13. Тихомиров Д.В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях. – СПб: СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
14. Ansoff I. Corporate Strategy. – McGraw-Hill, 1965.
15. Baldi F., Trigeorgis L. Assessing the value of growth option synergies from business combinations and testing for goodwill impairment // Journal of Applied Corporate Finance. – 2009. – № 21(4). – p. 115-124.
16. Evans F.CH. Bishop D.M. Evaluation of companies in mergers and acquisitions: Value Creation in the private companies. – М: Buck, 2004. – 332 p.
17. Gaughan P.A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. – New York: Wiley, 1996. – 265 p.
18. Gupta O., Roos G. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – № 2(3). – p. 297-309.
19. Hamza T., Sghaier A., Thraya M. How do takeovers create synergies? Evidence from France // Studies in Business and Economics. – 2016. – № 11(1). – p. 54-72.
20. Huyghebaert N., Luypaert M Sources of Synergy Realization in Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Non-Serial Acquirers in Europe // International Journal of Financial Research. – 2013. – № 2. – p. 49-67.
21. KPMG World M&A outlook report. Execed. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.execed.kpmg.com/content/PDF/kpmg-ma-outlook-2015-web.pdf>.

22. Kruse, T., Hun, Y., Kwangwoo, P., Suzuki, K. Long-term performance following mergers of Japanese companies: The effect of diversification and affiliation // Pacific-Basin Finance Journal. – 2007. – № 15. – p. 154-172.
23. McKinsey&Company. Perspectives on merger integration, June 2010.
24. Weston J.F., Weaver S.C. Mergers & Acquisitions. – New York: McGraw Hill, 2001. – 32 p.
25. Scholar. [Электронный ресурс]. URL: [https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as_sdt=0,5).
26. Report by Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr Ltd. Wilmerhal. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wilmerhale.com/uploadedFiles/Shared\\_Content/Editorial/Publications/Documents/2016-WilmerHale-MA-Report.pdf](https://www.wilmerhale.com/uploadedFiles/Shared_Content/Editorial/Publications/Documents/2016-WilmerHale-MA-Report.pdf).

## REFERENCES:

- Baldi F., Trigeorgis L. (2009). Assessing the value of growth option synergies from business combinations and testing for goodwill impairment Journal of Applied Corporate Finance. (21(4)). 115-124.
- Damodaran A. (2005). Investitsionnaya otsenka: Instrumenty i metody otsenki lyubyh aktivov [Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset] M.: Alpina Biznes Buks. (in Russian).
- Evans F.CH. Bishop D.M. (2004). Evaluation of companies in mergers and acquisitions: Value Creation in the private companies M.: Buck.
- Gaughan P.A. (1996). Mergers, acquisitions, and corporate restructurings New York: Wiley.
- Grandi T. (2007). Rost biznesa. Kak sozdat strategiyu; obespechivayuschuyu sbalansirovannyi: rost i razvitie kompanii [Business growth. How to create a strategy to ensure company's balanced growth and development] M.: Eksmo. (in Russian).
- Gregori A. (2003). Strategicheskaya otsenka kompaniy [Strategic assessment of companies] M.: Kvinto-Konsalting. (in Russian).
- Gupta O., Roos G. (2001). Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective Journal of Intellectual Capital. (2(3)). 297-309.
- Hamza T., Sghaier A., Thraya M. (2016). How do takeovers create synergies? Evidence from France Studies in Business and Economics. (11(1)). 54-72.
- Huyghebaert N., Luybaert M (2013). Sources of Synergy Realization in Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Non-Serial Acquirers in Europe International Journal of Financial Research. 4 (2). 49-67.
- KPMG World M&A outlook report Execed. Retrieved from <http://www.execed.kpmg.com/content/PDF/kpmg-ma-outlook-2015-web.pdf>

- Kasyanenko T.G. (2017). Semanticheskiy i evolyutsionnyy aspekty ponyatiya «sinerгиya» [Semantic and evolutionary aspects of the concept of “synergy”] Strategies for entrepreneurship development in modern conditions. (in Russian).
- Kasyanenko T.G., Makhovikova G.A. (2017). Otsenka stoimosti biznesa [Business valuation] M.: Izd-vo Yurayt. (in Russian).
- Kasyanenko T.G., Ivanov D.A. (2017). Sinerгиya v sovremennoy ekonomike: opredelenie i tipologi [Synergy in the modern economy: definition and typology]. Economics and management: problems, solutions (Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya nauchno-prakticheskiy zhurnal). 4 (6). 18-25. (in Russian).
- Kasyanenko T.G., Tarasova Zh.N. (2015). Setevye i klasternye formy organizatsiy v biznese: skhodstvo i razlichiya [Network and cluster forms of organizations amalgamation in business: the similarities and differences]. Russian Journal of Entrepreneurship. 16 2927-2934. (in Russian). doi: 10.18334/rp.16.18.1940.
- Kristofferson S. (2009). Proklyatie pobeditelya: oshibki sliyaniy [Winner’s curse: merge mistakes]. Vestnik MsKinsey. (1(6)). (in Russian).
- Kruse, T., Hun, Y., Kwangwoo, P., Suzuki, K. (2007). Long-term performance following mergers of Japanese companies: The effect of diversification and affiliation Pacific-Basin Finance Journal. (15). 154-172.
- Porter M.E. (2005). Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost [Competitive advantage: how to achieve high result and ensure its stability] M.: Alpina Biznes Buks. (in Russian).
- Report by Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr Ltd Wilmerhal. Retrieved from [https://www.wilmerhale.com/uploadedFiles/Shared\\_Content/Editorial/Publications/Documents/2016-WilmerHale-MA-Report.pdf](https://www.wilmerhale.com/uploadedFiles/Shared_Content/Editorial/Publications/Documents/2016-WilmerHale-MA-Report.pdf)
- Rudyk N.B. (2005). Konglomeratnye sliyaniya i pogloscheniya: Kniga o polze i vrede neprofilnykh aktivov [Conglomerate mergers and acquisitions: a book on benefits and dangers of non-core Assets] Delo. (in Russian).
- Scholar. Retrieved from [https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as_sdt=0,5)
- Tikhomirov D.V. (2009). Otsenka stoimosti kompaniy pri sliyaniyakh i pogloscheniyakh [Company valuation in mergers and acquisitions] SPb.: SPbGUEF. (in Russian).
- Weston J.F., Weaver S.C. (2001). Mergers & Acquisitions New York: McGraw Hill.
- Zhilin D.M. (2004). Teoriya sistem [Systems theory] M.: URSS. (in Russian).