

## **Синергия как основной фактор формирования холдинговых структур организации бизнеса**

**Е.С. Винокурова**

*Проводится анализ влияния различных видов синергии на деятельность объединенных компаний. Определены условия достижения синергетического эффекта, позволяющего создать новую дополнительную корпоративную стоимость.*

*The article analyzes different kinds of synergy that influenced on joint activity of companies. The author defines conditions of achievements of synergy effect that let to create new additional corporative cost.*

Одним из наиболее ярких признаков современной финансово-хозяйственной среды является широкое распространение холдинговых структур организации бизнеса. Объединение компаний в холдинговые структуры характерно как для международной, так и для российской экономики, при этом такие объединенные компании могут иметь отраслевую и национальную специфику и осуществлять межотраслевую и транснациональную деятельность.

Основной целью создания холдингов является эффект синергии. Следует отметить, что научные дискуссии рассматривают проблему синергии преимущественно при обосновании и реализации стратегических решений, связанных со слиянием и поглощением, где реальный эффект существенно зависит от уровня затрат на слияние и поглощение. В значительно меньшей степени исследована проблема синергии для действующих интегрированных структур, функционирование которых априори сопровождается синергетическим потенциалом. Однако степень реализации и соответственно величина синергетического эффекта действующих интегрированных структур определяется не только характером интеграции, но и эффективностью управления. Реальное достижение синергизма есть важная составляющая эффективного стратегического управления интегрированным бизнесом. В экономической литературе синергия определяется (в переводе с греческого – содружество, соучастие) как согласованное, взаимно усиливающиеся действие двух или нескольких подсистем, увеличивающее упорядоченность (уменьшающее энтропию) системы в целом, в результате чего единая система производит больший эффект, нежели все ее подсистемы по отдельности. В бизнесе синергия означает преимущество группы предприятий (компаний) по сравнению с их разрозненной деятельностью.

В определении синергии заключены две основные идеи:

1. Достижение упорядоченности в системе. Это означает, что синергия является результатом целенаправленного управления.

2. Синергия – результат объединения подсистем, которые могут быть как и положительными, так и отрицательными, при этом положительный эффект описывается формулой  $2+2=5$ , а отрицательный  $2+2=2,5$ .

В системе управления интегрированным бизнесом синергизм должен рассматриваться как неоднородное, многозначное, сложно структурированное явление, охватывающее различные функциональные направления деятельности компании. Целью настоящей статьи является анализ возможных видов синергии и их влияния на деятельность объединенной компании, а также определение основных факторов внутрикорпоративной синергии. Анализ отечественной и зарубежной экономической литературы позволил выделить целый ряд видов синергии, которые можно классифицировать по следующим признакам.

*По видам ресурсов, подлежащих интеграции:*

- операционная синергия – обусловлена эффектом масштаба и проявляется преимущественно в двух формах - увеличении доходов и снижении затрат;
- инвестиционная синергия - проявляется в экономии инвестиционных ресурсов и обусловлена широкой инвестиционной мощностью компании и вытекающими из этого последствиями оптимизации инвестиционных возможностей, обеспечивающей реализацию стратегии наращивания стоимости;
- финансовая синергия - проявляется в более дешевых источниках и способах финансирования текущей деятельности и роста, при организации холдинга данный вид синергии описывает влияние покупки контроля на инвестиционные (деловые и финансовые) риски объединенной компании;
- управленческая синергия - обусловлена экономией управленческих затрат, значительно меньшим количеством неэффективных управленческих решений в силу высокого профессионального уровня менеджмента и спецификации его деятельности;
- информационная синергия - порождена использованием общих каналов информации, широкой доступностью этих каналов и их эффективностью, значительно большей возможностью получения достоверной и полной информации о конкурентах, о национальных и региональных фондовых рынках и бизнес-инициативах.

Помимо этого, синергию можно классифицировать в зависимости от входящих в корпорацию видов бизнеса:

- политическая, заключается в объединении "особых" отношений отдельных бизнесов и переводе данных отношений на более высокий уровень. Использование "особых отношений" корпорации для поддержки отдельных видов бизнеса за пределами их возможностей;
- финансовая, заключается в создании единого бюджета развития и использовании его средств для коренного изменения положения отдельных видов бизнеса;
- маркетинговая, форма создания – стратегический маркетинг для бизнеса, идентификация новых направлений деятельности и новых рынков, помощь при выходе на новые рынки;
- производственная, заключается в идентификации производственных возможностей и организации взаимных поставок для большей загрузки мощностей;

– инновационная, заключается в идентификации и распространении технологических ноу-хау и передовых систем внутри корпорации;

– кадровая, заключается в создании команды специалистов с разнообразными способностями и опытом и ротацией кадров между подразделениями корпорации. Позволяет привлекать особо ценных специалистов перспективами карьерного роста и надежностью крупной корпорации.

Помимо представленных классификаций, автор считает необходимым выделить синергию:

– внутрикорпоративную (синергия бизнес-единиц и общих сервисных подразделений создается на практике разными путями, традиционно начинается с определения стратегии на уровне топ-менеджмента организации с последующим "каскадированием" этой стратегии на уровень всех операционных и сервисных подразделений. Иным путем создания внутрикорпоративной синергии является построение системы "снизу вверх");

– с внешними организациями (корпорация имеет дополнительные возможности достижения стратегического соответствия за счет разработки долгосрочных планов, определяющих взаимосвязи с советом директоров и внешними партнерами, такими как клиенты, поставщики и партнеры по совместному предпринятию. Определяющим синергию с внешними организациями фактором становится уменьшение операционных издержек и установление единых целей во взаимоотношениях со стратегическими партнерами).

В зависимости от направления интеграции холдингов можно выделить системную синергии и синергию от переноса компетенции.

Системная синергия может достигаться за счет централизации отдельных бизнес-процессов или за счет интеграции предприятий по цепочке создания ценности. Интеграция предприятий по цепочке создания ценности приводит к созданию вертикально интегрированных холдингов. Более четкое взаимодействие интегрированных предприятий позволяет, например, улучшить процесс планирования и уменьшить время простоев, что приводит к увеличению загрузки производственных мощностей. Примером могут служить нефтяные компании, которые интегрируют предприятия, занимающиеся добычей нефти, ее переработкой, и сети бензоколонок.

Синергия от переноса компетенции состоит в том, что управляющая компания обладает какой-нибудь уникальной компетенцией, которая способна обеспечить конкурентоспособность на рынке. При включении предприятия в холдинг данная компетенция переносится на вновь приобретенную бизнес-единицу.

Следует отметить, что различные виды синергии связаны между собой, что усложняет оценку синергетических эффектов. В целом, все синергетические эффекты можно описать поведением нескольких переменных, обуславливающих рост стоимости бизнеса, и, прежде всего, снижением деловых, финансовых и инвестиционных рисков, сокращением операционных расходов и увеличением

прибыли, снижением потребности в инвестициях при доступности широкого спектра источников их финансирования и их относительной дешевизне.

Однако даже синергизм, который четко определен, часто не может быть реализован при действующей в интегрированной бизнес-группе системе управления, основанной на уникальном сочетании рыночных и иерархических механизмов координации в системе управления группой объединенных компаний. Так, несмотря на кооперацию, дочерние компании часто конкурируют друг с другом; используемые в системе управления методы и механизмы привлечения и распределения финансовых и инвестиционных ресурсов в группе также могут снижать потенциальный синергетический эффект.

К условиям достижения синергетического эффекта можно отнести следующие:

- Постановка четких целей на всех уровнях иерархии.
- Доведение поставленных целей до всех сотрудников.
- Приоритет – планам, нацеленным на создание дополнительной стоимости.
- Сбалансированность краткосрочных выгод и долгосрочных ценностей.
- Постоянный контроль и анализ процесса преобразований.
- Прозрачность, разъяснение сотрудникам политики преобразований.
- Создание и внедрение новых технологий
- Создание и распространение новых продуктов
- Выход на новые рынки
- Укрепление конкурентных позиций на рынке.

В связи с этим система управления интегрированными структурами должна выполнять функцию удовлетворения потребности бизнеса в извлечении преимуществ из взаимосвязи между бизнесами и компаниями объединения как важного специфического фактора создания стоимости. Стоимость, которую могут создать синергетические эффекты, определяется на основе сопоставления внутренних возможностей компании и возможностей бизнес-единиц до и после реорганизации.

Количественная оценка синергии предусматривает построение четкого сценария (плана) получения выгод от сделки в прогнозном горизонте планирования (5-7 лет), который систематизирует допущения о целевых источниках синергии и определяет мероприятия, необходимые для материализации эффектов в "дельту" (прирост) финансовых результатов или стоимости бизнеса. Для таких расчетов, как правило, используют DCF- метод, где в денежные потоки по текущему бизнесу добавлены доходы, расходы и инвестиции, возникающие в процессе слияния и интеграции активов. Данный метод оценки эффекта синергии возможен лишь в случае наличия эффективно выстроенной системы стратегического планирования, которая сама по себе является частью внутрикорпоративной синергии.

Представим более подробно процесс создания внутрикорпоративной стратегии. При постановке системы планирования в холдинге важно разработать такую систему, которая бы координировала и концентрировала все подразделения на стратегическую работу. Анализ экономической литературы по

стратегическому управлению корпорациями позволил выделить ряд принципов организации системы планирования таким образом, чтобы она целиком и полностью отвечала требованиям эффективной стратегии предприятия:

1. Мобилизация усилий топ-менеджмента и создание импульса, необходимого для запуска процесса изменений.
2. Перевод стратегии на операционный уровень.
3. Создание стратегического соответствия организации.
4. Превращение стратегии в повседневную работу.
5. Управление стратегией как непрерывным процессом.

Результатом соблюдения вышеуказанных принципов становится создание внутрикорпоративной синергии, в которой бизнес-единицы и вспомогательные службы объединяются не только для получения экономии от эффекта масштаба, но и для снижения издержек, как явных, так и неявных, зачастую не имеющих денежного выражения (время на согласование, создание дополнительной управленческой отчетности и т.д.). Стратегическое соответствие позволяет создать новый вид стоимости – корпоративную стоимость, дополнительную стоимость в результате создания синергии предприятия – координации усилий отдельных предприятий.

Для создания данного синергетического эффекта необходимо внедрить в работу холдинга элементы стратегического управления на основе ССП, которая описывает, каким образом отдельное подразделение исходит из интересов акционеров и потребностей клиентов, совершенствуя внутренние процессы за счет координации усилий персонала, информационных систем и организационной культуры. В результате внутрикорпоративный синергетический эффект достигается по следующим четырем направлениям:

1. Финансовая внутрикорпоративная синергия создается за счет реализации способности распределять финансовые ресурсы между операционными единицами. В этом случае, отдельные бизнес-единицы создают стоимость для акционеров за счет операций на внутреннем рынке капитала, что гораздо более продуктивно и эффективно, чем если бы каждая организация действовала отдельно. Помимо этого, объединение различных единиц в рамках одного бренда позволяет продвинуть общие ценности или стратегические направления. Оптимизация финансовых процессов достигается за счет эффективного распределения ресурсов и управления.

2. Клиентская внутрикорпоративная синергия достигается за счет использования общей клиентской базы в процессе реализации перекрестных продаж широкого набора продуктов и услуг нескольких бизнес-единиц, а также за счет общего предложения стоимости и единых стандартов качества товаров и услуг корпорации в каждом из однородных подразделений.

3. Синергия внутренних бизнес процессов достигается за счет экономии совместного использования систем, мощностей и персонала, а также интеграции стоимостной цепочки – смежных процессов создания стоимости.

4. Внутрикорпоративная синергия обучения и роста возникает в результате использования общих компетенций для роста человеческого, информационного и организационного капитала.

На практике в процессе внедрения бюджетирования, ориентированного на стратегическое развитие, корпорации могут создавать синергию разными путями: либо начиная с определения стратегии на уровне управляющей компании с последующим каскадированием этой стратегии на уровень всех подразделений, либо начиная с процесса разработки сбалансированной системы показателей для отдельной бизнес-единицы или сервисной службы. Первый способ, на наш взгляд, целесообразно использовать для корпораций, имеющих высокоорганизованную иерархическую структуру, последний – для компании, которая нуждается в последовательной реорганизации системы управления.

Таким образом, синергетический эффект от деятельности холдинга может наблюдаться не только на этапе создания, т.е. слияния-поглощения различных предприятий, но и в повышении эффективности управленческих и бизнес-процессов, создающих дополнительную корпоративную стоимость объединенной компании.

### Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] /И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент [Текст]: полный курс. - В 2-х т. [Текст] / Ю. Бригхем, Л. Гапенски/ пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1998.
3. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Текст] / П.А. Гохан/ пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.
4. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами [Текст] / П.В. Забелин. – М.: Изд-во "ПРИОР", 1998. – 176 с.
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. - 304 с.
6. Коллер Т. Концепция холдинга: организационные структуры и управление [Текст] /Т. Коллер. – Обнинск: ГЦПИК, 1996. – 473 с.