

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>  
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>  
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/81EVN614.pdf>  
DOI: 10.15862/81EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/81EVN614>)

**УДК 338.012**

**Решетько Наталья Игоревна**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Доцент кафедры Маркетинга и коммерции  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=704057](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=704057)

**Соколов Михаил Александрович**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва  
Доцент кафедры Общего менеджмента и предпринимательства  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [MASokolov@mesi.ru](mailto:MASokolov@mesi.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=724303](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=724303)

**Повышение конкурентоспособности  
диверсифицированного предприятия на основе оценки  
возможностей создания и повышения эффективности  
синергетических взаимосвязей бизнес-единиц**

---

<sup>1</sup> 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7, Получатель: Канцелярия

**Аннотация.** В статье представлена методика оценки возможности создания и повышения эффективности синергетических взаимосвязей между стратегическими бизнес-единицами диверсифицированного предприятия, способствующая наращению общей конкурентоспособности корпоративных структур подобного типа. Данная методика состоит из трех этапов, включающих оценку возможностей создания синергетических эффектов; оценку эффективности формирования взаимосвязей между СБЕ с целью получения синергетических эффектов и мероприятия по формированию соответствующей организационной инфраструктуры.

В рамках первых двух этапов представлены интегральные показатели оценки возможностей создания синергетических эффектов и показатели эффективности формирования взаимосвязей между СБЕ с целью получения синергетических эффектов. На этапе разработки мероприятий по формированию соответствующей организационной инфраструктуры рассматривается оценка эффективности синергетических взаимосвязей между стратегическими бизнес-единицами диверсифицированного предприятия на нескольких уровнях управления – общекорпоративном, уровне бизнес-единиц и на функциональном уровне. Каждый из рассматриваемых уровней должен отражать взаимосвязанность уровней управления и осуществляться снизу вверх, с тем условием, чтобы нижние уровни, на которых стратегии разрабатываются чаще, не противоречили старшим уровням разработки стратегий. На корпоративном уровне разрабатывается стратегия развития на основе повышения эффективности синергетических взаимосвязей между СБЕ для корпорации в целом. В рамках разработки процесса повышения эффективности синергетических взаимосвязей между СБЕ на уровне бизнес-единиц исследуются возможные прогнозы и последствия разработки и реализации проектов и управления ими на уровне бизнес-единиц, имеющими общие элементы цепочки создания стоимости – производство, НИОКР, маркетинг, продажи. На уровне функциональных стратегий исследуются возможные альтернативные производственные или технологические процессы, методы производства или продаж для повышения функциональной эффективности в рамках цепочек создания стоимости.

**Ключевые слова:** организационные структуры; Инновации; Конкурентоспособность; Синергетические эффекты; Корпоративное управление; Синергетические эффекты; Синергия; Взаимосвязь стратегических бизнес – единиц.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Решетько Н.И., Соколов М.А. Повышение конкурентоспособности диверсифицированного предприятия на основе оценки возможностей создания и повышения эффективности синергетических взаимосвязей бизнес-единиц // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/81EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/81EVN614

В условиях постоянно возрастающей конкуренции и глобализации экономических процессов особую роль приобретают интеграционные преобразования предпринимательских структур. Применяемые для расширения и углубления производственно-технологических связей, в совместном использовании ресурсов и объединении капиталов, интеграционные процессы создают тем самым новые стратегические возможности, основанные на возрастающих конкурентных преимуществах.

Всесторонний и взаимосвязанный анализ на каждом этапе реализации интеграционных трансформаций в процессах слияний или поглощений лежит в основе принятия решений о их конфигурациях – т.е. определенной структуры, наилучшим образом отвечающей конкретным условиям функционирования и развития организации. Выбор тех или иных параметров сделки, по нашему мнению, должен быть основан на результатах анализа деятельности организаций-участников и их отраслей, а также обоснован прогнозами их развития.

Стратегическое планирование процесса интеграционных трансформаций в процессах слияний или поглощений является необходимым инструментом, без которого любая сделка теряет эффективность. Наличие разработанного стратегического плана позволяет видеть все процессы заранее, предусматривать возникновение нежелательных ситуаций и оперативно принимать меры по их устранению. Также стратегическое планирование интеграционных трансформаций существенно повышает результативность последующих преобразований организаций-участников и выявляет предпосылки создания их стратегического и синергетического единства.

Логическое выстраивание и взаимозависимая последовательность действий позволяет четко структурировать составные части этапов принятия решений при разработке технологии интеграционных трансформаций.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии организации; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли. Разработка и реализация технологии интеграционных трансформаций в процессах слияний или поглощений предполагает принятие решений касающихся каждого из этих вопросов.

При этом методика оценки возможности создания и повышения эффективности синергетических взаимосвязей между стратегическими бизнес-единицами диверсифицированного предприятия предполагает следующие действия [1]:

- Оценка возможностей создания синергетических эффектов.
- Оценка эффективности формирования взаимосвязей между СБЕ с целью получения синергетических эффектов.
- Мероприятия по формированию соответствующей организационной инфраструктуры.

Рассмотрим каждый этап и действия по отдельности.

На первом этапе необходимо оценить возможности достижения (повышения эффективности) синергетических эффектов и их пределы [2].

Для этих целей мы предлагаем осуществить их измерение экспертным методом по пятибалльной шкале, руководствуясь следующими показателями:

- 1) Возможностей отрасли с позиций ее текущего состояния и перспектив развития (слабые/сильные).

- 2) Возможности компании с позиции ее динамики развития относительно динамики развития отрасли. (слабые/сильные).
- 3) Возможности портфеля с позиции ее эффективного управления портфелем СБЕ (слабые/сильные).

То есть, возможности достижения (повышения эффективности) синергетических эффектов (ВДСЭ) и их пределы можно выразить следующей функцией (1):

$$\text{ВДСЭ} = f(\text{ВО}, \text{ВК}, \text{ВП}), \quad (1)$$

Где:

ВО – возможности отрасли,

ВК – возможности компании,

ВП – возможности портфеля.

Далее мы можем предложить интегральный показатель возможностей достижения синергетических эффектов (ИПВДСЭ) на основе присвоения различных весовых значений указанным показателям. Весовые значения могут зависеть от входных и выходных барьеров отрасли, насыщенности отрасли конкурентами, рыночной доли компании, эффективности ее управления и т.д. Например, интегральный показатель возможностей генерирования синергетических эффектов может выглядеть следующим образом (2) [10]:

$$\text{ИПВДСЭ} = 0,5 \cdot \text{ОцВО} + 0,2 \cdot \text{ОцВК} + 0,3 \cdot \text{ОцВП}, \quad (2)$$

Где:

ОцВО – экспертная оценка возможности отрасли,

ОцВК – экспертная оценка возможности компании,

ОцВП – экспертная оценка возможности портфеля,

0,5; 0,2; 0,3 – соответствующие веса, предложенные авторами.

В случае, если руководство удовлетворено результатами интерпретации интегрального показателя возможностей генерирования синергетических эффектов, она переходит к следующему этапу[3].

После оценки возможностей генерирования синергетических эффектов, необходимо оценить потенциальные характеристики формируемых синергетических связей между СБЕ компании.

Для этих целей мы предлагаем осуществить их измерение экспертным методом по пятибалльной шкале, руководствуясь следующими показателями [4]:

- Сила синергетической связи (слабая/сильная). Сила синергетической связи показывает какие и сколько элементов инфраструктур СБЕ задействованы в обеспечении синергетического эффекта.

- Интенсивность синергетической связи (высокая/низкая). Показывает пропускную способность канала синергии, то есть на сколько синергетические эффекты от взаимодействия СБЕ превосходят простую сумму результатов их деятельности ( $2+2=5$ ,  $2+2=6$ ,  $2+2=3$ ).
- Гибкость синергетической связи (заменяемая/жесткая). Показывает возможность ее изменения или разрыва не нарушая нормальное функционирование СБЕ.
- Время эффективного действия синергетической связи (краткосрочное/среднесрочное/долгосрочное).
- Трудоемкость обеспечения синергетической связи (слабая/сильная). Показывает требуемые затраты на поддержание синергетических эффектов от взаимодействия между СБЕ [5].
- Затратность обеспечения синергетической связи (высокая/низкая).

То есть, характеристики потенциальных синергетических связей (ХПСС) между СБЕ компании можно выразить следующей функцией (3) [9]:

$$\text{ХПСС} = f(\text{ССС}, \text{ИСС}, \text{ГСС}, \text{ВСС}, \text{ТСС}, \text{ЗСС}), \quad (3)$$

Где:

ССС – сила синергетической связи,

ИСС – интенсивность синергетической связи,

ГСС – гибкость синергетической связи,

ВСС – время действия синергетической связи,

ТСС – трудоемкость синергетической связи,

ЗСС – затратность синергетической связи.

Далее мы можем предложить интегральный показатель характеристики потенциальных синергетических связей возможностей генерирования синергетических эффектов (ИПХПСС) на основе присвоения различных весовых значений указанным показателям [6]. Например, интегральный показатель характеристики потенциальных синергетических связей возможностей генерирования синергетических эффектов может выглядеть следующим образом (4) [8]:

$$\text{ИПХПСС} = 0,1 \cdot \text{ОцССС} + 0,2 \cdot \text{ОцИСС} + 0,1 \cdot \text{ОцГСС} + 0,1 \cdot \text{ОцВСС} + 0,2 \cdot \text{ОцТСС} + 0,3 \cdot \text{ОцЗСС}, \quad (4)$$

Где:

ОцССС – экспертная оценка силы синергетической связи,

ОцИСС – экспертная оценка интенсивности синергетической связи,

ОцГСС – экспертная оценка гибкости синергетической связи,

ОцВСС – экспертная оценка времени действия синергетической связи,

ОцТСС – экспертная оценка трудоемкости синергетической связи,

ОцЗСС – экспертная оценка затратности синергетической связи.

0,1; 0,2; 0,1; 0,1; 0,2; 0,3 – соответствующие веса, предложенные авторами.

Стоит учитывать, что не все взаимосвязи и системы взаимодействий между СБЕ могут заключать в себе синергетические эффекты [7].

На третьем этапе необходимо сформировать комплекс эффективных мероприятий по интеграции синергетических эффектов, т.е. построение соответствующей инфраструктуры.

Среди таких мероприятий мы предлагаем следующие:

- 1) Создание новой организационной структуры,
- 2) Создание новой организационной культуры,
- 3) Динамическая конфигурация/координация действий.

Процесс создания и повышения эффективности синергетических взаимосвязей между стратегическими бизнес-единицами диверсифицированного предприятия осуществляется на нескольких уровнях управления – общекорпоративном, уровне бизнес единиц и на функциональном уровне. Он должен отражать взаимосвязанность уровней управления и осуществляться снизу вверх, с тем условием, чтобы нижние уровни, на которых стратегии разрабатываются чаще, не противоречили старшим уровням разработки стратегий. Характеристики разработки стратегий для каждого этапа могут быть следующими.

*Корпоративный уровень* разработки стратегии развития на основе синергетического подхода.

На данном уровне разрабатывается стратегия развития на основе повышения эффективности синергетических взаимосвязей между СБЕ для корпорации в целом. Руководство анализирует возможности организации по реализации различных проектов, таких как: технологических, социальных, продуктовых, организационных или маркетинговых. При этом целевыми ориентирами являются желание коренным образом изменить концепцию бизнеса организации или внести существенные изменения в стратегию развития для обеспечения конкурентных преимуществ или, например, перераспределения финансовых и производственных ресурсов. Для реализации поставленных на данном уровне целей, организации могут принимать решения о сокращении или добавлении отдельных бизнес - единиц или внешних организаций. Разработка общекорпоративной стратегии опирается на анализ сценариев развития макроэкономической среды.

*Стратегия бизнес – единицы.*

В рамках разработки процесса повышения эффективности синергетических взаимосвязей между СБЕ на данном уровне исследуются возможные прогнозы и последствия разработки и реализации проектов и управления ими на уровне бизнес - единиц, имеющими общие элементы цепочки создания стоимости – производство, НИОКР, маркетинг, продажи [11]. Целями концепции развития на данном уровне могут выступать снижение издержек или повышение эффективности процессов.

*Функциональная стратегия и стратегия процессов.* Исследуются возможные альтернативные производственные или технологические процессы, методы производства или продаж для повышения функциональной эффективности в рамках цепочек создания стоимости.

Действия интегрируемой структуры должны быть направлены на создание краткосрочных синергетических эффектов. Такие эффекты обеспечиваются в результате первоначального и одновременного соединения различных стратегических элементов

объединяющихся организаций. Стоит отметить, что не любое объединение различных ресурсов позволяет создавать и использовать синергетические эффекты.

На наш взгляд, последовательность создания синергетических эффектов должна выглядеть следующим образом:

1. Менеджмент и финансовые потоки. Синергия за счет эффективной перестройки организационной структуры, обеспечения интегрированных решений, объединения финансовых потоков и системы взаимодействия с внешними контрагентами.
2. Коммерческие функциональные признаки организаций. Синергия за счет совместных маркетинговых мероприятий.
3. Производственные функциональные признаки. Синергия совместных производственных операций, эффективного назначения подразделений, назначения процессов и создание новых функциональных связей.
4. Исследования и разработки. Распространение, обмен и внедрение совместных НИОКР.

Данные решения должны приводить к синергетическим эффектам, преимущественно выраженным в снижении затрат. Однако, помимо этого, решения оптимизируются с целью создания долгосрочных стратегических преимуществ. Существуют следующие механизмы создания синергетических эффектов, которые можно выявить и применить в краткосрочном периоде интеграционной трансформации :

1. Обобществления ресурсов/деятельности. Совместная деятельность (исследования и разработки/инжиниринг, закупки, производство/операции, объединенный торговый персонал, маркетинговые программы, каналы распределения) для достижения эффекта масштаба.
2. Эффекты «разлива» маркетинга, исследований и разработок (ИИР). Даже если маркетинговая деятельность и ИИР не имеют отдельного характера, бизнесы одной организации обычно могут пользоваться определенными косвенными преимуществами маркетинга и ИИР другой организации.
3. «Схожие» отрасли. Знания и навыки (как технические, так и управленческие) могут быть обобществлены бизнесами родственных отраслей знаний (высокотехнологичные отрасли или ситуации, когда на первый план выходит маркетинг).
4. Общий имидж. Ценность отдельных бизнес-единиц прирастает имиджем участников корпоративной структуры.

Для получения устойчивых долгосрочных синергетических эффектов, объединенная организация должна наращивать темп первоначальных преобразований и создавать потенциал для долгосрочного роста доходов. В данном случае временной фактор имеет решающее значение. Затягивание времени первоначальных, базовых трансформаций, необходимых, впоследствии, для создания импульса стратегическим преобразованиям, может негативно отразиться на взаимоотношениях с клиентами и поставщиками, а также дает возможности для быстрой ответной реакции конкурентов. С другой стороны, быстрая интеграция позволяет извлечь лишь выгоды в сфере снижения издержек, однако, впоследствии может негативно отразиться на возможностях дальнейших преобразований. На наш взгляд, оптимальная скорость интеграционных трансформаций должна обеспечивать возможность анализировать пройденные этапы, планировать следующие и не создавать пробуксовывания.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва, 2008.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебное пособие. Москва, 2009.
3. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. № 1. С. 32-34.
4. Кузнецов В.И., Мацюян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.
5. Кузнецов В.И. Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 5. С. 89-95.
6. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2013.
7. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
8. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201.
9. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям. Проблемы экономики. 2007. № 5. С. 27-31.
10. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
11. Харламов О.И. Основные факторы эффективности применения интернет-технологий на предприятиях табачной отрасли. Интеграл. 2011. № 5. С. 102-103.

**Рецензент:** Орехов Сергей Александрович, Д.э.н., профессор кафедры менеджмента и предпринимательства (МЭСИ).



**Reshetko Natalia Igorevna**

Moscow state university of economics, statistics & informatics  
Russian, Moscow  
E-mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)

**Sokolov Mikhail Aleksandrovich**

Moscow state university of economics, statistics & informatics  
Russian, Moscow  
E-mail: [MASokolov@mesi.ru](mailto:MASokolov@mesi.ru)

## **Increase of the diversified enterprise competitiveness on the basis of an assessment of creation opportunities and increase of business units synergetic interrelations efficiency**

**Abstract.** The technique of an assessment of possibility of creation and increase of efficiency of synergetic interrelations between strategic business units of the diversified enterprise promoting general competitiveness of corporate structures of this kind is presented in article. This technique consists of three stages including an assessment of opportunities of creation of synergetic effects; an assessment of efficiency of formation of interrelations between SBE for the purpose of receiving synergetic effects and action for formation of the corresponding organizational infrastructure.

Within the first two stages integrated indicators of an assessment of opportunities of creation of synergetic effects and indicators of efficiency of formation of interrelations between SBE for the purpose of receiving synergetic effects are presented. At a development stage of actions for formation of the corresponding organizational infrastructure the assessment of efficiency of synergetic interrelations between strategic business units of the diversified enterprise at several levels of management – all-corporate, level business of units and at the functional level is considered. Each of the considered levels has to reflect coherence of levels of management and be carried out from below up, with that condition that the lower levels at which strategy are developed more often, didn't contradict the senior levels of development of strategy. At the corporate level strategy of development on the basis of increase of efficiency of synergetic interrelations between SBE is developed for corporation in general. Within development of process of increase of efficiency of synergetic interrelations between SBE at the level of business units possible forecasts and consequences of development and implementation of projects and management by them at the level business - units, having the general elements of a chain of value creation – production, research and development, marketing, sales are investigated. At the level of functional strategy possible alternative production or technological processes, methods of production or sales for increase of functional efficiency within value creation chains are investigated.

**Keywords:** organizational structures; innovations; competitiveness; synergetic effects; corporate management; synergetic effects; synergy; interrelation strategic business – units.

## REFERENCES

1. Bashkatova U.I. Administrative decisions. Manual. Moscow, 2008.
2. Bashkatova U.I. Controlling. Manual. Moscow, 2009.
3. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2012 . No. 1. Page 32-34.
4. Kuznetsov V. I., Matsuyan D. O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Modern competition. 2012 . No. 2. Page 26-33.
5. Kuznetsov V. I. Sagiyeva G. S. The analysis of results of scientific and technical activity in Russia through a prism of patent activity. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2010 . No. 5. Page 89-95.
6. Leontyeva L.S., Kuznetsov V. I. Konotopov M. N., S. A., Bashkatova U.I. Orlova L.N and others. Management theory. Moscow, 2013.
7. Sokolov M. A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010 . No. 6. Page 139-143.
8. Sokolov M. A. Possibility of use of foreign experience in the Russian practice of merges and absorption. Questions of economic sciences. 2007 . No. 5. Page 199-201. Questions of economic sciences. 2007 . No. 5. Page 199-201.
9. Sokolov M. A. Organizational and economics model of the cost-management of the Russian companies in the conditions of carried-out procedures on merges and absorption. Economy problems. 2007 . No. 5. Page 27-31.
10. Sokolov M. A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010 . No. 6. Page 139-143.
11. Harlamov O. I. Major factors of efficiency of application of Internet technologies at the enterprises of tobacco branch. Integral. 2011 . No. 5. Page 102-103.