

**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР**

С. Г. Валюхов\*, Е. М. Часов\*, Б. Э. Гаджиметов\*\*

\* ФГУП «Турбонасос»

\*\* Воронежский государственный университет

Рассмотрены источники и социальные и организационно-культурные составляющие синергетического эффекта, ожидаемого в результате интеграции группы воронежских предприятий.

Глобализация мировой экономики и жестокая конкуренция на внутренних и международных рынках вынуждают компании, стремящиеся развиваться, активно искать способы получения дополнительных конкурентных преимуществ. Выбор пути определяется условиями внешней среды, целями собственников, профессионализмом менеджеров.

Интеграция предприятий — один из таких путей. Приоритетной целью интеграции (слияния и поглощения) является получение синергетического эффекта; он должен повысить эффективность компаний непропорционально затратам, усилить конкурентные преимущества и тем самым сказаться на удовлетворении интересов всех участников процесса (акционеров, персонала, клиентов, органов власти).

Как отмечает Г. Хакен, [4] действие синергетического эффекта в первую очередь направленно на качественное изменение системы, изменение условий, структуры и механизма взаимодействия ее элементов. Вследствие этих изменений и как результат их взаимодействия происходит резкое изменение выходных характеристик системы и ее притязаний на место во «внешнем мире».

Одной из наиболее интересных областей применения знаний о синергии в экономике стало как раз определение синергетического эффекта при слиянии и поглощении.

И. Ансофф классифицировал синергетические эффекты по критериям, составляющим прибыль фирмы [7]:

— торговый синергизм (проявляется при использовании общих каналов распределения для разных товаров, общего бренда группы товаров, при реализации стратегии «связанных» продаж);

— операционный синергизм (проявляется в более эффективном использовании производственных мощностей, персонала; снижении удельных издержек и операционных расходов на единицу товара);

— инвестиционный синергизм (может быть следствием совместного использования оборудования, общих запасов сырья, использования результатов НИОКР и «ноу-хау» при производстве различных продуктов);

— управленческий синергизм (возникает при использовании опыта, квалификации, качеств управленческого персонала для реализации новых проектов, решения стратегических задач и т.д.). Данный вид синергии присутствует в прибыли через повышение конкурентоспособности компании, усиление ее рыночной позиции, выбор наиболее эффективных решений).

Поиск новых решений, направленных на существенное повышение эффективности и адаптацию к рыночным условиям предприятий авиакосмической отрасли, расположенных в Воронеже, — ОАО «Конструкторское бюро химавтоматики», ФГУП «Воронежский механический завод», ФГУП «Турбонасос» убеждает в целесообразности интеграции этих предприятий [1].

Х. Итами связывает синергизм с использованием «эффекта безбилетника», когда ресурсы, аккумуляемые в одной части компании, используются одновременно и без каких-либо расходов другими ее частями. Во-первых, они могут использоваться одновременно, во-вторых, не «изнашиваются» при использовании и, в-третьих, комбинирование таких активов между собой или с физическими активами позволяет получить принципиально новый продукт [6]. Примером такого синергизма является использование сильной торговой марки для вывода на рынок новых товаров (Турбонасос для насосов, КБХА для ЖРД.)

---

© Валюхов С. Г., Часов Е. М., Гаджиметов Б. Э., 2007

Практическое проявление синергетического эффекта в результате взаимодействия элементов (подсистем) происходит в форме возникновения новых свойств, качеств, функций или механизмов функционирования объединенной структуры. Анализ показывает, что при интеграции воронежских предприятий возникают источники синергетического эффекта, показанные на рис. 1.

Представление об источниках эффекта может быть детализировано:

**Экономия, обусловленная масштабами. Мотив монополизации:**

- \* Дополнительная мотивация увеличения объема госзаказов до 50 %;
- \* Лоббирование интересов в госструктурах;
- \* Увеличение налоговых поступлений в бюджеты;
- \* Улучшение социальной обстановки в регионе;

**Комбинирование взаимодополняющих ресурсов. Экономия за счет транзакционных издержек:**

- \* Снижение затрат на кооперацию за счет расширения и консолидации производственной базы (появляются общие производства: термическое, литья, гальваническое и др.);
- \* Снижение себестоимости выпускаемой продукции на 10—15 % (за счет кооперации и централизации ресурсов);
- \* Увеличение численности производственных рабочих на 20 % и снижении накладных расходов на 120 %;
- \* Увеличение выработки на одного работающего за счет организационно-технических меропр-

ятий (кооперации, специализации, централизации) на 29 % [1];

\* Объем производства продукции вырастет по сравнению с суммарным объемом производства трех предприятий до 9 % [1];

\* В связи со снижением материалоемкости за счет технологии производства серийных двигателей доля материальных затрат при увеличении объема товарной продукции на 9 % снизится с 15 % до 12 %;

\* Затраты по статье «Зарботная плата» увеличатся, что обусловлено предполагаемым ростом средней заработной платы, за счет перераспределения работников при сохранении их численности (увеличение численности производственного персонала и уменьшение численности вспомогательного персонала);

**Взаимодополняемость в области НИОКР:**

- \* Повышение качества разработок на основе системного использования интеллектуального потенциала;
- \* Унификации и стандартизация конструкторских элементов и решений;
- \* Экономия ресурсов за счет исключения дублирования;

Стратегия интеграции не гарантирует получения синергетического эффекта: объединение нескольких элементов для его возникновения необходимо, но недостаточно. Интеграция предполагает не только объединение в рамках единого производственного комплекса или технологической цепи материально-технических ресурсов и оборудования с прогнозированием производствен-



Рис. 1. Источники синергетического эффекта при интеграции воронежских компаний

ного и экономического эффектов. Важную роль играет социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат.

Успех социального взаимодействия в возникающей объединенной компании зависит от многого:

- \* единства целей;
- \* совместимости систем управления;
- \* интеграции организационных культур;
- \* общей системы мотиваций.

Единство целей позволяет компаниям согласовано двигаться к их достижению, в то время как несовместимость взглядов собственников и менеджеров, отсутствие единой системы мотиваций, адаптированной, применительно к персоналам объединяемых компаний неминуемо приведет к трениям внутри компании и снизит общую эффективность работы.

Учитывая, что в мире нет двух компаний с идентичными управленческими структурами, внутренней иерархией и взаимосвязями, перед началом слияния требуется определить стратегию формирования структуры будущей компании и оценить возможность слияния существующих структур. Грубое замещение организационных структур действующих компаний неминуемо приведет к потере уникальных управленческих навыков и знаний в первый период. Ограниченная адаптация организационной структуры к новым условиям работы позволит сохранить значительную часть управленческих наработок и принести новые эффективные элементы структуры в головное предприятие.

Организационная культура, пожалуй, один из наиболее консервативных инструментов управления организацией, который нельзя отменить, изменив стандарты работы и штатное расписание. Во многом она связана с традициями компании, стилем ее работы и стереотипами поведения сотрудников. В связи с этим между внутренними культурами объединяемых компаний неизбежно возникает конфликт, основанный на стремлении к самосохранению каждой из них.

При прогнозировании возможности возникновения синергии в слияниях и поглощениях необходимо учитывать все эти составляющие. Недостаточное внимание к важности социальной составляющей интеграции приводит к появлению отрицательного синергетического эффекта.

При интеграции воронежских предприятий социальные и организационно-культурные составляющие наиболее благоприятно скажутся на появ-

лении синергетического эффекта: все они имеют общие социальные и организационно-культурные особенности внутрифирменной среды, а также общую организационно-управленческую и технологическую базу, и схожие когнитивные механизмы (рис. 2).

<b>ИС..(КБХА, ВМЗ, Турбонасос)</b>
Опыт рыночного функционирования
Поведенческие паттерны
Организационно-управленческие и технологические особенности
Когнитивные механизмы. Социально-экономический генотип
Институциональные особенности предприятия
Культурные особенности внутрифирменной среды
Ментальные особенности участников деятельности предприятия
<b>Источники комплектования персонала (ВГТА, ВГУ, ВГТУ)</b>

Рис. 2. Социальные и организационно-культурные источники синергетического эффекта при интеграции

Поскольку реализация программы интеграции предприятий предполагается в рамках «Плана по интеграции воронежских предприятий ракетно-космического комплекса [1]», представляет практический интерес проведение анализа на предмет выявления качества синергетического эффекта и факторов, влияющих на его возникновение и развитие. Анализ этих факторов должен дать материал к дополнительным управленческим воздействиям с целью усиления эффекта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Валухов С.Г., Гаджиметов Б.Э., Часов Е.М. Интеграция — важный фактор развития оборонно-промышленного комплекса / С. Г. Валухов, Б. Э. Гаджиметов, Е. М. Часов // Конверсия в машиностроении. — 2007. — № 2. — С. 56—61.

2. Лапшин П.П., Хачатуров А.Е. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П. П. Лапшин, А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 2. — С. 21—30.

3. Валухов С.Г., Гаджиметов Б.Э., Часов Е.М. Организация управления интегрированной компанией (структурные решения) / С. Г. Валухов, Б. Э. Гаджиметов, Е. М. Часов // Энергия — XXI век. — 2007. — №3 (65). — С. 70—79.

4. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. — Москва; Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003.

5. Эванс Франк Ч., Бишот Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях. — М.: Альпина Паблишер, 2004.

6. Кембелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004.

7. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.