

*Богуславський Є.І., к.е.н., доцент,  
Харківський національний економічний університет ХНЕУ,  
Тищенко А.І., студентка, Харківський інститут фінансів УДУФМТ*

## **СИНЕРГІЗМ ПРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОЯВ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО ЕФЕКТУ**

*Досліджено різні підходи до синергетичного ефекту під час диверсифікації підприємств. На основі розглянутих проблем, які виникають при попередньому оцінюванні синергетичного ефекту, та з урахуванням прикладів успішної диверсифікації запропоновано оцінювати синергетичний ефект з точки зору ефекту комплементарності як в матеріальній, так і в нематеріальній сфері.*

*Ключові слова: диверсифікація, синергетичний ефект, емерджентність, стратегія управління підприємством, комплементарність, мультиплікатор компліментарності.*

*Исследованы различные подходы к синергетическому эффекту при диверсификации предприятий. На основе рассмотренных проблем, которые возникают при предварительной оценке синергетического эффекта, и с учетом примеров успешной диверсификации предложено оценивать синергетический эффект с точки зрения эффекта комплементарности как в материальной, так и в нематериальной сфере.*

*Ключевые слова: диверсификация, синергетический эффект, эмерджентность, стратегия управления предприятием, комплементарность, мультипликатор комплементарности.*

*The article investigates different approaches to the synergetic effect in the diversification of enterprises. Based on the discussed issues that arise during the preliminary assessment of the synergetic effect and considering on successful examples of diversification, proposed the evaluation of the synergistic effect in terms of the complementarity effect in both material and immaterial areas.*

*Key words: diversification, synergistic effect, emergence, management strategy of the enterprise, complementarity, the multiplier of the complementary.*

*Постановка проблеми.* Проведення диверсифікації є однією з найважливіших умов підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особлива увага під час проведення диверсифікації приділяється досягненню синергетичного ефекту. Однак, незважаючи на численні дослідження в цій галузі, при існуючих підходах заздалегідь оцінити імовірний синергетичний ефект практично не представляється можливим. Вирішенню цієї проблеми присвячена дана стаття.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Дослідженням диверсифікації і синергетичного ефекту на підприємстві займалися Д. Аакер [1], Ю. П. Дейнека [3], А. В. Дружинін [4], О. А. Давиденко [4], Д. А. Німков [4], О. В. Дуда [5], В. Золотаревський [6], Э. Кемпбелл [7], А. В. Ляхов [8], М. В. Крачулова [8], В. І. Ляшенко [9], С. В. Ляшенко [9], В. В. Македон [10], Г. Мінцберг [11], Дж. Брайан Куїні [11], С. Гошал [11], В. В. Россоха [12], О. П. Осетрова [12], В. Сирош [14], Е. Струк [15] та ін. Проте, незважаючи на те, що цим питанням було приділено досить багато уваги з боку науковців, ефективно прогнозування та вимірювання синергетичного ефекту й досі залишається неможливими.

*Мета роботи:* Дослідити фактори, які впливають на виникнення синергетичного ефекту.

*Виклад основного матеріалу.* В сучасних умовах конкуренції будь-яка компанія прагне зміцнити своє положення на ринку і намагається своєчасно реагувати на зміну кон'юнктури. За допомогою стратегії диверсифікації спеціалізовані фірми перетворюються в багатогалузеві комплексно-конгломерати. В основі проведення підприємствами диверсифікації є можливість одержання синергетичного ефекту. Адже фірми, які зуміли ефективно диверсифікуватися, в результаті не тільки зберігають свій бізнес, але й можуть значно підвищити доходи своїх акціонерів.

Ефект синергії, як похідної від спорідненої диверсифікації, збільшує потужність компанії. Спільне використання бізнес-процесів (виробництво, налагоджені зв'язки з постачальниками, реклама, сервіс) полегшує завоювання нових і утримання вже наявних позицій компанії. Проте слід пам'ятати про те, що подібний позитивний результат від ефекту синергії можливий лише в тому випадку, коли мова йде про пов'язані галузі діяльності підприємств. Наприклад, з причини абсолютно різних технологій виробництва і продажів представники харчової індустрії навряд чи розглядатимуть важке машинобудування в якості можливої альтернативи злиття [14].

І. Ансофф показав, що заснована на використанні переваг синергізму стратегія може розглядатися як «червона нить» процесу диверсифікації, дозволяючи компанії використовувати поточні переваги в нових сферах діяльності. Таким чином, синергетичний ефект є сенсом проведення диверсифікації [8].

Синергетичний ефект характеризується зростанням ефективності діяльності в результаті інтеграції окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту (емерджентності), дія якого направлена на якісну зміну всієї системи, а також структури і механізмів взаємодії її елементів [5].

На сьогоднішній день синергія є одним з найбільш невизначених і дискусійних економічних понять. За наявності значного обсягу публікацій, автори яких в тій чи іншій мірі вдаються до розгляду синергетичних ефектів в економіці, не існує більш-менш узгодженої точки зору на сутність синергетичного ефекту, особливості його прояву, строки і кількісні показники його дії. Так, за словами О. С. Федорової, жоден з методів не дозволяє визначити синергію детально [10].

Синергізм визначають по-різному: як результат спільного бізнесу, спільного володіння певними навичками або ноу-хау; як ефект масштабу діяльності; результат використання нових технологій, маркетингу або ж як наслідок дії «невидимих активів», ефекту «розливу», брендингу.

У своїй дисертації «Пастка синергії: як програють компанії в грі поглинання» М. Сіроуер дає синергетичному ефекту наступне визначення: «синергія являє собою збільшення ефективності діяльності об'єднаної фірми понад те, що дві фірми вже можуть або повинні виконувати як незалежні» [15]. Тієї ж думки дотримується І. Ансофф. Він наполягає, що існує безліч різних трактувань цього поняття, проте суть синергетичного ефекту полягає в зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему. Маємо на увазі явища, які виникають внаслідок спільної дії декількох різних чинників, тоді як кожен окремо взятий чинник до цього явища не призводить.

Концепція І. Ансоффа про синергізм, розроблена у 60-х роках минулого століття, зарекомендувала себе як найбільш стійка. За його словами, даний ефект «здатний продукувати рівень виручки інтегрованої компанії, який перевищує суму аналогічних показників, що функціонують окремо». Це явище він позначив рівнянням « $2+2=5$ » і запропонував називати його синергізмом.

Синергія являє собою зростання ефективності діяльності об'єднаного підприємства поза тим, що два економічні суб'єкти можуть або повинні функціонувати як незалежні. Управлінською мовою синергія означає збільшення конкурентних переваг та посилення своїх конкурентних позицій на ринку. Операційна стратегія дає змогу збільшити операційний дохід і темпи економічного зростання [12].

В науковій літературі стосовно питання синергізму досить часто зустрічаються суперечливі думки. На нашу думку, яскравим прикладом можуть служити розбіжності з приводу синергізму між двома відомими вченими – І. Ансоффом і Х. Ітамі.

Якщо І. Ансофф розглядає корпорацію як об'єкт синергізму, то Х. Ітамі вивчає окрему бізнес-одиницю, використання її внутрішніх ресурсів. Він формулює: «Мета синергізму – використання ефекту «безбілетника», коли ресурси, що акумулюються в одній частині компанії, використовуються одночасно і без будь-яких додаткових витрат іншими її частинами» [7]. Х. Ітамі стверджує, що стратегія фірми повинна знайти відповідності в п'яти сферах: у трьох зовнішніх сферах – споживачі, конкуренти, технології і двох внутрішніх – ресурси і організація. Він визначає два види ресурсів – фізичні (матеріальні) активи (такі як виробничі потужності) і невидимі (нематеріальні) активи (невідчутні ресурси, такі як марка фірми, знання споживачів, володіння технологіями, корпоративна культура).

Багато компаній, як стверджує вчений, ігнорують свої невидимі активи, внаслідок чого вони втрачають можливість досягнення синергетичного ефекту. Використовуючи синергетичний ефект, компанія отримує можливість застосування своєї довгострокового зброї [7].

На думку Х. Ітамі, подібні невидимі активи в силу своєї унікальності – найкраще довгострокове джерело конкурентних переваг компанії. Підвищуючи ефективність використання фізичних ресурсів, підприємство скорочує витрати, що Х. Ітамі визначає як «комплементарний ефект» [8]. Він стверджує, що комплементарний ефект виникає при використанні матеріальних активів, синергетичний – невидимих активів.

Насправді розбіжності між І. Ансоффом та Х. Ітамі частково пов'язані з тим, що вони розглядають синергетичний ефект, який утворюється при різних видах диверсифікації. І. Ансофф розглядає в основному диверсифікацію злиття і поглинання компаній, а Х. Ітамі диверсифікацію, проведену всередині корпорації.

В роботі [2] вони визначені як внутрішня і зовнішня диверсифікація. Однак, крім цих відмінностей, Х. Ітамі виділяє ще ефект, утворений при диверсифікації матеріальних активів як комплементарний, і нематеріальних активів як синергетичний, при цьому приділяє особливу увагу саме другій складовій. З нашої точки зору, це не цілком коректно, оскільки ефект від нематеріальних активів також залежить від їх комплементарності.

У той же час, кажучи про комплементарний ефект, Х. Ітамі обмежує його лише матеріальними можливостями. З нашої точки зору, комплементарний ефект тим вище, чим ближчий не лише тип і характер виробництва, але й можливості управління ними, позиції, зайняті підприємством та стан гудвілу на даному ринку.

Тобто істотна відмінність в концепціях цих авторів полягає у наступному: на думку І. Ансоффа, щоб отримати синергетичний ефект, компанії повинні об'єднуватися з іншими фірмами; Х. Ітамі каже, що акумулюються ресурси в одній частині компанії та використовуються одночасно без додаткових витрат іншими її частинами [13].

Неоднозначність підходів до рушіїв синергії позначається й на складнощах з її вимірюванням. Т. Коупленд, Т. Котлер і Дж. Муррін вважають, що «оцінка синергії повинна мати конкретний кількісний вираз – як захід впливу на вартість». Ф. Ч. Еванс і Д. М. Бішоп стверджують: «... аналіз компанії-цілі має починатися з вимірювання синергетичного ефекту як важливого елемента створення вартості» [12].

У багатьох вітчизняних компаніях не лише не вимірюють ефект від управління синергією, а й при укладенні самої угоди оцінка джерел синергії або взагалі не здійснюється, або ж проводиться поверхово [3]. Це може привести до значних збитків, оскільки питання попередньої оцінки потенційних угод, вивчення процесу проведення консолідованих процесів, ознайомлення з існуючим досвідом і перспективами злиттів і поглинань на ринку є досить важливими для майбутнього існування компаній. Але переважна більшість авторів сходяться на тому, що синергетичний ефект не можна розрахувати заздалегідь, а тільки через певний час (іноді доволі значний), після проведення диверсифікації. Більшість спроб прогнозування синергетичного ефекту базуються на формулах і алгоритмах, що використовують апарат дисконтування.

Таким чином, в алгоритми і формули закладаються суб'єктивні припущення авторів про терміни реалізації синергії. Це підтверджує В. В. Македон, який наполягає на тому, що на сьогодні жоден з методів оцінки ефекту синергії не відповідає потребам і очікуванням компаній, що беруть участь в операціях злиття (поглинання), а тому існує нагальна потреба у вдосконаленні моделі оцінки ефекту синергії на основі використання різних методів [10].

Тієї ж точки зору додержується А. Дружинін «... Синергетичний ефект на рівні підприємства може бути оцінений лише за результатами роботи підприємства, як результат дії чотирьох різновидів синергії: продаж, оперативності, інвестицій та менеджменту, що визначають структуру економічної діяльності підприємства» [4].

Найчастіше при об'єднанні розраховується не синергія, а прогнозна ринкова вартість компанії через певний проміжок часу після поглинання. А різниця з собівартістю такої операції і є заробітком, який багато компаній називають синергією. Тобто, в українських компаніях синергією називають будь-які досягнення після об'єднання, тоді як реальну синергію неможливо визначити за відсутності її розрахунків та оцінки [3].

Синергетичний ефект є рушійною силою і стимулом для більшості стратегій компаній по злиттю і поглинанню. Але численні дослідження довели, що близько 70% проведених злиттів і поглинань не досягли запланованого синергетичного ефекту від об'єднання компаній. Проблема полягає в тому, що синергетичний ефект погано піддається прогнозуванню, і на практиці не завжди виходить досягти очікуваного результату [15].

Найчастіше в практиці використовуються методи прибуткового підходу, що враховують прояв ефекту синергії як приріст дисконтованих грошових потоків (ДГП) для акціонерів. І. Івашковська відзначає, що аналіз ефектів синергії здійснюється з якісного і кількісного боку. Якісний аналіз передбачає створення «списку заявок» на ефекти синергії і відбір з нього найбільш вірогідних (реалістичних) причин їх виникнення (стосовно конкретної операції) на основі виявлення потенціалу комбінування ресурсів.

При кількісній оцінці устанавлюються прогнозні прирости параметрів, що визначають надходження грошових коштів. Ефекти синергії має забезпечити поновлюваний потік вигод, тому необхідно провести аналіз їх розподілу в часі. Сумарний потік додаткових вигод оцінюється крізь призму відповідності необхідної за інвестиційний ризик прибутковості шляхом дисконтування за бар'єрною ставкою, у зв'язку з чим проводиться аналіз чинників ризику і ставки витрат на власний капітал, також пов'язаних з фінансовою синергією. В результаті проведеної роботи оцінюється отримана додаткова інвестиційна вартість, яку вважають синергією [12].

Однак, як було показано раніше, метод дисконтування при оцінці синергетичних ефектів є приблизним, а досить часто й зовсім дає помилкові результати у зв'язку з тим, що неможливо заздалегідь передбачити час прояву синергетичного ефекту і чи буде він мати місце взагалі.

У деяких випадках ефект синергії оцінюється на основі витратного підходу як збільшення вартості майнового комплексу у міру його комплектування створюваними або залученими матеріальними і нематеріальними активами до спроможності випуску рентабельної продукції, що має попит на ринку. Синергетичний ефект у цьому випадку, на думку С.В. Валдайцева, проявляється в нарощенні вартості активів.

Проте витратний підхід, як слушно зауважує Россоха В. В., має обмежене застосування, оскільки при цьому не враховуються нематеріальні активи, властиві бізнесу в цілому і відсу-

тні в кожному індивідуальному активі. Тому ефект синергії, оцінений на основі витратного підходу, виявиться значно заниженим [12].

Більш того, синергізм може виявитися ілюзорним: він може не існувати в принципі, виявитися недосяжним через проблеми з реалізацією планів або переоціненим [1]. Тієї ж думки дотримується В. В. Македон, який наголошує, що синергетичний ефект не завжди матеріалізується там, де його очікують. Крім того, якщо компанія фокусується лише на досягненні синергетичного ефекту в області економії витрат, вона втрачає можливість отримання всіх запланованих вигод від угоди, в тому числі й від можливої синергії в сфері доходів [10].

В своїй роботі [9] Ляшенко В. І. та Ляшенко С. В. стверджують, що в узагальненому вигляді розрахунок синергії проводиться підсумовуванням економії на масштабі (ефекту, одержуваного за рахунок об'єднання управлінського персоналу, функціональних служб тощо) і таких ефектів масштабу, як перехресні продажі, доступ до нових ринків, розширення географії присутності з новими можливостями (збільшенням ринкової потужності, операційних та фінансових можливостей). З цього віднімаються витрати на реалізацію таких ефектів [9]. З цим можна погодитися, якщо додати до перелічених факторів ефект від більш ефективного використання наявних на підприємстві ресурсів.

Таким чином, синергізм є важливим джерелом конкурентної переваги. Однак дуже часто наявність синергізму припускають в ситуаціях, коли даний ефект принципово неможливий, значно завищений або не може бути реалізований через проблеми з виконанням планів.

Тобто попередні розрахунки проводяться, як правило, без обліку синергетичного ефекту. В економічній науці практично відсутня розробка попереднього визначення синергетичного ефекту від проведення диверсифікації. З нашої точки зору, на теперішній час синергетичний ефект – величина теоретично невизначена і в деякій мірі навіть загадкова.

Великі компанії іноді віддають перевагу проведенню диверсифікації шляхом злиттів і поглинань, але результати численних досліджень змушують поставити під сумнів правоту загальних упереджень щодо принципово нових напрямів бізнесу. Такі успішні компанії, як 3M, Johnson & Johnson, P&G, IBM та United Technologies мають позитивні показники ефективності з самого початку заняття новим бізнесом. Якщо у компанії досить сил і можливостей, щоб відкрити новий підрозділ, її рішення може бути пов'язане з меншими витратами і виявиться більш надійним, ніж придбання нової фірми і подальша її інтеграція в корпорацію.

Аналіз проведення диверсифікації в різних компаніях показує, що найбільше значення синергетичний ефект має місце у тому випадку, коли підрозділи знаходяться в споріднених галузях. Як правило, початкові етапи діяльності компанії пов'язані з її концентрацією в одній галузі. Огляд західної практики показує, що велика кількість найбільш успішних компаній досягли високого рівня добробуту, використовуючи стратегію концентрації, тобто не виходячи за рамки моногалузевої діяльності. У той же час, слід зазначити, що серед компаній, які використовують цю стратегію, спостерігається найбільша кількість банкрутств.

Це підтверджують дослідження Г. Мінцберга, що диверсифікація в рамках певної групи галузей дозволяє компанії більш широко використовувати накопичений досвід у сфері маркетингу, виробничих технологій тощо, а, отже, збільшувати конкурентні переваги підрозділів, стосовно яких проводиться диверсифікація. Крім того, використання галузевої диверсифікації навіть у таких обмежених рамках дозволяє істотно знизити рівень господарських ризиків [11].

У результаті аналізу теорії диверсифікації та синергетичного ефекту можна робити наступні висновки:

1) синергетичний ефект, що виникає при диверсифікації, є величиною невизначеною. На базі існуючих методик неможливо чітко визначити його розмір, час прояву і навіть взагалі виявиться він та чи буде він позитивний;

2) синергетичний ефект проявляється, коли диверсифікація проводиться в близькоспоріднених галузях або при впровадженні нових товарів або послуг, комплементарних до вже існуючих;

3) це дозволяє припустити, що синергетичний ефект виникає у випадку комплементарності як у матеріальній (технології, товари, послуги, фінанси, ринки збуту), так і в нематеріальній (управління, торгові марки, реклама та ін.) сферах.

Спробуємо простежити це припущення на прикладах успішно проведених диверсифікацій.

Успішні компанії диверсифікувалися в галузях, кожна з яких була пов'язана з багатьма іншими. Так компанії P&G та IBM здійснювали свою діяльність відповідно у вісімнадцяти та дев'ятнадцяти споріднених між собою сферах діяльності, що давало їм значні можливості для передачі досвіду та поділу видів діяльності компаній.

Яскравим прикладом проведення успішної диверсифікації є всесвітньо відома корпорація Sony. Sony Corporation займається випуском побутової і професійної електроніки, ігрових консолей та іншої високотехнологічної продукції. Крім того, Sony є однією з найбільших у світі медійних компаній, володіючи звукозаписною маркою Sony Music Entertainment, Sony Pictures Entertainment, яка володіє кіностудіями Columbia Pictures і TriStars Pictures, а також повним архівом фільмів компанії MGM (спільно з компанією Comcast). До Sony Group також належить Sony Financial Holdings, яка займається виконанням операцій у фінансовій сфері – в галузі страхування і банківської справи.

Ще один відомий приклад вдалої центрованої диверсифікації – компанія ІКЕА, яка стала світовим лідером на ринку продажу меблів, використовувала свій досвід в створенні великих торгових центрів для виведення нового бренду роздрібних гіпермаркетів МЕГА, тим самим значно розширивши зону свого бізнесу.

Вдало диверсифікувала свою діяльність нерудної галузі група компаній «Юнігран». В останні роки вона не просто стала провідним гравцем на ринку щебеню, але й успішно розвиває ряд нових напрямів – виробництво тротуарної плитки, сферу буропідричних робіт (вертикальна диверсифікація), ринок вантажних перевезень.

«Philip Morris» – харчова корпорація США. З часу заснування компанії її основною спеціалізацією був випуск тютюнових виробів, але у зв'язку з боротьбою з курінням вони диверсифікували свій бізнес. У 1986 «Philip Morris» поглинула харчову компанію «Дженерал фудс» та зуміла диверсифікувати свою діяльність в сфері близькі по реалізації, використовують єдину мережу збуту продукції – через спільні мережі супермаркетів. На сьогодні питому вагу в структурі її продукції тютюнові вироби складають 40%, харчові товари – 51%, пиво – 8%.

Серед вітчизняних підприємств значних успіхів у проведенні диверсифікації у 80-х роках ХХ ст. досягло ВАТ «Укрелектромаш», що було найбільшим виробником асинхронних електродвигунів в Україні. На цій базі підприємство провело диверсифікацію і почало випускати електронасоси, які протягом 80-х та 90-х років були поза конкуренцією на Україні та поставлялися в більш ніж 30 країн західної Європи, Австралії та Північної Америки.

Севастопольський морський завод також зумів провести успішну диверсифікацію. Так напрями було обрано за технологічним принципом: є суднобудівне і судноремонтне виробництва, створено приватний порт для індивідуальних послуг, на базі піонерського табору і бази відпочинку – рекреаційні підприємства.

Сумське машинобудівне НВО ім. М. В. Фрунзе – найбільше на Україні підприємство, яке випускає обладнання для нафтогазової та хімічної промисловості, займається розробкою, виготовленням, монтажем, налагодженням кранів сферичних, затворів оборотних, решітки захисних, засувки та клапанів для комплектації устаткування, а також агрегатів газоперекачувальних, арматури запірної трубопровідної, компресорів, котлів опалювальних, насосів, насосів для атомних електростанцій, обладнання для переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, обладнання нестандартне для хімічної промисловості, лиття сталеве.

Завод спеціалізується в багатьох сферах діяльності, таких як: промисловість хімічна та нафтохімічна, машинобудування тракторне та сільськогосподарське, виробництво насосно-компресорного устаткування, виробництво промислової трубопровідної арматури, машинобудування для важкої та енергетичної промисловості, виробництво труб, промисловість електроенергетична, машинобудування для хімічної та нафтогазової промисловості, виробництво устаткування і матеріалів для атомної енергетики.

Заслугове особливий уваги підприємство – ВАТ «Мотор Січ», яке є одним з провідних в світі і єдине в Україні підприємство з виготовлення та супроводу в експлуатацію авіаційних двигунів для літаків і вертольотів різного призначення. Підприємство виготовляє понад 150 найменувань товарів народного споживання: міні-трактори, сепаратори, агрегати тепла і холоду, човнові мотори, бензо- та електромоторні пили, газонокосарки, слясарний інструмент, інвентар для саду та городу. Всі зазначені вироби є технологічно комплементарними.

Артемівський завод з обробки кольорових металів створило торгову фірму «ВФ АЗОКМ». Вона займалася закупівлею сировини і реалізацією готової продукції. Нині ж інвестор підприємства – корпорація «Укрпідшипник» – об'єднало виробництво і комерцію.

Компанія «Норільський нікель» активно диверсифікує свою діяльність. Так, наприклад, почалося виробництво нікелевих порошоків, кобальтових солей, мідної катанки. Комбінат розпочав розробку Сопчезерського родовища хромітів, потреба тільки російських підприємств в хромовій руді становить близько 800 тис. тонн на рік.

Умовою підвищення ефективності під час диверсифікації є наявність перспективних ключових компетенцій, які представляють для компанії стратегічний інтерес. Так, коли компанія Honda почала використовувати технологію моторобудування у виробництві різних видів продукції, в неї з'явилась можливість інвестувати більше коштів в НДР без шкоди для поточних витрат.

Отже, питання прояву ефекту синергії має стратегічний характер і потребує більшої уваги з боку менеджменту. На сьогодні не існує єдиної методики визначення ефекту синергії. Багато авторів пропонують формули для обліку лише окремих його проявів. Методики, що використовуються при проведенні диверсифікації, мають цілий набір недоліків, що обмежують їх ефективність [6].

На нашу думку, відсутність універсальної методики для оцінки ефекту синергії не дозволяє ефективно управляти даними процесами на підприємстві, це стосується і, здавалося б, найбільш вивченої стратегії злиттів і поглинань.

Таким чином, синергетичний ефект, не дивлячись на, здавалося б, пильну увагу з боку широкого кола дослідників даного питання, до цих пір не описаний. Жодна методика не дала відповіді на питання: чому сталося так і через що? Передбачати невдачі також ніхто не зміг, отже, всі методики неідеальні. Хоча при цьому, безумовно, оцінювалися різними експертами

можливі результати злиттів і поглинань, але, тим не менш, компаній очікували невдачі. Таким чином, якийсь фактор не був врахований. Ми вважаємо, що цей фактор – мультиплікатор комплементарності.

Висновки. Синергетичний ефект можна розраховувати як ефект від комплементарності нових товарів і послуг, а також комплементарний ефект від нематеріальних активів фірми. Це може бути ефект від комплементарності технологічних процесів у виробництві, від використання напрацьованих в управлінні при випуску нової продукції (тобто комплементарності управління), від розширення існуючих ринків або захоплення нових (тобто комплементарності збуту). Крім того, при проведенні вертикальної диверсифікації можуть виникнути комплементарні ефекти завдяки приєднанню виробництв або організацій вздовж технологічного ланцюга.

Комплементарний ефект давно відомий в економіці та піддається розрахунку і визначенням. Більш того, розрахувати його можна використовуючи ідею мультиплікатора. Мультиплікатор комплементарності за принципом відповідає дії синергетичного ефекту. Ми пропонуємо розраховувати мультиплікатор комплементарності на основі коефіцієнта еластичності.

## Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Богуславський Є. І., Тищенко А. І. Класифікація видів диверсифікації / Є. І. Богуславський, А. І. Тищенко // Науковий вісник БДФА. – 2011. – Вип. 1 (20). – С. 186–197.
3. Дейнека Ю. П. Особливості прояву ефекту синергії від злиттів та поглинань компаній / Ю. П. Дейнека // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С. 238–244.
4. Дружинин А. В. Оценка синергетического эффекта в деятельности предприятия / А. В. Дружинин, О. А. Давыденко, Д. А. Нимков // Научно-технический сборник. – 2005. – № 68. – С. 272–276.
5. Дуда О. В. Аналіз прояву синергетичних ефектів у кластерній структурі / О. В. Дуда // «Управління розвитком». – 2011. – № 22(119). – С. 100–102.
6. Золотаревский В. Бонус по сценарию [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investgazeta.net/praktika/bonus-po-scenariju-154336/>.
7. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм, 2-е изд. / Э. Кемпбелл, Лачс К. С.– СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
8. Ляхов А. В. Понятия и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова // Економіка пром-сті. – 2009. – № 4. – С. 25–30.
9. Ляшенко В. І. Синергетичний ефект маркетингової стратегії диверсифікації в умовах сезонного характеру виробництва / В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко // Економіка промисловості. – 2008. – № 4. – С. 114–121.
10. Македон В. В. Досягнення синергетичного ефекту при злиттях і поглинаннях компаній / В. В. Македон // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 117–124.
11. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Брайан Куинн, С. Гошал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mgt-edu.ru/14-189.php>.
12. Россоха В. В. Синергетичний ефект вартості при корпоративному злитті і поглинаннях / В. В. Россоха, О. П. Осетрова // Агроінком : науково-практичне видання. – 2010. – №12. – С. 74–75.
13. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С. В. Савчук : Metodolog.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metodolog.ru/01558/01558.html>.
14. Сирош В. Диверсификация современного производства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=2529>.
15. Струк Е. Синергетические галлюцинации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artarium.ua/ru/press-tsentr/smi-o-nas/novost-4/156/sinergeticheskie-gallyutsinatsii>.