

Брінь П. В.

*кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Прокоп М. В.

*кандидат політичних наук,
доцент інституту міжнародних відносин та публічної політики
Університету Яна Кохановського у Кельцях, Польща*

Пожидаєва-Литвиненко О. В.

*магістрант
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Brin Pavlo

*Candidate of Economic Sciences,
Professor of Management and Taxation Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

Prokop Maryana

*PhD in Social Sciences in the Field of Political Science,
Assistant Professor at the Institute of International Relations and Public Policies
Jan Kochanowski University in Kielce, Poland*

Pozhidayeva-Lytvynenko Olga

*Student
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

КЛАСИФІКАЦІЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ПРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті розглядається питання синергії, синергетичного ефекту та класифікації синергії відносно різних класифікаційних ознак. Сутність синергії досліджено з моменту використання цього поняття в економіці та менеджменті дотепер. Особливу увагу приділено зв'язку ефекту синергії та диверсифікації господарської діяльності, взаємовпливу підрозділів різних стратегічних зон господарювання диверсифікованої компанії. Авторами вдосконалено існуючі методичні засади класифікації синергетичного ефекту шляхом обґрунтування низки нових класифікаційних ознак та виділення видів синергії відповідно до цих ознак. На відміну від існуючих підходів до класифікації синергетичного ефекту запропонована класифікація має багаторівневу структуру, яка дає змогу більш докладно аналізувати феномен синергії для підприємств різних галузей економіки.

Ключові слова: синергія, синергетичний ефект, диверсифікація, стратегія, конкурентоспроможність підприємства.

Вступ та постановка проблеми. Сучасний світ вимагає використання усіх можливих резервів підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, одним з яких є диверсифікація господарської діяльності. Своєю чергою, ефективність реалізації стратегії диверсифікації може бути підвищена за рахунок сумісного використання ресурсів різними стратегічними зонами господарювання, тобто шляхом використання ефекту синергії, чому й присвячено дану статтю. Але традиційне уявлення про сутність ефекту синергії та методи оцінки синергетичного ефекту сьогодні є недостатньо розвинутими, що вказує на високу актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, пов'язаним із теоретичним дослідженням ефекту синергії, присвячено досить багато робіт закордонних та вітчизняних учених, серед яких, на нашу думку, найбільший внесок у розвиток цього питання зробили І. Ансофф, М. Портер, Д.М. Бішоп, Ф.Ч. Еванс, С. Чаттері, Е. Кемпбелл, К. Лачс, С. Фінкельштейн, Г. Шевцова, В. Смачило.

У роботах указаних авторів розглядається сутність синергетичного ефекту в економіці та менеджменті та

запропоновано окремі класифікаційні ознаки для виділення видів синергії, деякими вченими запропоновано підходи до класифікації синергетичного ефекту.

Але, на жаль, тлумачення поняття «ефект синергії» не є на разі вичерпним та потребує уточнення, як потребують доопрацювання і методичні засади класифікації ефекту синергії, що й зумовило необхідність проведення цього дослідження.

Метою даної роботи є уточнення поняття «ефект синергії» та запропонування методичного підходу до його класифікації відповідно до різних класифікаційних ознак, що повинно спростити керівництву пошук шляхів підвищення ефективності підприємства за рахунок синергії.

Результати дослідження. Само слово «синергія» грецького походження (Συnergyia «співпраця, сприяння» від грец. σύν «разом» + ἔργον «справа, праця, робота, дія») й означає збільшення ефекту двох або більше факторів, якщо вони мають місце в один час. Спочатку поняття «синергія» застосовувалося для сфер діяльності, далеких від економіки та менеджменту. Так, у 1853 р. запропоновано визначення медичної синергії як «спільної роботи різних органів у здоровому стані або в деяких випадках

при хворобі» [1]. Далі поняття синергії широко вживалося у галузях, пов'язаних із біологією, медициною та близьких до них. Першим, хто застосував поняття синергії та синергетичного ефекту у стратегічному менеджменті, був Ігор Ансофф: у 1965 р. вийшла його відома робота «Корпоративна стратегія», у якій він показав, що стратегія розвитку компанії, яку засновано на досягненні синергії, дасть їй змогу перенести свої ключові компетенції на нові галузі та збільшити загальну ефективність господарської діяльності. Ансофф визначив синергію як збільшення економічного ефекту від спільної роботи декількох компаній порівняно із ситуацією, коли б вони працювали незалежно одна від одної [2]. У подальших роботах Ансофф уже розглядає спільну роботу не компанії, а стратегічних зон господарювання (СЗГ) однієї диверсифікованої компанії.

У подальшому декілька вчених у галузі економіки і менеджменту надавали авторське визначення синергії. М. Портер відзначає, що синергія – це не просто комбінація ресурсів, а нова якість співпрацюючих компаній, а синергетичний ефект – це ефект взаємодії взаємопов'язаних елементів системи [3]. Ф.Ч. Еванс та Д.М. Бішоп визначають синергію як збільшення вартості бізнесу понад очікуваний темп її зростання (якого вона б досягла без взаємодії з іншими стратегічними зонами господарювання) [4]. А. Грегорі під синергією розуміє збільшення прибутковості компаній і зниження ризику за рахунок стабілізації грошових потоків, а також їх зростання в результаті створення нових технологій і об'єднання НДДКР [5]. Згідно з Дж.К. ван Хорном та Дж.М. Ваховичем, синергія – це економія витрат, яка виникає внаслідок об'єднання компаній, коли вартість виробничих активів нової об'єднаної компанії перевищує просту суму їхніх активів [6]. Найбільш точно, на нашу думку, визначення синергії та синергетичного ефекту серед вітчизняних учених надає В. Смачило, яка розрізняє синергію (явища, яке відбувається у процесі взаємодії компонентів системи) та синергетичний ефект (результат наявності синергії – виявлення (позитивне чи негативне) результату взаємодії) [7]. Повністю поділяємо думку авторки щодо необхідності відокремлювати саму взаємодію (синергію) від її наслідків (ефекту синергії).

Уважаємо за потрібне додати до визначення ефекту синергії, що під системою слід розуміти підприємство (або об'єднання підприємств) у цілому. Цілком можливо є ситуація, коли два окремих елемента підсистеми дійсно збільшують свою ефективність, але результативність усього підприємства не зміниться або навіть, зменшиться. Наприклад, два підрозділи однієї СЗГ починають використовувати не загальну для всього підприємства базу даних, а свою окрему, створену з урахуванням тільки їхніх потреб; результатом цього може стати суттєве зменшення часу на обробку інформації; для інших підрозділів компанії (у тому числі інших СЗГ) доступ до інформації суттєво погіршиться. З урахуванням викладеного вважаємо, що доцільним є розгляд не просто ефекту синергії, а ефекту синергії на підприємстві (об'єднанні підприємств).

Ефект синергії на підприємстві – це ситуація, коли сумарна результативність підприємства підвищується шляхом взаємодії підрозділів цього підприємства порівняно із ситуацією, якщо б ці підрозділи були незалежними та входили до складу різних (незалежних) суб'єктів господарювання.

Розглянемо більш докладно існуючі методичні засади класифікації синергії. У скриньку класифікаційних ознак внесли свої пропозиції багато вчених, класифікації синергії та синергетичного ефекту часто перетинаються.

Спочатку розглянемо такі класифікаційні ознаки, з якими ми повністю згодні, потім надамо коментарі відповідно до ознак, які ми вважаємо некоректними, й обґрунтуємо додаткові класифікаційні ознаки та види синергії відповідно до цих ознак.

Розгляд класифікаційних ознак варто розпочати із засновника концепції синергії у менеджменті. І. Ансофф визначає такі види синергії [2]:

- синергію торгівлі – спільне використання компаніями спільної мережі збуту;
- оперативну синергію – спільне використання можливостей і ресурсів виробництва;
- інвестиційну синергію, яка проявляється у зростанні інвестиційної привабливості компанії;
- управлінську синергію, яка виникає під час обміну управлінським досвідом.

Виділяючи згадані види синергії, Ансофф не називає класифікаційну ознаку, ми погоджуємося із пропозицією називати її «за місцем виникнення» [8]. Ця класифікаційна ознака була додатково розбита на підвиди Л. Водянка та І. Яскал [9].

Також Ансофф визначає напрям прояву синергетичний зв'язків, відповідно до якого може бути виділено [2]:

- позитивну синергію (збільшення корисного ефекту в результаті взаємодії, правило « $2+2=5$ »);
- негативну синергію (зменшення корисного ефекту у результаті взаємодії, правило « $2+2=3$ »).

Окремі вчені вважають, що вживання словосполучення «негативна синергія взагалі не є коректним (оскільки це дійсно входить у протиріччя з визначенням синергії), та пропонують окреме поняття для позначення цього явища. Так, наприклад, І. Бажин називає негативну синергію «негергією» [20], О. Гребешкова – «диссинергією» [21]. З одного боку, ми поділяємо думки, що поняття «негативна синергія» є оксюмороном, проте вважаємо, що введення спеціального поняття для визначення згаданого явища не є доцільним.

С. Чатерджи виділяє види синергії відповідно до ресурсів, якими володіє компанія. Відповідно до цього він виділяє [10]:

- синергію на основі ринкової змови;
- операційну синергію (спільне використання ресурсів та технологій);
- фінансову синергію (як скорочення витрат капіталу).

За фактором часу Е. Кемпбелл та К. Лачс виділяють статичну синергію, яка виникає одноразово, та динамічну синергію, яка виникає на протязі певного проміжку часу [11]. У продовження цієї класифікаційної ознаки Г. Шевцова пропонує класифікувати синергію за періодом дії на одноразову, тимчасову та постійну [12].

Х. Ітамі класифікує синергію за типом активів, що використовуються. Відповідно до цього виділяються *комплементарний ефект* (спільне використання матеріальних ресурсів) і *синергетичний ефект* (спільне використання нематеріальних активів) [11].

Слушною, на нашу думку, є пропозиція В. Смачило щодо класифікації синергії за сферами операційної діяльності на кадрову, комерційну, ресурсну та технологічну [13].

Далі розглянемо класифікаційні ознаки, з якими ми не можемо погодитися.

Л. Мельник та І. Дегтярьова додатково поділяють синергетичні ефекти на:

- мінімізацію витрат;
- збільшення можливого результату економічної діяльності;
- збільшення конкурентних переваг [14].

На нашу думку, це не є коректним, оскільки вказані множини перетинаються.

Окремі автори [12; 13] використовують класифікаційну ознаку «за походженням» та виділяють *природну синергію* (таку, що виникла спонтанно, базуючись на природних властивостях самої системи щодо самоорганізації, без цілеспрямованого управлінського впливу) та *організовану* (яка виникла внаслідок управлінського впливу) [12]. У роботі [13] запропоновано назвати цю класифікаційну ознаку «за рівнем організованості» та виділяти природну (неорганізовану штучно синергію) та штучну (організовану штучно синергію). На нашу думку, з урахуванням того, що ми розглядаємо не систему взагалі, а саме підприємство (або їх об'єднання), «природної» синергії існувати не може, а рівень управлінського впливу залежить від стилю управління.

Окремі вчені додатково поділяють синергію на внутрішню та зовнішню [8; 13], що, на нашу думку, не є коректним, оскільки відповідно до визначення синергії виникає шляхом взаємодії елементів однієї системи. Дійсно, елементами системи, які знаходяться у взаємодії та зумовлюють появу ефекту синергії, можуть бути:

- різні підрозділи одного підприємства, які відносяться до однієї стратегічної зони господарювання;
- різні підрозділи одного підприємства, які відносяться до різних стратегічних зон господарювання;
- підрозділи різних підприємств, які входять до одного холдингу (або іншого об'єднання).

Але, на нашу думку, природа синергії буде у будь-якому разі мати внутрішній характер, що впливає із

визначення самого поняття. Проте вважаємо, що синергію потрібно класифікувати на згадані категорії за класифікаційною ознакою «за масштабом».

Також у літературі можна зустріти поділ синергії за класифікаційною ознакою «стадія життєвого циклу» [8]. Уважаємо, що використання цієї ознаки не завжди є можливим, оскільки елементи системи можуть знаходитися на різних фазах життєвого циклу.

Далі розглянемо ознаки класифікації синергії, які ми пропонуємо додати.

Перша із запропонованих нами класифікаційних ознак синергетичного ефекту напряму пов'язана з диверсифікацією господарської діяльності. У широкому розумінні під диверсифікацією слід розуміти розширення асортименту продукції, що випускається, і переорієнтацію ринків збуту, освоєння нових видів виробництва з метою підвищення ефективності господарської діяльності та отримання економічної вигоди; кожен із напрямів господарської діяльності диверсифікованої компанії прийнято називати стратегічною зоною господарювання (strategic business unit) [2], тобто диверсифікованою можна називати таку компанію, яка має дві або більше стратегічних зон господарювання. Однією з основних тенденцій менеджменту останніх років є прагнення якомога більше диверсифікувати господарську діяльність [15–17]. Більшість компаній вважає за краще розширення в родинні галузі, оскільки це може забезпечити підвищення продуктивності за рахунок синергетичного ефекту [17], що дасть змогу суттєво збільшити конкурентоспроможність бізнесу [18]. Як правило, конгломератна (неспоріднена)

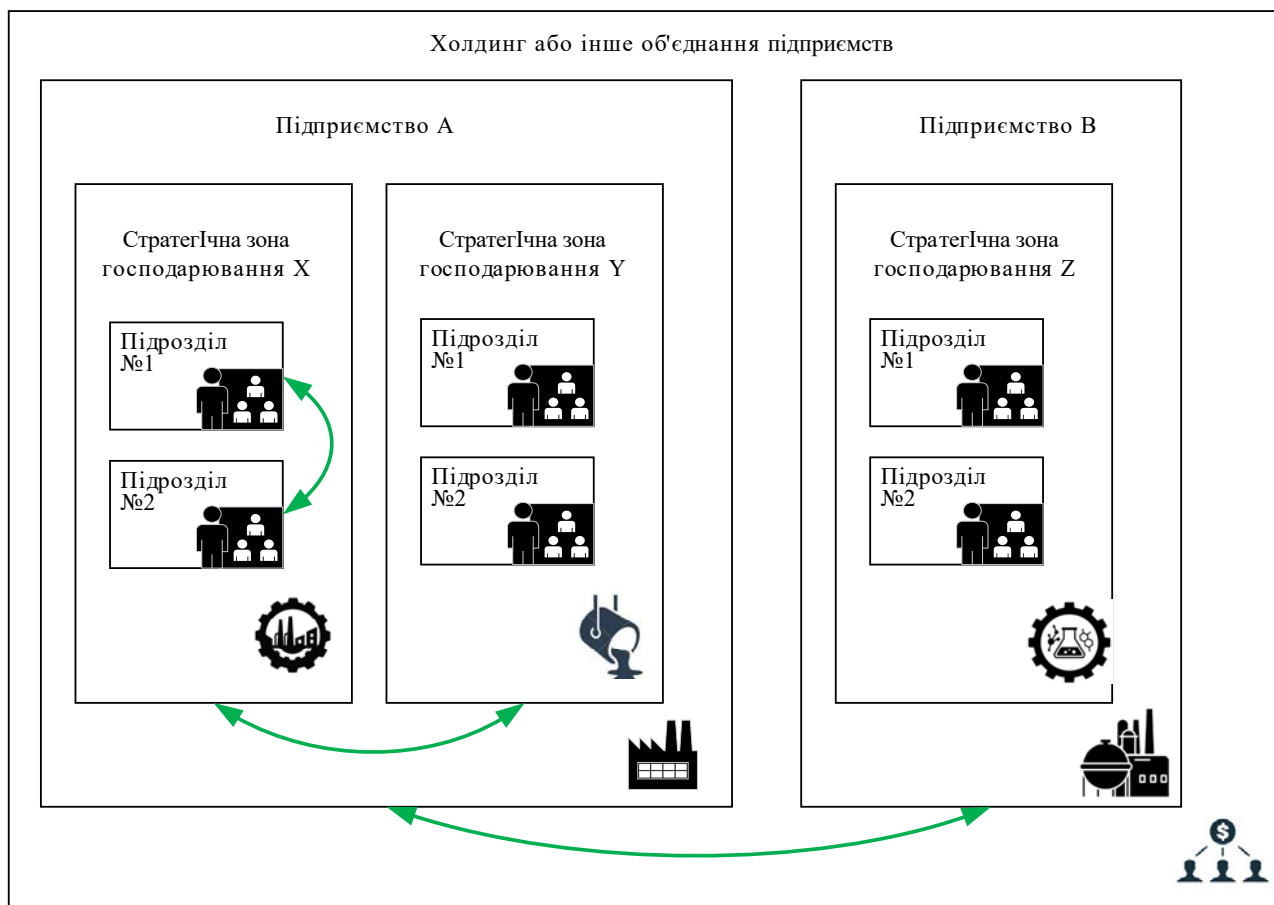


Рис. 1. Види синергії за масштабом

Джерело: складено авторами

диверсифікація зазвичай не передбачає наявності джерел синергії у вигляді будь-яких елементів стратегічної відповідності [17], хоча із цього правила є ціла низка винятків.

На нашу думку, поза увагою авторів, які пропонують методичні підходи до класифікації синергії, залишається класифікаційна ознака того, чи відносяться елементи системи, які зумовлюють ефект синергії, до різних стратегічних зон господарювання диверсифікованої компанії чи ні (такі елементи відносяться, наприклад, до різних функціональних зон недиверсифікованої компанії). Окремі науковці, які аналізують досвід реалізації стратегій диверсифікації для отримання ефекту синергії, говорять про велику кількість невдалих спроб її реалізації [11; 19]. Серед основних причин згаданих невдач – неправильна оцінка менеджерами потенційного синергетичного ефекту та завищення очікуваних вигід від синергізму на тлі недооцінки витратності реалізації такої стратегії. Зокрема, С. Фінкельштейн присвятив цілу главу своєї книги невдалим спробам диверсифікації задля отримання ефекту синергії [19].

У процесі диверсифікації можуть використовуватися різні типи пов'язаної та непов'язаної диверсифікації: вертикальна, горизонтальна та конгломератна, тому доцільною є додаткова класифікація синергетичного ефекту диверсифікованої компанії за видом диверсифікації або за типом заходження елементів у ланцюжку створення вартості (рис. 2). Із погляду синергії стратегічна привабливість підрозділу тим вище, чим значніше збіг його ланцюжка створення вартості з ланцюжками створення вартості інших підрозділів, оскільки такий збіг сприяє обміну досвідом і технологіями, зниженню витрат, спільному використанню виробничих потужностей. Усе це допомагає створити конкурентні переваги, недоступні кожному підрозділу окремо. Стратегічна відповідність у

рамках компанії дає змогу економити на масштабі виробництва, підвищити ефективність кожного підрозділу, зміцнити конкурентоспроможність товару й усієї компанії, тобто досягти синергетичного ефекту [17].

Прикладом вертикальної синергії може виступити зменшення складських запасів (і, відповідно, зменшення витрат) за умов самостійного виробництва комплектуючих; у цьому разі відпадає необхідність забезпечення безперервного постачання шляхом збільшення запасів. Слід зауважити, що під час визначення вертикальної синергії треба врахувати також негативний вплив стратегії вертикальної інтеграції на загальну результативність підприємства [17; 22]. Прикладом горизонтальної синергії може стати сумісне використання обладнання, яке відповідає вимогам різних стратегічних зон господарювання. Прикладом конгломератної синергії може стати сумісне використання ресурсу стратегічними зонами господарювання, які зовсім не пов'язані між собою; так, наприклад, після придбання компанією Philip Morris пивної компанії Miller було використано досвід маркетингових комунікацій, що, своєю чергою, дало змогу суттєво збільшити прибутковість пивного бізнесу.

Також, на нашу думку, під час аналізу синергетичного ефекту необхідно досліджувати *джерело його виникнення*. Відповідно до підходу Ансоффа, ефект синергії визначається за формулою (1) як різниця між рентабельністю інвестицій (Return of Investment, ROI) диверсифікованої компанії та її складників, які могли б діяти незалежно одна від одної.

$$ROI_{\Sigma} = \frac{S_{\Sigma} - O_{\Sigma}}{I_{\Sigma}}; ROI_{\Sigma}^{synergy} > ROI_{\Sigma}, \quad (1)$$

де S_{Σ} – сукупні продажі, O_{Σ} – сукупні витрати, I_{Σ} – сукупні інвестиції.

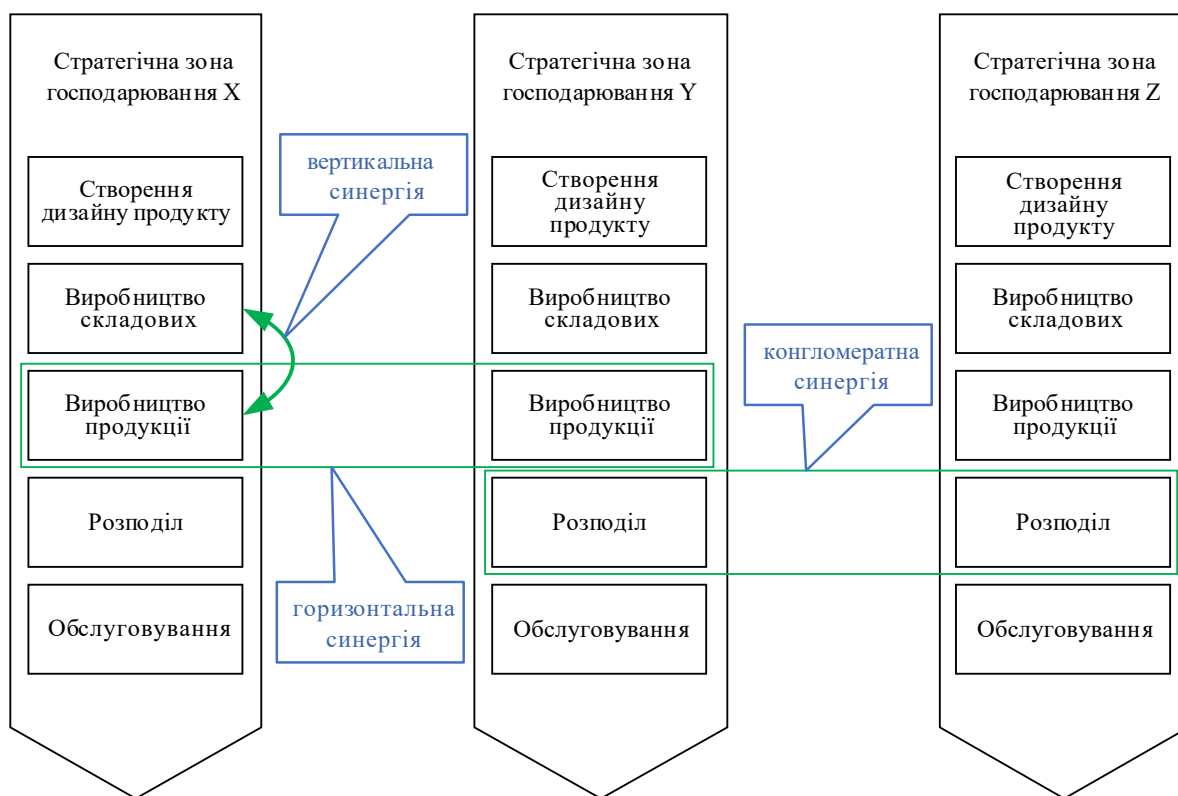


Рис. 2. Види синергії відповідно до типу диверсифікації

Джерело: складено авторами

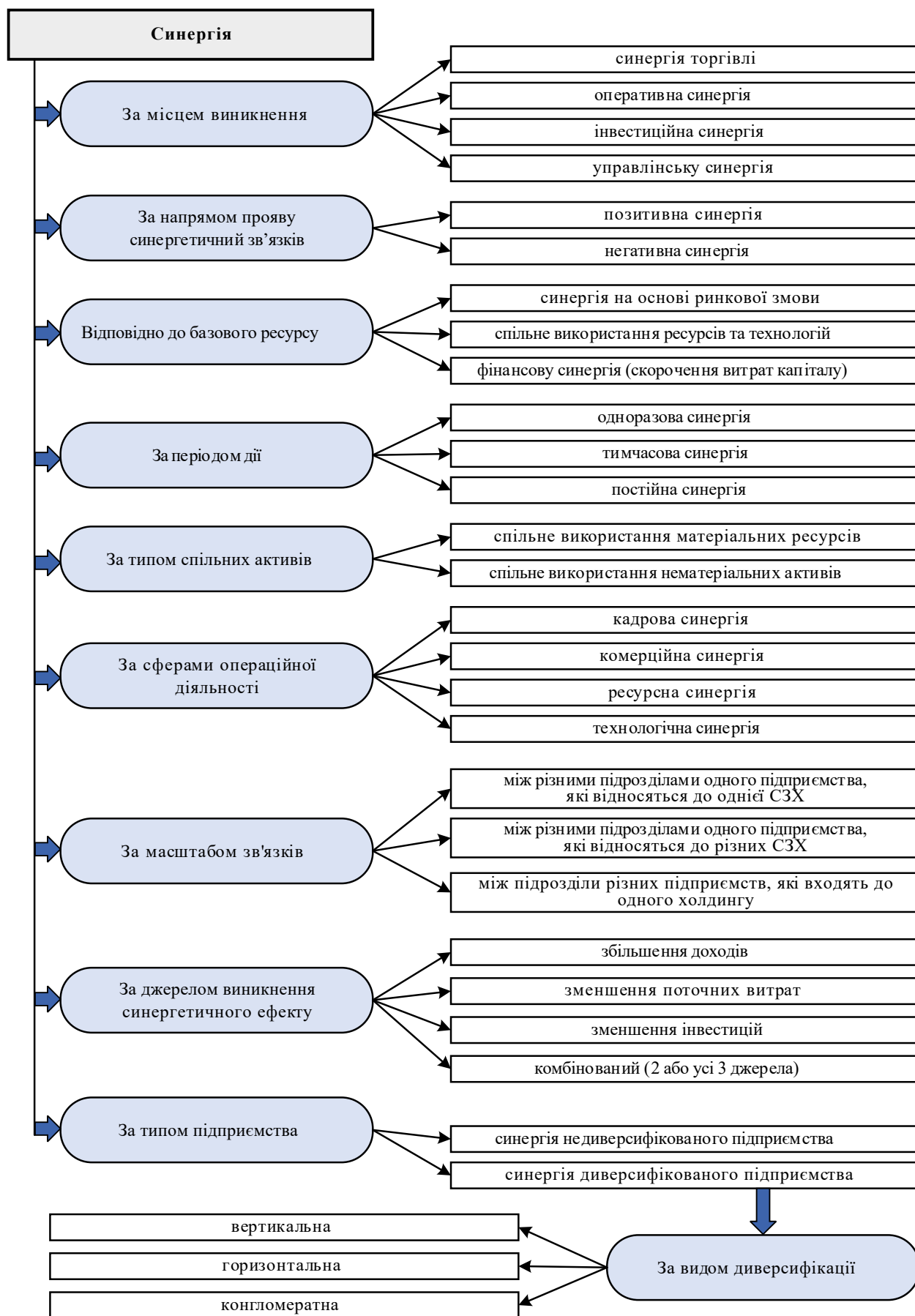


Рис. 3. Класифікація синергії

Джерело: складено авторами

З урахуванням викладеного за джерелом виникнення синергетичного ефекту можна виділити:

- збільшення доходів;
- зменшення поточних витрат;
- зменшення інвестицій;
- комбінований (2 або усі 3 джерела).

На тлі викладеного авторами пропонується така класифікація видів синергії (рис. 3).

Висновки. У роботі розглянуто сутність ефекту синергії, проаналізовано наявні методичні підходи до кла-

сифікації, проведено дослідження класифікаційних ознак та запропоновано авторську класифікацію синергії.

Для класифікації ефекту синергії авторами запропоновано урахування того, чи є підприємство диверсифікованим, урахування типу диверсифікації, який використовує підприємство, урахування масштабу диверсифікації.

Використання запропонованого класифікаційного підходу повинно спростити керівництву підприємств пошук можливих шляхів підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок використання ефекту синергії.

Список використаних джерел:

1. Duglison, Robley. *Medical Lexicon: A Dictionary of Medical Science*. Blanchard and Lea, 1865.
2. Ansoff, I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies, 1965.
3. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, London : Free Press, 1985.
4. Бишоп Д.М., Эванс Ф.Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. Москва : Альпина Паблишер, 2004.
5. Грегори А. Стратегическая оценка компаний. Москва : Квинто-Консалтинг, 2003. 224 с.
6. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента. Москва : Вильямс, 2003. 992 с.
7. Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Т. 23. Вип. 4(69). С. 81–85.
8. Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник*. 2013. № 2. С. 9–15.
9. Водянка Л.Д., Яскал І.В. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Т. 1. № 3. С. 7–12.
10. Chatterjee S. Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic management journal*. 1986. Vol. 7. № 2. С. 119–139.
11. Campbell A., Luchs, K.S. *Strategic Synergy*. International Thomson Business, 1998.
12. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ : НАН України, 2016. 454 с.
13. Смачило В. Класифікація синергії в соціально-економічних системах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2019. № 3. С. 155–178.
14. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 70.
15. Брінь П.В., Драмарецька І.Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. *Вісник НТУ «ХПИ». Тематичний випуск: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2012. № 31. С. 128–132.
16. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»*. 2013. № 69(1042). С. 172–175.
17. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
18. Брінь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 103–106.
19. Finkelstein S. *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. Penguin, 2004.
20. Бажин І.І. *Управление изменениями : компакт-учебник*. Харьков : Консум, 2006. 384 с.
21. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств. *Формування ринкової економіки* Київ : КНЕУ, 2008. С. 162–169.
22. Брінь П.В. Трансакційні витрати при використанні стратегії вертикальної інтеграції. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2007. Вип. 31–2. С. 122–128.

References:

1. Duglison, R. (1865) *Medical Lexicon: A Dictionary of Medical Science*. Blanchard and Lea.
2. Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies
3. Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, London: Free Press.
4. Bishop D.M. & Evans F.Ch. (2004) *Otsenka kompaniy pri sliyaniyakh i pogloshcheniyakh: Sozdanie stoimosti v chastnykh kompaniyakh* [M&A Valuation: Creating Value in Private Companies]. Moscow: Al'pina Pablisher. (in Russian)
5. Gregori A. (2003) *Strategicheskaya otsenka kompaniy* [Strategic assessment of companies]. Moscow: Kvinto-Konsalting 224 p. (in Russian)
6. Van Khorn D., Vakhovich D. (2003) *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management]. Moscow: Vil'yams. 992 p. (in Russian)
7. Smachylo, V.V. (2018) Kontseptsia synerhii v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Concept of synergy in socio-economic systems]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. no. 23, vyp. 4 (69), pp. 81–85. (in Ukrainian)
8. Kolesnikov, D.V. (2013) Sutnist synerhii ta klasyfikatsiia yii vydiv u doslidzhenni vertykalno-intehrovanykh struktur [The essence of synergy and the classification of its types in the study of vertically-integrated structures]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 2, pp. 9–15. (in Ukrainian)
9. Vodjanka, L.D. & Jaskal, I.V. (2012) Synerghetychnyj efekt u dijajlnosti pidpryjemstv: klasyfikacija ta pidkhody do ocinjuvannja [Synergy effect in enterprise activity: classification and approaches to evaluation]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 1, no. 3, pp. 7–12. (in Ukrainian)

10. Chatterjee S. (1986) Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic management journal*. vol. 7. no. 2, pp. 119–139.
11. Campbell A., Luchs K.S. (1998) *Strategic Synergy*. International Thomson Business.
12. Shevcova Gh.Z. (2016) *Synerghetychnyj menedzhment pidpryemstv : monohrafija* [Synergetic management of enterprises: monograph.]. Kyiv: NAN Ukrainy 454 p. (in Ukrainian)
13. Smachylo V. (2019) Klasyfikacija synerghiji v socialjno-ekonomichnykh systemakh [Classification of synergy in social and economic systems]. *Naukovyy visnyk Odesjkojho nacionaljnogo ekonomichnoho universytetu*, no. 3, pp. 155–178. [in Ukrainian]
14. Melnyk L.H., Dehtiarova I.B. (2010) Synerhetychna osnova marketynhovykh innovatsii [Synergetic basis of marketing innovations]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, p. 70. (in Ukrainian)
15. Brin P.V., Dramaretska I.H. (2012) Osnovni vydy dyversyfikatsii hospodarskoi diialnosti. [The main types of diversification of economic activity]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 31, pp. 128–132. (in Ukrainian)
16. Brin P.V., Perekhodova L.O. (2012) Dyversyfikatsiia hospodarskoi diialnosti pidpryemstva [Diversification of business activity of an enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 69 (1042), pp. 172–175. (in Ukrainian)
17. Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland III A. J., Jain A. K. (2013) *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
18. Brin P.V., Prokhorenko O.V., Vasylychenko M.S. (2018) Otsinka konkurentospromozhnosti stratehichnoi zony hospodariuvannia dyversyfikovanoho pidpryemstva [Determination of competitiveness of strategic business unit of a diversified company]. *Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 6 (11), pp.103–106. (in Ukrainian)
19. Finkelstein S. (2004) *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. Penguin.
20. Bazhin I.I. (2006) *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Khar'kov: Konsum. (in Russian)
21. Ghrebeskova O.M. (2008) Problemy vyjavlennja ta ocinky synerghijnogo efektu stratehichnoji vzajemodiji pidpryemstv [Problems of identifying and assessing the synergistic effect of strategic interaction between enterprises]. *Formuvannja rynkovoji ekonomiky*, pp. 162–169. (in Ukrainian)
22. Brin P.V. (2007) Transaktsiini vytraty pry vykorystanni stratehii vertykalnoi intehtratsii [Transaction costs when using a vertical integration strategy]. *Naukovi pratsi DonNTU. Serija: ekonomichna*, no. 31–2, pp. 122. (in Ukrainian)

КЛАССИФИКАЦИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается вопрос синергии, синергетического эффекта и классификации синергии относительно различных классификационных признаков. Проанализирована сущность синергии с момента начала использования этого понятия в экономике и менеджменте до настоящего времени. Особенное внимание уделено связи эффекта синергии и диверсификации хозяйственной деятельности, взаимовлиянию подразделений различных стратегических зон хозяйствования диверсифицированной компании. Авторами усовершенствованы существующие методические основы классификации синергетического эффекта путем обоснования ряда новых классификационных признаков и выделения видов синергии в соответствии с этими признаками. В отличие от существующих подходов к классификации синергетического эффекта предложенная классификация имеет многоуровневую структуру, которая позволяет более детально анализировать феномен синергии для предприятий различных отраслей экономики.

Ключевые слова: синергия, синергетический эффект, диверсификация, стратегия, конкурентоспособность предприятия.

CLASSIFICATION OF SYNERGY EFFECT IN DIVERSIFICATION

Summary. The article deals with the issues of synergy, synergy effect and classification of synergy by various characteristics. The paper also analyzes the essence of synergy from the introducing of this concept into economics and management sphere up to the present time. The particular attention is paid to the relationship between the effect of synergy and diversification of economic activities, the mutual influence of different strategic business units of the diversified company. One of the modern trends in management is increasing the efficiency of the enterprise through diversification; diversification can be divided into related and unrelated; related diversification means entering a new area of activity that is associated with existing businesses of the company; unrelated diversification refers to a new type of activity that has nothing similar with previously organized areas of business. In turn, related diversification can be divided into vertical and horizontal. Vertical diversification occurs when the company goes back to previous stages of its production cycle or moves forward to subsequent stages of the same cycle. Horizontal diversification strategy involves the acquisition or development of new products that can be sold to the current customers of the company. In this strategy the company relies on the existing level of sales and production technology. At the same time, new products can be produced under an existing brand. This allows the company to promote quickly its products to new markets with less risk. The synergy effect during diversification means that diversifying company into a new business should offer potential for the company's existing strategic business units and the new business to perform better together within one corporation than they would perform operating as independent units. The authors have improved the existing methodological foundations for the classification of the synergy effect by providing of a number of new classification features. In contrast to the existing approaches to the classification of the synergistic effect, the proposed classification has a multi-level structure, which allows a more detailed analysis of the phenomenon of synergy for enterprises in various sectors of the economy. Usage of the proposed classification approach should simplify for the management of enterprises choosing possible ways of increasing the efficiency of economic activity through implementing of synergy.

Key words: synergy, synergy effect, diversification, strategy, enterprise competitiveness.