

## **КЛАСИФІКАЦІЯ СИНЕРГІЇ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ**

Дослідженню феномену синергії в економіці присвячено праці зарубіжних та вітчизняних науковців, в яких розкривалися питання як сутнісного навантаження базису понятійно-категоріального апарату, так і можливої класифікації. В той же час, питання щодо типів синергії, її відмінності від синергічного ефекту та можливої класифікації є досить неусталеним, що потребує подальших досліджень. Саме тому необхідно вивчити існуючі класифікаційні підходи до виділення типів синергії та сформулювати класифікаційну систему синергії в економічному просторі.

Автором досліджено питання типів синергії та проведено узагальнення їх класифікації. Визначено, що класифікація типів синергії є неусталеною, та однакові типи присутні в класифікаціях за різними ознаками. Використання ієрархічного методу дозволило встановити різнорівневе сприйняття типів синергії в різних класифікаціях.

Авторське бачення можливих варіацій класифікації таке: за джерелами виникнення: внутрішня; зовнішня. Ця типологія видається логічною, бо синергія може виникнути як всередині підприємства (впровадження власної інноваційної технологічної розробки в діяльність), так і шляхом взаємодії із зовнішнім оточенням (злиття підприємств, наприклад); за якістю: позитивна та негативна. Встановлено, що ефект синергії може проявлятися в як понадзвичайному збільшенні (позитивний ефект), так і навпаки, в посиленні негативного явища (негативна, від'ємна синергія); за сферами діяльності підприємства: управлінська, операційна, інвестиційна, фінансова; за сферами операційної діяльності: кадрова, комерційна, ресурсна, технологічна; за рівнем організованості: природна та штучна.

Отже, автором виявлено ряд неузгодженості, що мають місце в розумінні типів синергії, їх співвідношення та представлено власне бачення. Також, на основі ієрархічно-фасетного методу, було запропоновано авторську класифікацію виявлених в ході дослідження типів синергії.

Результати досліджень є основою для дослідження типів синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємстві, визначенню їх джерел.

**Ключові слова:** синергія, тип синергії, синергічний ефект, класифікація, ознака класифікації, метод класифікації

*Smachylo Valentyna*

## **CLASSIFICATION OF SYNERGY IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

The study of the phenomenon of synergy in the economy is devoted to the work of foreign and domestic scientists, in which the question was disclosed as the essential load of the basis of the conceptual-categorical apparatus, as well as the possible classification. At the same time, the question of the types of synergy, its distinction from the synergistic effect and the possible classification is rather stubborn, which needs further research. That is why it is necessary to study the existing classification approaches to the allocation of types of synergy and to formulate a classification system of synergy in the economic space.

The author analyzes the types of synergy and generalises their classification. It is determined that the classification of types of synergy is tense, and the same types are present in the classifications according to various features. Using the hierarchical method has allowed to establish a different level of perception of types of synergy in different classifications.

The author's vision of possible variations of classification is as follows: by sources of origin: internal; exterior This typology seems logical, since synergy can occur both within the enterprise (the introduction of its own innovation technological development into activity) and through interaction with the external environment

(merger of enterprises, for example); in quality: positive and negative. It is established that the effect of synergy can be manifested as an extraordinary increase (positive effect), and vice versa, in strengthening the negative phenomenon (negative, negative synergy); in the spheres of activity of the enterprise: managerial, operational, investment, financial; in the spheres of operational activity: personnel, commercial, resource, technological; by level of organization: natural and artificial.

Consequently, the author revealed a number of inconsistencies that have occurred in understanding the types of synergies, their correlation and their own vision. Also, on the basis of the hierarchical-facet method, an author's classification of the types of synergy discovered during the study was proposed.

Research results are the basis for studying the types of synergy during the management of human resources in the enterprise, identifying their sources.

**Key words:** synergy, types of synergy, synergistic effect, classification, classification mark, classification method

*Смачило Валентина*

## **КЛАССИФИКАЦИЯ СИНЕРГИИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Аннотация. Исследованию феномена синергии в экономике посвящены работы зарубежных и отечественных ученых, в которых раскрывались вопросы как сущностной нагрузки базиса понятийно-категориального аппарата, так и возможной классификации. В то же время, вопрос о типах синергии, ее отличия от синергетического эффекта и возможной классификации является достаточно неустоявшимся, что требует дальнейших исследований. Именно поэтому необходимо изучить существующие классификационные подходы к выделению типов синергии и сформулировать классификационную систему синергии в экономическом пространстве.

Автором исследован вопрос типов синергии и проведено обобщение их классификации. Определено, что классификация типов синергии является неустоявшейся, и одинаковые типы присутствуют в классификациях по разным признакам. Использование иерархического метода позволило установить разноразрядное восприятие типов синергии в различных классификациях.

Авторское видение возможных вариаций классификации следующее: по источникам возникновения: внутренняя; внешняя. Эта типология представляется логичной, так как синергия может возникнуть как внутри предприятия (внедрение собственной инновационной технологической разработки в деятельность), так и путем взаимодействия с внешним окружением (слияние предприятий, например); по качеству: положительная и отрицательная. Установлено, что эффект синергии может проявляться как в увеличении положительных сторон (положительный эффект), так и наоборот, в усилении негативного явления (отрицательная синергия); по сферам деятельности предприятия: управленческая, операционная, инвестиционная, финансовая; по сферам операционной деятельности: кадровая, коммерческая, ресурсная, технологическая; по уровню организованности: естественная и искусственная.

Итак, автором выявлено ряд несогласованностей, имеющих место в понимании типов синергии, их соотношении и представлено собственное видение. Также, на основе иерархическо-фасетного метода было предложено классификацию выявленных в ходе исследования типов синергии.

Результаты исследований являются основой для исследования типов синергии при управлении кадровым потенциалом предприятия, определению их источников.

**Ключевые слова:** синергия, тип синергии, синергический эффект, классификация, признак классификации, метод классификации.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-3-266-155-178**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Наукові дослідження щодо концепту синергії є популярними в багатьох сферах діяльності, в тому числі й у сфері економічних відносин. В епоху зростаючої ролі людини, впровадження теорій самоорганізації в управлінні складними соціально-економічними системами, вивчення синергії, її видів та ефектів є актуальним та необхідним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор.**

Дослідження феномену синергії в економіці присвячено праці зарубіжних та вітчизняних науковців: І. Ансофа [1], С. Кнола [2], М. Портера [3,4], С. Прахалдата та І. Доза [5], С. Чаттерджи [6], Водянка Л. та Яскал І. [7], Марченко В.М. [8], Хитра О.В. [9,10], Решетило В.П. [11], Підвальна О.Г. [12], Фесенко І. А. [13], Шевцова Г.З. [14], в яких розкривалися питання як сутнісного навантаження базису понятійно-категоріального апарату, так і можливої класифікації.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

В той же час, питання щодо типів синергії, її відмінності від синергічного ефекту та можливої класифікації є досить неусталеним, що потребує подальших досліджень.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).**

Саме тому необхідно вивчити існуючі класифікаційні підходи до виділення типів синергії та сформулювати класифікаційну систему синергії в економічному просторі.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В своїх попередніх дослідженнях автором розглядалися питання сутнісного навантаження базових понять відносно синергії [15] та було надано визначення синергії як явища, яке відбувається у процесі взаємодії, взаємозв'язків між компонентами (системи) та спрямоване на зміну загальної величини, а синергічний ефект – результат наявності синергії - доцільно розглядати як виявлення (позитивне чи негативне) результату взаємодії;

синергічний ефект – результат наявності (прояву) синергії, який проявляється у негативній чи позитивній зміні загальної величини системи в більшій мірі, аніж, якщо б складові загальної величини отримали такі зміни окремо.

Слід відмітити, що в англomовному викладенні термін «синергічний ефект» перекладається як «types of synergy», а не «synergistic effect», що трактується як типи синергії [16]. Тому в подальшому типи синергій та типи синергічних ефектів, які нею обумовлюються, доцільно розглядати рівноцінно.

Оскільки І. Ансофф представив концепцію синергії в 1965 році, вона розглядалася в ряді потоків дослідження стратегічного менеджменту. Синергія обговорювалася в контексті злиття та поглинання (наприклад, *Larsson & Finkelstein* 1998), альянсів (наприклад, *Das & Teng* 2000; *Harrison et al.*, 2001) та багатопрофільні фірми (наприклад, *Ansoff* 1965; *Porter* 1985; *Martin & Eisenhardt* 2001; *Martin* 2002) [17]. Узагальнено, розподіл за І. Ансоффом зводиться до чотирьох типів синергії та, відповідно, синергічних ефектів: продаж; оперативний; інвестиційний; менеджмент [18]. Саме такий поділ (рис. 1) вважається в економіці базовим для визначення типів синергії і в подальшому він розвивається як закордонними вченими, так і вітчизняними.

В роботі С. Чатерджи (*S. Chatterjee*) [6], в межах ресурсного підходу, виділено три типи синергії: фінансову (*financial synergy*), пов'язану із ефективністю виробництва та адміністрування (*production and/or administrative efficiency*), що обумовлює операційну синергію (*operational synergy*), на основі змови (*collusive synergy*) як результат ринкової влади (*market power*). В основі класифікації автором покладено унікальність ресурсів, які належать фірмі. Більш висока унікальність забезпечує вищу вартість та ефект.

Досліджуючи класифікацію типів синергії (корпоративну синергію (*corporate synergy*) [89], у рамках якої виділяють: маркетингову (*marketing synergy*), синергію доходу (*revenue synergy*), фінансову (*financial synergy*), менеджменту або управління (*management synergy*), витрат (*cost synergy*), де класифікаційною ознакою виступає тип результату, автори

роботи [7], на основі класифікації С. Чатерджи, виділяють синергізм продажу, інвестиційний, оперативний та менеджменту, доповнюючи кожен із типів чинниками виникнення. Доповнюючи, Решетило В.П. [11], залежно від результатів, що виникають, розрізняє операційну, фінансову, оптимізаційну, які є основою синергії самоорганізації, яка «пов'язана з появою у інституціональній системі здатності до гнучкого реагування й адаптації до зовнішнього середовища, яке швидко змінюється; з її властивостями швидко реагувати на застосовувані методи державного регулювання і потреби інноваційного розвитку».

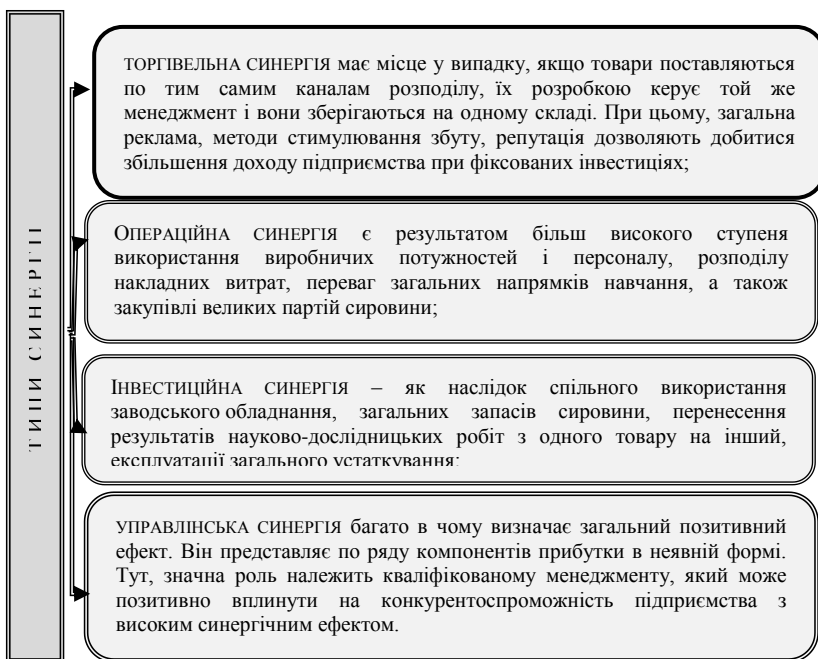


Рис. 1. Типи синергії за критерієм розподілу прибутку за І. Ансофф (побудовано автором на основі [12])

Альтернативною ієрархічною структуризацією корпоративної синергії є її поділ на [20]: фінансову, клієнтську,

внутрішньосистемну та навчальну Але, на наш погляд, не зовсім зрозумілим є критерій такого поділу – поєднуються сфери діяльності (фінанси, клієнти) та спосіб отримання (навчання), що не досить коректно.

До основних видів синергії в менеджменті відносять [21]: ринкову, яка проявляється в додатковому продажі товарів на ринках (вважаємо її аналогічною синергії продаж); економічну (затратну), що виникає за рахунок зниження витрат на виробництво і продаж; технологічну, яка представлена трансфером технологій з однієї сфери в іншу; менеджерську, яка базується на трансфері управлінських знань. Крім того, в теорії менеджменту розрізняють [22]: управлінський синергізм (управлінська синергія), залежний від діяльності менеджерів; та організаційний синергізм (організаційна синергія), що залежить від складу і властивостей структурних елементів, які поєднанні в організації.

Синергія менеджменту (управлінська синергія) на думку [20] визначає загальний ефект. В її межах запропоновано розглядати два типи синергії, які запропоновані Балтіним В.Е. [23]: системна та від перенесення компетенції. Перший тип синергії можливий за умови централізації окремих бізнес-процесів, а також шляхом інтеграції підприємств «за ланцюжком створення цінності». Другий – можливий через застосування певної унікальної компетенції придбаними бізнес-одинацями і може забезпечити конкурентоспроможність компанії шляхом трансферту управлінських «ноу-хау», запровадження системи підвищення ефективності управління. Вказана класифікація перекликається з визначенням менеджерської синергії, що наведена в роботі [21, 22] та з внутрішньосистемною, що представлена в дослідженні [19]. Досить часто управлінська синергія проявляється через економію, що досягається оптимальним формуванням потенціалу організаційної системи управління [24] або за рахунок економії управлінських витрат, меншою кількістю неефективних/помилкових управлінських рішень внаслідок професіоналізму менеджменту організації [25]; або (за



критерієм прибутку) шляхом використання ефективних стратегій, управлінських схем, тощо [26].

Вищенаведені класифікації в багатьох моментах схожі та базуються на основних видах діяльності підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова) або його функціях (комерційна, управлінська, виробнича).

В дослідженні [27] проаналізовано погляди науковців на формування видів синергії вертикально-інтегрованої структури та зроблено висновки, що найбільш популярними типами синергії, які обумовлюються синергічний ефект, є: оперативна (виробнича), фінансова (яка розподілена на податкову синергію та синергію фінансового стану), управлінська (менеджменту), інвестиційна.

Базуючись на змістовому наповненні операційної (операційної, виробничої) синергії, в її складі виділяють певні підвиди [27]: ресурсну, технологічну, кадрову, комерційну (торгову). Як різновид торгового синергізму (синергії) Р. Росон [28] виділяє маркетинговий, під яким розуміє [20] «результат орієнтації всіх суб'єктів маркетингової системи у процесі їхньої взаємодії на потреби споживача». Цікавим є момент орієнтації маркетингової синергії на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства.

Крім вказаних, в наукових дослідженнях згадуються [27]: оптимізаційна, самоорганізаційна, ресурсна, міжособистісна, людини і комп'ютера, комплексної переробки природних ресурсів, інформаційно-інноваційна, організаційна, стратегічна, кадрова.

Так, міжособистісна [20] синергія виникає під час співпраці двох або більше людей з різними навичками задля реалізації спільної мети. Синергія людини та комп'ютера – комбінація людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера [20]. Синергія комплексної переробки природних ресурсів, на думку [20], забезпечує таке поєднання факторів виробництва, яке відповідає принципам сталого розвитку. Інформаційно-інноваційна синергія базується на інформаційних активах, які при поєднанні з іншими виробничими факторами надають комплекс переваг [20].

Ресурсна синергія [90] демонструє ефект за рахунок можливостей комерційного процесу підприємства та їх мобілізації в стратегіях розвитку за умовами конкурентного ринку. Організаційна - характеризує ефект процесу методичного забезпечення промислового підприємства, що ґрунтується на економічних, організаційних законах та представляється в інституційно-правовій, освітньо-науковій та фінансовій формі [29]. Як різновид організаційної, можна розглянути тип синергії, що виділяє М. Кітін [30], яка має назву загальноорганізаційна синергія, що досягається за рахунок злагодженої взаємодії окремих підрозділів організації, а саме: між керівною ланкою, переважно, одного рангу задля забезпечення безперервності та ефективності функціонального процесу.

Ефект стратегічного синергізму [29] показує, що стратегії підприємства повинні розвивати його потенціал, щоб дві стратегії, які взаємодіють, були продуктивнішими від інших двох, які оперують незалежно одна від одної. Такий тип синергії характерний, з нашого погляду, для корпоративного рівня.

Кадрова синергія, на думку Хитрої О.В. та Марченко В.С. [8, 9, 10] визначається потенціалом самоорганізації працівників як носіїв соціальних та біологічних характеристик. Слід погодитися з твердженням цих науковців щодо важливості саме кадрової синергії, яка, в багатьох випадках, є визначальною в реальному стані та подальшому розвитку підприємства, адже лише працівники є тією рушійною силою, які мають можливість поєднувати необхідні компоненти задля досягнення мети, забезпечуючи тим самим виникнення інших типів синергії (управлінської, ресурсної, тощо). Кадровий синергізм досить часто ототожнюють з синергізмом знань та темпераментів. Автори [20] як альтернативу кадровому синергізму розглядають міжособистісний синергізм для означення ситуації співпраці різних особистостей (найчастіше – під час роботи в команді), приділяючи високе значення саме роботі менеджера з організації роботи, створення команди, управління нею, що забезпечує залучення найкращих складових працівника до роботи, створення додаткової енергії, й саме це забезпечує синергізм.

Розширюючи наведений перелік типів синергії, цікавим є виділення синергії людських капіталів, під якою в роботі [31] розуміється ситуація, коли інвестиції в людський капітал на рівні одного підрозділу до зростання людського капіталу на рівні всього підприємства. Інтелектуальний, мотиваційний і синергічний рівень керівників і співробітників, а також корпоративні системи і процеси, що підвищують цей рівень для досягнення все більш високих бізнес-цілей компанії.

Синергія людського капіталу, на думку [75] дозволяє нарощувати людський капітал за рахунок грамотної політики залучення нових співробітників, навчання, розвитку лідерства. Знання, вміння і навички співробітників - це ключовий фактор досягнення якості продукції, що випускається, і конкурентних переваг підприємства на ринку. Синергія людського капіталу дозволяє спільно використовувати досягнення і можливості при управлінні знаннями, передаючи успішний досвід якісного виконання процесів всім підрозділам підприємства. Серед чинників, за рахунок яких досягається ефект синергії, виділяють: лідерство керівників, здібності вирішувати проблеми, спільність робочої обстановки, досвід, знання, задоволеність співробітників.

Окрім синергії людського капіталу, автори [32] виділяють синергію клієнтського капіталу (досягається за рахунок товарної марки, бренду, баз даних клієнтів, добрих відносин з клієнтами, в тому числі і неформальних; синергію організаційного капіталу (виникає в силу вмілого використання мережі збуту, організаційної структури).

За класифікацією Р. Адамса [33], в основу якої покладено характер виникнення, розрізняють структурну, функціональну та адміністративну синергії. Остання, корелює за сутністю із загальноорганізаційною синергією М. Кітіна.

Ще однією частковою варіацією класифікації І. Ансоффа є типологія синергії за І. А. Фесенко [13], в основі поділу якої покладено масштаб, що дозволяє виділяти сукупні витрати, сукупні розробки та спільну діяльність. На наш погляд така класифікація не є зовсім коректною та більше відповідає джерелам (чинникам) виникнення синергічного ефекту.

В роботі [34] її автором узагальнено попередні здобутки науковців та представлено класифікацію типів синергії (синергічних ефектів) за природою її виникнення: ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції через зміну величини підприємства; ефект інтеграції представляє собою суму всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників інтеграційної системи для кожного її учасника; ефект комплексних переваг представляє перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздробу»; ефект конгломерату, який виникає через збільшення кількості підрозділів, що дозволяє розподілити ризик та його мінімізувати.

Слід відмітити, що найчастіше прояви синергії досліджують внаслідок її виникнення у зовнішньому середовищі та класифікується відповідно до [35] джерел її отримання; впливу на ринкову вартість корпорацій, цілей злиття й поглинання. Переважно, дія синергії, оцінювання синергічних ефектів досліджується та оцінюється в сфері злиття, поглинання, об'єднання підприємств, утворення корпорацій. Внутрішня проблематика утворення та оцінювання синергічних ефектів обмежено представлена в наукових дослідженнях, що потребує доопрацювання. Саме тому, слід погодитися з тезою, що наведена в роботі [12], щодо розподілу синергії на внутрішню та зовнішню. Цей же науковець, базуючись на типології синергії за І. Ансоффом, вирізняє технологічну синергію та ділову, «яка сприяє додатковому успіху за рахунок певних форм збуту».

Цікавим є трактування класифікаційної ознаки за походженням в роботі [14], де виділяється природна синергія (та, що виникла спонтанно, базуючись на природних властивостях системи щодо самоорганізації, без цілеспрямованого управлінського впливу) та організована (можна назвати штучною, яка виникла внаслідок визначених факторів, впливів відповідно до мети). На наш погляд, доцільно такий поділ співвіднести з класифікаційною ознакою «за рівнем

організованості» та виділяти природну (неорганізовану штучно синергію) та штучну (організовано штучно синергію).

Важливим внеском, на наш погляд, є спроба впорядкування типів синергії за різними ознаками [27]. Особливо доречним є виділення таких класифікаційних ознак як: за якістю отримання, де автор виділяє позитивну та негативну (за полярністю [36]; за джерелами виникнення – внутрішня та зовнішня; за масштабом прояву – локальна, сегментна, загальна; для потреб вертикально-інтегрованих структур за стадіями їх життєвого циклу: створення, розвиток, стабільність, старіння, ліквідація.

Сформувавши узагальнюючу матрицю типів синергії в розрізі джерел їх походження, було виявлено найбільш популярні її типи та встановлено ранги. Відповідно, найбільш популярності набуває операційна та управлінська синергії, які, на нашу думку, мають внутрішній та зовнішній прояв та джерела. На наш погляд, незважаючи на рівнозначність цих синергій, найбільш важливою є управлінська, бо стосуватися вона буде всіх сфер діяльності. Якісне управління в змозі забезпечити виникнення синергії в будь-якій сфері та забезпечити загальний ефект в більшій мірі, ніж будь-яка інша синергія. Тобто, на авторську думку, управлінська синергія виявляється в загальній зміні соціально-економічної системи завдяки управлінським рішенням. Позитивна управлінська синергія проявляється в сталому розвитку соціально-економічної системи завдяки якісним управлінським рішенням. Негативна – навпаки. Слід погодитися з [37], що управлінська синергія першочергова націлена на збільшення кадрового потенціалу шляхом посилення мобільності кадрів, якості навчання, формування оптимальних структур, переважно «нежорстких», неформального спілкування.

Виходячи з мети дослідження, увагу привертає також кадрова синергія, яка має третій ранг за популярністю дослідження. Її дефініція не досить широко представлена, тому, доцільно погодитися з науковцями [8,9,10]. Дефініція кадрової синергії, на наш погляд, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної

величини, за рахунок певних джерел - здатностей та можливостей (що мають кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи. Вважаємо, що серед здатностей є й таке джерело синергії як схильність до самоорганізації, саморозвитку, що забезпечує як зростання загального кадрового потенціалу підприємства, так і окремих його складових.

З метою узагальнення є необхідність систематизувати типи синергії та представити загальну класифікаційну схему. Даний процес базується на використанні двох методів класифікації економічної інформації: ієрархічному та фасетному. Перший полягає у послідовному поділі загальної множини об'єктів на угруповання за рівнями; другий – передбачає визначення окремих угруповань із загальної множини за різними ознаками.

В процесі узагальнення класифікації типів синергії є необхідність поєднання вказаних методів, бо, під час дослідження було виявлено різні рівні синергії за класифікаційною ознакою тип результату, складові прибутку.

Автором результати узагальнення класифікації типів синергії наведено на рис. 2. З даного рисунку наочно видно, що класифікація типів синергії є неусталеною, та однакові типи присутні в класифікаціях за різними ознаками. Крім того, використання ієрархічного методу дозволило встановити різнорівневе сприйняття типів синергії в різних класифікаціях.

Авторське бачення можливих варіацій класифікації таке: за джерелами виникнення: внутрішня; зовнішня. Ця типологія видається нам логічною, тому підтримуємо думку попередніх дослідників, що синергія може виникнути як всередині підприємства (впровадження власної інноваційної технологічної розробки в діяльність), так і шляхом взаємодії із зовнішнім оточенням (злиття підприємств, наприклад); за якістю: позитивна та негативна. Повністю погоджуємося з науковцями, що ефект синергії може проявлятися як понадзвичайному збільшенні (позитивний ефект), так і навпаки, в посиленні негативного явища (негативна, від'ємна синергія); за сферами діяльності підприємства: управлінська, операційна, інвестиційна,

фінансова; за сферами операційної діяльності: кадрова, комерційна, ресурсна, технологічна; за рівнем організованості: природна та штучна.

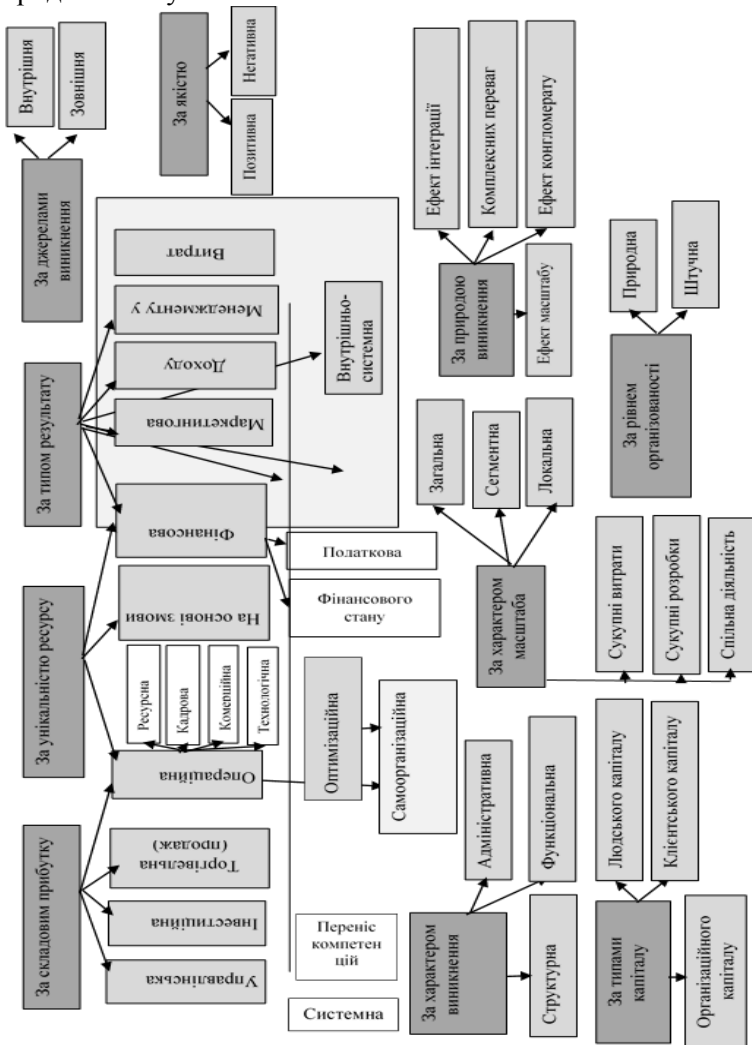


Рис. 2. Ієрархічно-фасетна класифікація типів синергії (складено автором)

Отже, автором виявлено ряд неузгодженості, що мають місце в розумінні типів синергії, їх співвідношення та представлено власне бачення. Також, на основі ієрархічно-фасетного методу, було запропоновано авторську класифікацію виявлених в ході дослідження типів синергії.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Визначившись із можливою класифікацією та понятійно-категоріальним апаратом, доцільно розглянути специфіку використання теорії синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємствах.

### *Література*

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. – СПб. : Изд-во "Питер Ком", 1999. – 416 с.
2. Knoll, S. (2008) Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization. GmbH, Wiesbaden.
3. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, London: Free Press.
4. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М: Альпина Бизнес Бук, 2005. – 246 с.
5. Prahalad, C.; Doz, Y. (1998). Evaluating interdependencies across business units. In Strategic synergy, A. Campbell and K. Sommers Luchs. (Eds.). 2nd edition. London: International Thomson Business Press
6. Chatterjee S. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms / S. Chatterjee // Strategic Management Journal. 1986. – Vol. 7. – P. 119–139
7. Водянка Л.Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання / Л.Д. Водянка, І.В. Яскал // Вісник Хмельницького національного університету. Т. 1. – 2012. – № 3. – С. 7-12



8. Марченко В.М. Кадровий синергізм процесів злиття та поглинання / В.М. Марченко // Агроінком. – 2009. – № 9-12. – С. 37-40.

9. Хитра О.В. Синергетичний підхід до управління трудовою поведінкою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2175/1/Khytra.pdf>

10. Хитра О.В. Перспективи досягнення кадрового синергізму на підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2139/1/6084-10079-1-SM.pdf>

11. Решетило В.П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія»/В.П. Решетило. – Харків: ХНУ, 2006. –34 с.

12. Підвальна О.Г. Синергійний ефект в менеджменті / О.Г. Підвальна, Н.О. Козяр // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>

13. Фесенко І. А. Інституціональні особливості синергетичного ефекту / І. А. Фесенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. - №1(5). - С. 199- 204

14. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st\\_57\\_24.pdf?sequence=1](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1)

15. Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – Т.23, вип. 4 (69). - 2018. – С. 81-85

16. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві / О.В. Чернецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>

17. Кристофферсон С. Проклятие победителя: ошибки слияний // Вестник McKinsey. – 2009. – № 1. – С. 12-20
18. Ключенко А.В. Интегральна оцінка синергетичного ефекту як показник ефективності рекреаційного кластеру // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №9. – С. 542-546. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf](http://global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf)
19. Curien Nicolas. The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity / Curien Nicolas // Review of Network Economics, – June 2007, – Vol. 6, Issue 2. – P. 161-174
20. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – No 1. – С. 70
21. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/2/>
22. Теорія менеджмента. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/50602/menedzhment/zakoni\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/50602/menedzhment/zakoni_organizatsiyi)
23. Балтин В.Э. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга / В.Э. Балтин, Е.В. Скобелева // Вестник ОГУ. – 2003. – № 8. – С. 170-176.
24. Сабадирьова А.Л. Синергетичний ефект в системі потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26111/1/Sabadyrova.pdf>
25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://students-library.com/ua/library/read/15173-cto-oznachaet-upravlenceskaa-sinergia>
26. Організація торгівлі / За ред. В.В. Апопія – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
27. Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур / Д.В. Колесніков // Економічний вісник. – 2013. – No 2. – С. 9-15

28. Roson R. «Two-Sided Markets : A Tentative Survey» / Roson R. // Review of Network Economics, – 2005. – №4. – P. 142-160
29. Сабадирьова А.Л. Потенціал промислового підприємства: організація оцінки / А.Л. Сабадирьова // Механізм регулювання економіки. – 2011. - №4. – С. 115-121
30. Keating M. The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change / M. Keating. – Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 1998. – 242 p.
31. Крылов Б. Человеческий капитал как конкурентное преимущество бизнес-организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov\\_pres.pdf](http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov_pres.pdf)
32. Гигуашвили Г.Г., Макасарашвили Т. Ш., Хоргуашвили Т. Ю. Некоторые аспекты менеджмента бизнес – объектов. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. Випуск 1, Том 1. – С. 18-22
33. Adams R. Perfomans indicators for sustainable development, Accounting and Business / R. Adams. – 1999. – April, – 223p.
34. Сергеева О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13584.pdf>
35. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання / В. М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №4(118). – С. 135–142.
36. Кухній Л.С. Формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової частини соціально -економічної системи /Дис. ... канд. екон. наук. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://is.gd/lpbo2y>
37. Эффект синергии у функціонуванні підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://5balov.com.ua/pomoshch-v-uchebe/234-efekt-sinergiji-u-funktsionuvanni-pidpriemstva>

1. Ansoff, I. (1999) Novaya korporativnaya strategiia [New corporate strategy] SPb. Izd-vo "Piter Kom" [in Russian]
2. Knoll, S. (2008) Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization. GmbH, Wiesbaden. [in English]
3. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, London: Free Press. [in English]
4. Porter, M. (2005) Konkurentnoye preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. M, Alpina Biznes Buk [in Russian]
5. Prahalad, C.; Doz, Y. (1998). Evaluating interdependencies across business units. In Strategic synergy, A. Campbell and K. Sommers Luchs. (Eds.). 2nd edition. London: International Thomson Business Press [in English]
6. Chatterjee, S. (1986) Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 119–139. [in English].
7. Vodjanka, L.D. & Jaskal, I. V. (2012) Synerghetychnyj efekt u dijalnosti pidpryjemstv: klasyfikacija ta pidkhody do ocinjuvannja [Synergy effect in enterprise activity: classification and approaches to evaluation]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, Vol. 1, no. 3, 7-112. [in Ukrainian]
8. Marchenko, V.M. (2009) Kadrovyi synerhizm protsesiv zlyttia ta pohlynannia [Personnel synergy of merger and acquisition processes]. *Ahroinkom*, No9-12, 37-40. [in Ukrainian]
9. Khytra, O.V. Synerhetychnyi pidkhid do upravlinnia trudovoiu povedinkoiu [Synergistic approach to managing work behavior]. Electronic resource. Retrieved from: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2175/1/Khytra.pdf> [in Ukrainian]
10. Khytra, O.V. Perspektyvy dosiahnennia kadrovoho synerhizmu na pidpryjemstv [Perspectives of achievement of personnel synergy on enterprises]. Electronic resource. Retrieved

from <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2139/1/6084-10079-1-SM.pdf> [in Ukrainian]

11. Reshetylo, V.P. (2006) Ekonomichna synerhetyka realizatsii rynkovoho potentsialu instytutsionalnykh system [Economic synergetics realization of market potential of institutional systems]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv: KhNU. [in Ukrainian]

12. Pidvaljna, O.Gh. & Kozjar, N.O. (2013) Synerghijnyj efekt v menedzhmenti [Synergy effect in management]. *Efektivna ekonomika – Effective economy* (electronic journal), no. 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865> [in Ukrainian]

13. Fesenko, I.A. (2010) Instytutsionalni osoblyvosti synerhetychnoho efektu [Institutional features of synergistic effect] *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 1(5), 199- 204. [in Ukrainian]

14. Shevtsova, H.Z. Synerhetychnyi menedzhment yak kontseptsiiia orhanizovanoi synerhii v upravlinni pidpryemstvamy [Synergetic management as a concept of organized synergy in the management of enterprises]. Retrieved from [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st\\_57\\_24.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1) [in Ukrainian]

15. Smachylo, V.V. (2018) Kontseptsiiia synerhii v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Concept of synergy in socio-economic systems]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 23, vyp. 4 (69), 81-85. [in Ukrainian]

16. Chernenjka, O. V. (2014) Sutnistj ta znachennja synerghetychnoho efektu v systemi upravlinnja na pidpryjemstvi [The essence and significance of the synergistic effect in the management system at the enterprise]. *Global'ni ta nacional'ni problemy` ekonomiky` - Global and National Problems of Economy (electronic journal)*, vol. 2, 762-765. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>. [in Ukrainian]

17. Krystofferson, S. (2009) Proklyatye pobedytelja: oshybky slyiany [Curse of the Winner: Mistakes of Mergers]. *Vestnyk MsKinsey – Messenger of MSKinsey*, 1.

18. Kliuchenko, A.V. (2016) Integralna otsinka synerhetychnoho efektu yak pokaznyk efektyvnosti rekreatsiinoho klasteru [Integral assessment of the synergetic effect as an indicator of the efficiency of the recreational cluster]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of the economy*, 9, 542-546. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf> [in Ukrainian]
19. Curien, Nicolas (2007) The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity. *Review of Network Economics*. Vol. 6, Issue 2, 161-174. [in English]
20. Melnyk, L. H., Dehtiarova I. B. (2010) Synerhetychna osnova marketynhovykh innovatsii [Synergetic basis of marketing innovations]. *Marketynh i menedzhment innovatsii–Marketing and Management of Innovations*, 1, 70. [in Ukrainian]
21. Tsurul, O. A. (2002) *Menedzhment u derzhavnykh orhanizatsiakh [Management in public organizations]*. K. KNEU. Retrieved from <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/2/> [in Ukrainian]
22. *Teoriya menedzhmenta [Management theory]*. Retrieved from [https://stud.com.ua/50602/menedzhment/zakoni\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/50602/menedzhment/zakoni_organizatsiyi) [in Ukrainian]
23. Baltyn, V.E. & Skobelev, E.V. (2003) Otsenka effekta synerhyi sozdanyia y funktsyonyrovanyia kholdynha. [Estimation of the Synergy Effect of the Creation and Operation of the Holding]. *Bulletin of the OGU*. No. 8, 170-176. [in Russian]
24. Sabadyrova, A.L. Synerhetychnyi efekt v systemi potentsialu pidpriemstva. [Synergistic effect in enterprise potential system]. Retrieved from <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26111/1/Sabadyrova.pdf> [in Ukrainian]
25. Retrieved from <https://students-library.com/ua/library/read/15173-cto-oznacaet-upravlenceskaa-sinergia>
26. Orhanizatsiia torhivli (2009) [Organization of trade]. za redaktsiieiu Apopiia V. V. K.: Tsentр uchbovoi literatury. 623 [in Ukrainian]

27. 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 – Economic Herald*, 2, 9-15. [in Ukrainian]
28. Roson, R. (2005) Two-Sided Markets : A Tentative Survey. *Review of Network Economics*, 4, 142-160. [in English]
29. Sabadyrova, A.L. (2011) Potensial promyslovoho pidpriemstva: orhanizatsiia otsinky [Potential of an industrial enterprise: organization of evaluation]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – Mechanism of regulation of economy*, 4. 115-121. [in Ukrainian]
30. Keating, M. (1998) The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham: Edward Elgar Publishers. [in English]
31. Krylov, B. (2011) Chelovecheskiy kapital kak konkurentnoye preimushchestvo biznes – organizatsii [Human capital as a competitive advantage of a business organization]. Retrieved from [http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov\\_pres.pdf](http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov_pres.pdf) [in Russian]
32. Giguashvili, G.G.. Makasarashvili, T. Sh.. Khorguashvili T. Yu. (2012) Nekotoryye aspekty menedzhmenta biznes – obyektov [Some Aspects of the Management of Business Objects]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti ' - Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 1, 1, 18-22 [in Russian]
33. Adams, R. (1999) Perfomans indicators for sustainable development. *Accounting and Business*. April [in English]
34. Serheieva, O.V. Kontseptsiiia synerhizmu v obgruntuvanni efektyvnosti stratehichnoho partnerstva pidpriemstv: teoretyko-metodychnyi aspekt [Concept of synergy in substantiating the effectiveness of strategic partnership of enterprises: theoretical and methodical aspect]. Retrieved from <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnistvo-15-16/13584.pdf> [in Ukrainian]

35. Marchenko, V. M. (2011) Metodychni pidkhody do otsiniuvannya synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia [Methodical approaches to the assessment of synergistic effect on the public]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economics*, 4(118), 135–142. [in Ukrainian]

36. Kukhnii, L.S. (2017) Formuvannia synerhetychnoho mekhanizmu funktsionuvannia pidpriemstva yak skladovoi chastyny sotsialno -ekonomichnoi systemy [Formation of synergistic mechanism of functioning of the company as an integral part of the socio -economic system]. *Candidate's thesis*. Ternopil. Ternopilskiy natsionalnyi tekhnichniy universytetimeni Ivana Puliuia. Retrieved from <https://is.gd/lpbo2y> [in Ukrainian]

37. Efekt synerhii u funktsionuvanni pidpriemstva [The effect of synergy in the functioning of the enterprise]. Retrieved from <http://5balov.com.ua/pomoshch-v-uchebe/234-efekt-sinergiji-u-funktsionuvanni-pidpriemstva> [in Ukrainian]

25.04.2019

УДК 339.13.01:338.48

JEL classification: L 830

*Шикіна Ольга*

## **МОНІТОРИНГ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЬНИХ БРЕНДІВ ЄВРОПИ**

У статті проведено моніторинг міжнародної готельної індустрії Європи, визначено основних лідерів готельних мереж цього регіону, надано їм стислу характеристику. Так, лідером за кількістю номерного фонду є готельна мережа Ассор, якій більше ніж 40 років та за цей час було відкрито 4283 готелів у 95 країнах світу. Приділено увагу окремим брендам, що входять у структуру готельних мереж, розглянуто їх позиції у загальному рейтингу Європи. На першому місці знов знаходиться мережа Ассор Hotels з готельним брендом Ibis, що відноситься до