

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ГРУППОЙ НА ОСНОВЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Цветков В.А., чл.-корр. РАН
Моргунов Е.В., к.э.н.

Институт проблем рынка РАН

Вестник Университета (ГУУ) №3 (24), 2008 с.12-19.

Эффективность рыночной системы зависит от числа присутствующих на рынке производителей, от уровня концентрации производства и сбыта, а также определяется временными затратами, необходимыми для выявления размеров и соотношения спроса и предложения, для определения оптимального уровня цен особенно в наукоемком производстве. В этом плане монополизация мировой рыночной экономики конца 19 - первой половины 20 веков ознаменовала гигантский экономический прогресс. Во всех развитых странах продолжался рост крупных и сверхкрупных корпораций, шел процесс отраслевой концентрации производства на базе новейших достижений НТП.

В настоящее время решающая часть ВВП России (около 85%) производится крупными и средними предприятиями, в большинстве своем в той или иной мере включенными в структуры корпоративного сектора. Многие интегрированные корпорации являются ведущими «донорами» федеральных и местных бюджетов, генеральными подрядчиками государственных заказов и экспортных контрактов.

В то же время приходится констатировать, что качество и эффективность интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках корпораций пока находится на низком уровне. Существенными недостатками этих структур остаются: спонтанность и непродуманность в формировании таких структур, слабость развития внутренних кооперационных связей, низкая инвестиционная активность участников объединений, недостаточность кредитования сложного производства со стороны банков предприятий-участников, неэффективность взаимодействия головных предприятий (центральных компаний) с остальными хозяйствующими субъектами.

В российской экономической литературе содержится немало предложений относительно улучшения деятельности корпорационных интеграционных структур различного типа. Однако подчас эти рекомендации диктуются сиюминутными конъюнктурными соображениями, а то и пресловутой политической целесообразностью. Налицо шараханья от голословного возвеличивания роли интегрированных корпораций как единственных «локомотивов» экономики до призывов к отмене соответствующего законодательства и к переориентации исключительно на средний и малый бизнес, поэтому и важно провезти анализ подходов к стратегии управления бизнес-группами.

Корпоративное экономическое пространство. Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами. При этом наиболее исследованной формой корпоративной интеграции в отечественной научной литературе являются бизнес-группы, которые позволяют объединять под эгидой головной компании значительное число фирм из разных отраслей.

По сути, бизнес-группа является корпорацией, т.е. акционерным обществом, что предопределяет общую схему управления и организационной структуры. В тоже время корпорация - это базовое понятие, а бизнес-группа - одна из форм корпоративных структур, которые имеют следующие общие характеристики:

- юридически самостоятельная организационная форма, предполагающая наличие совместной (долевой) собственности;
- сосредоточение управленческих функций в специализированном централизованном органе;
- ограниченная ответственность членов объединения по результатам инвестиционно-финансовой деятельности;
- объектом налогообложения является совместная прибыль, аккумулируемая органом управления;
- наличие разнообразных организационных типов управления в рамках одной организационной структуры.

С нашей точки зрения, в качестве бизнес-группы в широком смысле слова можно рассматривать как формальные, так и неформальные образования, понимая под ней определенное корпоративное экономическое пространство, где происходит в результате синергического эффекта сложение финансовых, инвестиционных и материальных возможностей участников. В этом плане можно говорить о некотором тождестве понятий бизнес-группа и «инвестиционный портфель», поскольку саму группу можно рассматривать как портфель, где сложение возможностей участников дает сформированной структуре новое экономическое качество.

Анализ исследований роли интегрированных корпоративных организаций показывает, что корпоративный сектор является третьей главной силой рыночной экономики наряду с рыночным механизмом хозяйствования и системой государственного регулирования, при этом корпоративный сектор имеет отличительные особенности в формировании своей системы управления. При этом целевые функции интегрированной организации следует сформулировать следующим образом:

- расширение экономического пространства, на котором эффективно могут действовать участники организации (рост ресурсного капитала);
- снижение транзакционных издержек за счет использования синергетического эффекта;
- диверсификация сфер деятельности, приводящая к снижению инвестиционных рисков как в целом по интегрированной организации, так и предпринимательских рисков каждого из ее участников;
- повышение культуры менеджмента за счет объединения интеллектуальных усилий руководства и специализированных научно-исследовательских организаций, участников группы (потенциальный рост человеческого капитала);

Перспективы повышения эффективности интегрированных корпоративных структур в российской экономике нередко сводят к укреплению в ней мультидивизиональных компаний и клас-

сических холдингов. Эти сложные структуры, в значительной мере опирающиеся на неимущественные механизмы интеграции, испытывают немалые трудности в организации совместной деятельности входящих в них предприятий. Все чаще встречаются указания на сетевые структуры как на ведущий ориентир экономической интеграции в современной экономике. В целом, в экономической литературе можно выделить несколько подходов к исследованию интегрированных корпоративных структур:

- неоклассический подход, связывающий интеграцию, с одной стороны, с повышением общей эффективности, а с другой - с возможностями извлечения монополистических выгод и технологическими условиями производства (отдача от масштаба, наличие барьеров входа на рынок и т.д.);

- подход с позиций динамических сравнительных преимуществ, рассматривающий экономическую интеграцию в связи с адаптацией к жизненным циклам продуктов и технологий;

- институциональный подход, анализирующий интеграцию в контексте транзакционных издержек, агентских отношений и влияния на них распределения прав собственности, эволюции различных экономических институтов.

В свою очередь обобщение опыта эволюции интегрированных организаций в развитых странах позволяет выделить следующие закономерности, которые целесообразно учитывать при анализе и совершенствовании функционирования корпоративного сектора в России. В развитых странах существуют значительные национальные различия в способах создания и регулирования деятельности интегрированных организаций, что, однако, не является препятствием для развития этой корпоративной формы. Государство посредством антимонопольной, инвестиционной, кредитной, налоговой и других направлений экономической политики оказывает существенное влияние на становление корпоративного сектора, который впоследствии начинает определять темпы экономического роста. И наконец, говоря об эффективных зарубежных интегрированных организаций везде можно говорить о стратегическом целеполагании в их деятельности.

Организационное взаимодействие участников интегрированного объединения.

Основной замысел формирования крупных российских транснациональных бизнес-групп состоит в концентрации финансовых ресурсов, научного и производственного потенциалов для решения актуальных задач структурной перестройки экономики. Совместная деятельность коммерческих банков, предприятий промышленности, других организаций рыночной инфраструктуры должна быть естественным образом направлена на создание условий для наращивания и скорейшего перелива капиталов в наиболее конкурентоспособные сферы экономики, роста объемов продаж, рационализации сложившихся кооперационных связей.

Бизнес-группы должны при этом стать проводником макроэкономических воздействий государства на функционирование множества хозяйствующих субъектов, в том числе малого бизнеса. Крупные корпорации могут рассматриваться как определенный гарант эффективной реализации государственных научно-технических и целевых программ. В тоже

время анализ практики организационного проектирования групп свидетельствует о ряде присущих ей изъянов. Среди них выделяются следующие.

Во-первых, методические, сопряженные с несовершенством проработки механизмов увязки перспективных целевых рубежей интеграционного взаимодействия с показателями оргпроекта; недопониманием необходимости подготовки альтернативных вариантов как корпоративной стратегии, так и оргпроекта, с несовершенством приемов расчета слагаемых синергии; дефицитом методик обследования предприятий (организаций) на предмет их текущей и перспективной корпоративной совместимости; отсутствием жестких требований к достоверности исходной информации и сбалансированности отдельных показателей оргпроекта.

Во-вторых, организационно-процедурные, состоящие в недостаточной проработанности: последовательности действий проектантов и в целом схем их взаимодействия (это во многом объясняется формальным участием в процессе проектирования высших руководителей, слабым представительством в рабочих группах специалистов предприятий-участников); процедур экспертизы проектов и алгоритмов принятия окончательных решений.

Перечисленные сложности, выступающие для основной массы проектантов как объективные, на практике усугубляются субъективно-личностными факторами: склонностью тех или иных высших руководителей не информировать даже ближайшее окружение о своих перспективных планах; сильной мотивацией отдельных личностей создавать или реформировать корпорацию «под себя» (исходя из своих интересов); «естественным» желанием оргпроектантов в любом случае (даже если не удастся привести доказательства наличия перспективы получения эффекта) сдать в обозначенный срок готовую работу; предвзято-критичным подходом некоторых «независимых» экспертов (подчас связанным с «заказным» характером их оценок и рекомендаций); ориентацией инициаторов создания группы на получение не реальной синергии, а ресурсов господдержки и т.п.

Разрешение вышеотмеченных методологических проблем оргпроектирования предполагает, прежде всего, четкое уяснение сущностных особенностей стратегического планирования как основы принятия решений по созданию новой или реформированию существующей структуры. В проектировании важно практически воплощать следующую логику: разработка общей концепции (основного синергического замысла) будущей (обновленной) корпорации - формирование стратегии ее деятельности и развития с регламентацией количественно определенных перспективных целевых рубежей относительно социально-экономической результативности и финансовых потребностей - подготовка альтернативных вариантов оргпроекта (модифицирующих состав участников, способ интеграции, схему хозяйственных связей) как средств, обеспечивающих реализацию концепции и стратегии.

Очевидно, что в случае принятия предлагаемой логики само содержание оргпроекта может и должно рассматриваться как фактор обратной связи: выводы документа становятся сигналами относительно целесообразности определенной корректировки базовых концептуально-стратегических установок (с учетом степени их практической реализуемости) или вообще отказа от оказавшихся нереалистичными ожиданий интеграционных эффектов. Иными

словами, оргпроект следует трактовать как способ и инструментарий проверки исходных концептуальных гипотез в отношении синергических эффектов объединения. К сожалению, на практике организационное проектирование (в том числе проектирование бизнес-групп) строится с точностью наоборот: исходя из априорного свода технико-экономических показателей, под который подгоняется концептуальная часть проекта (см. Табл.1 и Табл.2).

Таблица 1

Матрица оценки факторов внутренних угроз для бизнес-группы

Угрозы	Факторы		
	Существенно улучшающие возможности группы	Существенно ухудшающие возможности группы	Способствующие ликвидации угрозы
Степень проработанности оргпроекта	Проведение маркетинга продукции участников группы	Неправильный расчет финансовых ресурсов, необходимых для получения эффекта от создания группы	Материальная и финансовая помощь со стороны вышестоящих структур и бюджетов
Адекватность рыночной ситуации организационной формы группы	Продуманность диверсификации деятельности в рамках группы	Потеря управляемости привычных связей участников	Высокая квалификация центральной компании
Недостаточность информационно-технического обеспечения членов группы	Осуществление совместных инновационных проектов	Скрытие коммерческой информации участниками	Наличие мощного информационно-аналитического научного центра
Недостаточность инвестиционных возможностей	Создание специализированного инвестиционного блока в рамках группы	Распыление инвестиционных ресурсов между участниками	Нахождение дополнительных инвестиционных ресурсов путем капитализации активов группы

Таблица 2

Матрица оценки факторов внешних угроз для бизнес-группы

Угрозы	Факторы		
	Существенно улучшающие возможности группы	Существенно ухудшающие возможности группы	Способствующие ликвидации угрозы
Уровень конкурентоспособности продукции участников группы	Нахождение непредусмотренных источников финансирования проекта	Финансовая несостоятельность организации, реализующей проект	Организация саморазвивающегося проекта
Изменение ценовой конъюнктуры	Нахождение средств, обеспечивающих снижение затрат при реализации проекта	Слабая команда проекта	Быстрый переход к производству продукта следующего поколения

Изменение условий поставки материальных ресурсов	Нахождение непредусмотренных источников обеспечения проекта	Негибкость организационной формы реализации проекта	Создание собственной ресурсной базы
Изменение законодательно-нормативных документов, регламентирующих деятельность группы	Разработка принципов доверительного управления в рамках группы	Принятие жестких ограничений на вхождение в группу	Разработка и принятие Корпоративного кодекса группы

Обязательное условие повышения эффективности корпоративного бизнеса - разработка оргпроектов для широкого спектра управленческих инноваций, не сводящихся, как уже, собственно, отмечено, к формированию новых структур.

В этой связи представляется важным отметить необходимость модификации содержания оргпроектов применительно к трем принципиальным бизнес-целям. Это, во-первых, создание нового интеграционного образования в расчете на получение синергического эффекта скоординированной совместной деятельности. Во-вторых, сохранение реально функционирующего образования в расчете на пролонгирование синергического эффекта в условиях возникновения внутрикорпоративных или внешних факторов-угроз. В-третьих, развитие (усиление) существующего образования с учетом оценки актуальности:

- сохранения действующих слагаемых синергического эффекта и одновременного усиления потенциала каждого из них на основе реорганизации наличных кооперационных связей или иных мероприятий;
- расширения структуры слагаемых синергии за счет включения новых предприятий;
- получения дополнительного реального эффекта в условиях сужения поля корпоративного взаимодействия и исключения исчерпавших ресурс конкурентоспособности хозяйственных связей.

При этом представляется важным подчеркнуть, что спектр потенциальных слагаемых синергии весьма широк и может включать:

- 1) экономию на трансакционных издержках;
- 2) операционную экономию, связанную с устранением дублирования управленческих функций и их централизацией;
- 3) с сокращением сбытовых затрат и ростом производства вследствие приобретения дополняющей продукции;
- 4) экономию в связи с расширением контролируемых рынков (что дает, в частности, возможность минимизировать издержки на рыночное продвижение новых товаров);
- 5) экономию в результате тиражирования результатов отдельных НИОКР и инвестиционных проектов значительной совокупностью предприятий-партнеров;
- 6) рост объемов контрактов (заказов) и их лучшую реализуемость при объединении активов;

7) наращивание инвестиционного потенциала на основе получения дополнительных заемных средств, нахождения способов аккумулирования временно свободных денежных ресурсов отдельных участников.

Синергетическая характеристика бизнес-группы. Синергетика как наука сформировалась более 30 лет назад. Ее предметом является изучение закономерностей развития сложных (нелинейных) систем. Под системой чаще всего в научной литературе понимают:

1) множество находящихся в отношениях и связях элементов (предметов, явлений, взглядов, знаний), представляющее собой определенное целостное образование;

2) совокупность хозяйственных единиц, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое;

3) в управлении - совокупность управляемого объекта (объектов) и устройств управления (средства сбора, обработки, передачи информации и формирования на ее основе управляющих команд, сигналов), действие которой направлено на поддержание или улучшение работы определенного целостного образования.

Хозяйственной системой признается состоящий из взаимосвязанных функциональных элементов хозяйствующий субъект, осуществляющий экономическую деятельность по избранной технологии с созданием продукции или оказанием услуг, а также по удовлетворению потребностей населения, проживающего на территории его юрисдикции в соответствии с законодательством и принятым административным делением.

Системы, взаимодействующие с окружающей средой, обменивающиеся с ней информацией или иными ресурсами, называются диссипативными. Любое предприятие подпадает под это определение. С другой стороны, предприятие является саморазвивающейся и многоуровневой системой. Любая система с течением времени переходит из одного качественного состояния в другое. Этот переход в синергетике называется точкой бифуркации. Направление, выбранное системой при прохождении этой точки, определяется суммарным влиянием всех управляющих факторов, воздействующих на систему.

В экономике под синергетическим эффектом понимают превышение стоимости объединенных компаний после слияния над суммарной стоимостью компаний до слияния, или добавленная стоимость объединения, образно это выглядит так: $2+2=5$.

Спектр потенциальных слагаемых синергии весьма широк, но конкретные виды синергии возникают одновременно, взаимоусиливаются или взаимоослабляются; их различные комбинации по-разному влияют на суммарный эффект. К тому же с течением времени значение отдельных слагаемых синергии для бизнес-группы может меняться. В этой связи в долгосрочных концепциях развития группы следует, например, предусматривать, что эффект от концентрации производства в перспективе должен ослабляться и что его желательно дополнять эффектом от диверсификации.

Экономическая синергия может проявляться в виде прямой и косвенной выгоды. Прямая выгода - это увеличение чистых денежных потоков реорганизованных компаний. Добавленная стоимость интеграции формируется за счет операционной, управленческой и финансовой синергии.

Операционная синергия выступает как экономия на операционных расходах за счет объединения служб маркетинга, учета сбыта. Кроме того, объединение может привести к упрочению позиции фирмы на рынке, получению технологического ноу-хау, торговой марки, что способствует не только снижению затрат, но и дифференциации выпускаемой продукции.

Помимо экономии на затратах, дифференциации выпускаемой продукции достигается экономия за счет эффекта масштаба. При увеличении объема производства средние издержки до определенного предела снижаются. А если сливаются предприятия различных сфер деятельности, то этот же эффект наблюдается в маркетинге, снабжении, распределении, учете, управлении финансами и т.д. Выполнение большего объема работ при тех же производственных мощностях, численности работников, системе распределения дает значительный экономический эффект.

Управленческая синергия - экономия за счет создания новой системы управления. Объединение предприятий может осуществляться путем горизонтальной и вертикальной интеграции, а также создания конгломерата. Целью объединения является создание более эффективной системы управления. Часто объектом для присвоения служат плохо управляемые компании, с нереализуемым потенциалом стоимости. В этом случае у предприятия есть два варианта: повышение качества управления без реорганизации или создание новой управленческой структуры в результате объединения. Первый вариант труднореализуем без смены управленческого персонала; второй, как правило, основан на упрочении управленческой культуры эффективно работающей компании.

Финансовая синергия - экономия за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования и прочих выгод. Факт объединения компаний может вызвать информационный эффект, в результате чего стоимость акций возрастает, и это притом, что реальных экономических преобразований еще не осуществлялось. Интеграция компаний может усилить интерес к компании со стороны потенциальных инвесторов и обеспечить дополнительные источники финансирования. Повышение цены акции (даже фиктивное, в результате информационного эффекта) может повысить надежность компании в глазах кредиторов, что косвенно повлияет как на структуру, так и на стоимость задолженности.

Синергетический эффект в рамках бизнес-группы самым непосредственным образом связан с ее стратегическими целями. Приведем следующую таблицу (см. Табл. 3), отражающую корреляцию стратегий корпорации и факторов конкуренции, а также матрицу проявления синергического эффекта для различных ее участников (см. Табл. 4).

Таблица 3

Стратегии бизнес-группы и факторы конкуренции

Факторы конкуренции	Направления стратегий бизнес-группы			
	Силловые «доминирующие»	Патентные «захват узкого сегмента рынка»	Адаптивные «удовлетворение нестандартного спроса на узком сегменте рынка»	Революционные «привитие спроса на принципиально новые товары»

Фундаментальные особенности группы	Низкие издержки, широкомасштабные НИР, развитая сбытовая сеть, рекламная компания	Продажа на условиях франчайзинга, роялти	Определенный круг потребителей, в том числе внутри ФПГ	Возможность организации мощной рекламной компании по продвижению новых товаров
Основные рыночные преимущества	Возможность установления монопольных цен	Получение дополнительных доходов от научных исследований	Низкие издержки перестройки производства при быстрой изменении ситуации на рынке	Стабильно положение группы в перспективе
Основные инвестиционные преимущества	Привлечение средств в основном на публичном рынке	Наличие залоговой базы для получения кредитов	Опора на собственные инвестиционные ресурсы	Получение стабильного уровня инвестиций в перспективе
Основные технологические преимущества	Концентрация ресурсов на хай-тек технологиях	Экономия на технологических затратах	Возможность создания шлейфа товаров на одной технологической идее	Обучение и подготовка специалистов других компаний

Таблица 4

**Матрица проявления синергического эффекта
во взаимодействии участников бизнес-группы**

Блоки группы	Организационный (головная компания)	Финансово-инвестиционный	Реальное производство	Торгово-сбытовой	Научно-исследовательский (внедренческий)
Организационный (головная компания)	-	*	**	*	***
Финансово-инвестиционный	*	***	***	**	*
Реальное производство	**	***	***	*	**
Торгово-сбытовой	*	**	*	*	-
Научно-исследовательский (внедренческий)	***	*	**	-	**

- отсутствие синергического эффекта

*- появление синергического эффекта в принципе возможно

** - слабый синергический эффект

*** - сильный синергический эффект

В целом можно констатировать, что синергический эффект является основным достоинством корпоративной интеграции при создании бизнес-группы. Он связан с использованием общих черт интегрированных компаний, таких как:

- увеличение возможностей для формирования системного решения;
- качественное улучшение общего менеджмента в плане перестройки его на стратегический менеджмент;
- совместное использование торговых марок, брэндов, патентов, лицензий, наличие широких возможностей для франчайзинга;
- совместное использование имеющихся элементов инфраструктуры в виде офисных, складских помещений, каналов связи и телекоммуникаций;
- увеличение возможностей для получения синдицированных кредитов и их залогового обеспечения;
- проведение стратегического маркетинга и маркетинговых исследований;
- увеличение возможностей защиты экономических интересов участников группы в государственных и других органах власти.

Стратегическое целеполагание в деятельности бизнес-группы. Задача разработки конкурентной стратегии группы достаточно сложна, так как при этом необходимо учесть множество внешних и внутренних факторов. В качестве внешних стратегий бизнес-группы можно выделить интеграционные стратегии, синергетические стратегии, а в качестве внутренних - инвестиционно-инновационные стратегии; стратегии снижения транзакционных издержек участников группы; стратегии формирования центральной управляющей компании.

При формировании конкурентной стратегии в первую очередь необходимо учитывать, в какой стадии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), структуру отрасли (раздробленная или концентрированная), сущность и мощь пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка).

Оценка положения самой бизнес-группы в наибольшей степени зависит от того, является ли корпорация лидером в отрасли, напористым претендентом на лидерство (бросающим вызов), постоянно находится на вторых ролях или борется за выживание, от сильных, слабых сторон корпорации, ее возможностей и грозящих ей опасностей (угроз).

Но даже указанные факторы могут представить такое великое множество различных комбинаций, что их все сложно рассмотреть. Однако можно продемонстрировать, что включает в себя приведение стратегии в соответствие с окружающей средой, рассмотрев пять классических вариантов ситуации в отрасли: конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях; конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости; конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада; конкуренция в раздробленных отраслях; конкуренция на международных рынках.

Простота вхождения нового конкурента на рынок измеряется количеством и прочностью препятствий на входе, в число которых могут входить нормативно-правовые требования, необходимость производства удовлетворять высоким технологическим стандартам и

стандартам качества, высоким требованиям к основному капиталу, способность существующих конкурентов заключать выгодные сделки, затраты, связанные с созданием торговой марки, и установление дистрибьюторских каналов. В целом, высокие препятствия на входе в отрасль ассоциируются с высокой прибыльностью производства.

Отсутствие синергии почти всегда указывает на необходимость приобретений. Исключением является ситуация, когда необходимый период времени, связанный с приобретениями, оказывается слишком велик. Такое может произойти, например, когда организация осуществляет «переход» к достижению «очень долгосрочных» целей или когда организация готовится удовлетворять зарождающийся спрос.

Стратегии с высоким синергией обычно реализуются посредством внутреннего развития. Степень синергии при горизонтальной и вертикальной диверсификации может различаться, то же справедливо и в отношении методов роста. При конгломерации обычно прибегают к приобретениям.

В заключении хотелось бы отметить, что интеграционная тенденция является объективной закономерностью в экономических трансформациях. Соответствующим процессам можно способствовать, а можно и ставить преграды. Однако нельзя без ущерба для экономической эффективности насильственно дробить, укрупнять, интегрировать или дезинтегрировать хозяйствующие субъекты. Содействие процессу рациональной интеграции и образованию конкурентоспособных крупных компаний - одна из ключевых задач структурной политики государства.

В этом контексте приходится констатировать, что методология анализа процессов корпоративной интеграции и научные основы организации эффективного интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов разработаны явно недостаточно. Как в теории, так и на практике специалисты оперируют весьма узким спектром интеграционных эффектов, нередко уповая лишь на фактор роста масштабов интегрированного бизнеса, на возможности «сверхкрупных» корпоративных объединений. Вот почему необходимы усилия по обобщению сложившихся в мировой и отечественной практике концептуальных подходов к анализу эффективности интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов, особенно на основе синергетического подхода.