

УДК 330.131.5:65.012.32

**Шевцова Г.З.***кандидат економічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник  
Інституту економіки промисловості  
Національної академії наук України*

## РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗОВАНОЇ СИНЕРГІЇ. ОЦІНКА ЕФЕКТІВ

Стаття присвячена науково-методичним і практичним питанням оцінювання синергетичних ефектів у рамках імплементації концепції організованої синергії. Обґрунтовано модифіковану методику оцінки синергетичного ефекту на основі методу дисконтування грошових потоків. Викладено результати оцінювання потенційних ефектів при впровадженні концепції організованої синергії в практику управління групою підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, управління, організована синергія, синергетичний ефект, впровадження, оцінювання.

### **Шевцова А.З. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗОВАННОЙ СИНЕРГИИ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ**

Статья посвящена научно-методическим и практическим вопросам оценки синергетических эффектов в рамках имплементации концепции организованной синергии. Обоснована модифицированная методика оценки синергетического эффекта на основе метода дисконтирования денежных потоков. Изложены результаты оценки потенциальных эффектов при внедрении концепции организованной синергии в практику управления группой предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, организованная синергия, синергетический эффект, имплементация, оценка.

### **Shevtsova A.Z. IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZED SYNERGY CONCEPT. EVALUATING THE EFFECTS**

The article provides a scientific, methodical and practical evaluation of synergetic effects within the organized synergy concept. The author justifies a modified methodology of evaluating synergy effect based on the cash flow discounting method. The potential effects of implementing the organized synergy concept in the management of a group of enterprises conclude the article.

**Keywords:** enterprise, management, organized synergy, synergetic effect, implementation, evaluation.

**Постановка проблеми.** При опрацюванні науково-методичних підходів та практичних питань реалізації будь-яких управлінських новацій однією із ключових проблем є грамотне оцінювання їхньої ефективності. Тож важливу роль в обґрунтуванні авторської концепції організованої синергії [1] відведено методичним питанням оцінки результативності синергетичного управління та розрахунку відповідних ефектів. Викладенню цього науково-методичного доробку та результатів його впровадження в практику управління групою підприємств і присвячена ця стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення синергетичних (у окремих авторів – синергійних, синергічних) ефектів є достатньо поширеним методичним інструментом, коли різноманітні прояви синергії та їхні вартісні оцінки наводяться в якості вагомих аргументів при обґрунтуванні доцільності тих чи інших перетворень у певних сферах управління. Втім, переважна частина викладених у сучасній науковій літературі підходів стосується питань оцінки синергетичних ефектів при злиттях-поглинаннях компаній і розробці інших інтеграційних стратегій. Основу таких досліджень становлять наукові праці І. Ансоффа, Х. Ітамі, М. Портера, Р.М. Кантер, Е. Кемпбелла та інших відомих зарубіжних вчених (представлені у збірнику [2]), які надають добре уявлення про сутність синергізму та особливості його використання в інтеграційному розвитку підприємств.

При обґрунтуванні основних положень цієї статті автор також спирався на численні наукові праці українських та російських учених, які досліджують методичний потенціал різноманітних підходів і інструментів оцінювання ефектів зовнішнього синергізму, наприклад [3-15]. Зокрема, варто виділити статті І. Івашковської [3], С. Савчук [4], В. Марченко [7], О. Кравченко [10], О. Гребешкової [12], О. Сергєєвої [14], в яких розглянуто та систематизовано підходи до оцінювання синергізму, а також

розкрито особливості застосування методу дисконтування грошових потоків при розрахунках синергетичних ефектів.

Значно меншим є науково-методичний доробок з оцінювання синергетичних ефектів, що виникають внаслідок внутрішніх синергетичних перетворень. До того ж такі розробки здебільшого стосуються лише окремих функціональних підсистем підприємства, зокрема виробничої, інвестиційної, соціально-трудової, маркетингової та ін.

**Постановка завдання.** Отже, науково-практичне завдання з оцінювання ефективності синергетичного управління обумовлює необхідність поширення відомих підходів на весь спектр ефектів, що можуть виникнути при організації синергії на різних рівнях і в різних сферах управління підприємством. Обґрунтування модифікованої методики оцінки синергетичних ефектів становить першу мету даного дослідження. Інша мета полягає у викладенні результатів апробації запропонованої методики для оцінки потенційних ефектів при впровадженні концепції організованої синергії в практику управління групою підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичне підґрунтя напрямків удосконалення існуючих підходів до оцінювання синергетичних ефектів, що пропонуються нижче, становить авторське бачення сутності та особливостей прояву різних видів синергії, викладене у статті [16]. Серед розглянутих тоді класифікацій у контексті даного дослідження важливим є поділ ефектів синергії на синергетичні ефекти I та II роду (CE1 та CE2).

В основі цієї класифікації лежить поділ видів синергії за типом активів, що використовуються, а саме матеріальні й нематеріальні активи. На важливість такого розмежування вказував японський фахівець Х. Ітамі [2, с. 59-85], який надавав доволі жорстке визначення синергізму. На його думку, серед комбінаторних ефектів слід розрізняти комплементарний (доповнюючий) ефект, який ґрунтується на

спільному використанні фізичних (матеріальних) активів, і власне синергетичний ефект, який виникає при раціональному використанні фірмою своїх невидимих (нематеріальних) активів.

Комплементарні ефекти виникають при підвищенні ступеня використання наявних матеріальних ресурсів і в своїй основі мають економію на масштабах. Вони дійсно відіграють значну роль у зниженні операційних і інвестиційних витрат й отриманні конкурентних переваг, але вони не є унікальними, оскільки їх може скопіювати більшість конкурентів. Водночас змістовний аналіз різноманітної сучасної економічної літератури, де тією чи іншою мірою автори торкаються питань джерел і проявів синергетичних ефектів, дає підстави стверджувати, що найчастіше досліджуються проблеми раціонального використання матеріальних активів і маються на увазі саме комплементарні ефекти.

Найкращим же довготерміновим джерелом конкурентних переваг вважаються неосяжні ресурси (торгова марка, унікальні технологічні знання, організаційні компетенції, висока корпоративна культура, ділова репутація, мережа лояльних клієнтів тощо). Ці активи неможливо придбати за гроші, вони створюються всередині фірми і при грамотному комбінванні й використанні в нових напрямках забезпечують її зростання. Саме у випереджаючому створенні, утриманні й розвитку специфічних ресурсів та ключових компетенцій сучасна економічна теорія вбачає ключові стратегічні перспективи фірм, а різні за природою синергетичні ефекти розглядає як логічні наслідки реалізації таких стратегій.

Результати досліджень Х. Ітамі щодо виділення комплементарних і власне синергетичних ефектів досить часто згадується при вивченні проблем оцінювання проявів синергізму (наприклад, [5; 11; 14]), але практично ігноруються при спробах надати чисельний вимір цих ефектів.

Втім, з точки зору кількісного оцінювання СЕ1 і СЕ2 мають свої суттєві відмінності. Так, величина перших (комплементарних) ефектів обмежується потенціалом фізичних ресурсів, бо пов'язана із залученням невикористаної раніше частини активів. Водночас величина СЕ2 може вийти далеко за межі первісного потенціалу, оскільки нематеріальні ресурси не «зношуються», їхнє залучення є неконкурентним, а істинно синергетичні взаємодії носять взаємопідсилюючий характер.

Звідси випливає друга особливість: при визначенні СЕ1 їхні складові, як правило, додаються, отже мають застосовуватися адитивні моделі, а при оцінюванні СЕ2 слід використовувати нелінійні моделі, оскільки такі ефекти за визначенням мають мультиплікативний характер.

І це один важливий момент. Результати організації комплементарного синергізму носять здебільшого передбачуваний характер, отже, такі управлінські новації мають менший ступень ризику. Водночас прояви синергізму II роду залежать від впливу численних різнопланових факторів та їхніх слабоконтрольованих та слабопрогнозованих взаємодій, тож організація таких синергій пов'язана з високим ступенем ризику.

Наведені вище міркування становили теоретичне підґрунтя для розробки авторських пропозицій з удосконалення розроблених раніше методичних підходів до вимірювання синергетичних ефектів.

Передусім до процедури оцінки синергетичних ефектів (викладених у попередній роботі [16]) треба додати етап класифікації ідентифікованих сфер мож-

ливих проявів синергетичних ефектів з урахуванням двох класифікаційних ознак (рис. 1).

|           |                |                     |
|-----------|----------------|---------------------|
| зовнішні  |                |                     |
| внутрішні |                |                     |
|           | компліментарні | власне синергетичні |

Рис. 1. Матриця для ідентифікації синергетичних ефектів за ознаками сфери прояву та типом активів, що використовуються

Тут доцільно зауважити, що один і той самий фактор синергетичної взаємодії може мати потенціал як компліментарних, так і власне синергетичних ефектів. Наприклад, при спільному використанні торгової марки нове підприємство (новий підрозділ, новий продукт) отримує «ефект безбілетника» у вигляді економії витрат, пов'язаних з її (торгової марки) створенням, реєстрацією та просуванням. Водночас при реалізації виважених управлінських рішень, пов'язаних з виводом на ринок нового продукту, та грамотній організації інших елементів збутової політики можна розраховувати на мультиплікативне зростання продажів в обох напрямках через взаємопідсилююче зростання попиту та нарощування ринкових позицій. Звичайно, не варто ігнорувати і можливі небажані сценарії з виникненням від'ємних синергетичних ефектів, коли невдалий вихід на ринок з новим продуктом зі спільною торговою маркою негативне впливатиме на обсяги замовлень базових продуктів.

Для побудови модифікованої моделі оцінки синергетичних ефектів на основі методу дисконтування грошових потоків в якості базового було прийнято алгоритм кількісної оцінки ефекту синергії від злиття і поглинання І. Івашковської [3, с. 27].

Модифікована модель ґрунтується на розрахунку чистої поточної вартості синергії (NPVSi) за  $i$ -м фактором взаємодії:

$$NPV_i^S = \sum_{t=1}^T \left( \frac{CF_u^{S(I)}}{(1+r^I)^t} + \frac{CF_u^{S(II)}}{(1+r^{II})^t} \right) - (IC_i - \Delta IC_i^S),$$

де  $CF^{S(I)}$  та  $CF^{S(II)}$  – грошовий потік, що генерується внаслідок організації синергетичної взаємодії I та II роду відповідно (операційний синергізм);

$IC$  – одноразові витрати, пов'язані з організацією синергії;

$\Delta IC^S$  – економія інвестиційних витрат завдяки організації синергетичних взаємодій (початковий синергізм);

$t$  – період розрахунку;

$T$  – величина планового горизонту (період дисконтування);

$r^I$  та  $r^{II}$  – ставка дисконтування з урахуванням доходності, інфляції та ступеня ризику при організації синергетичної взаємодії I та II роду відповідно.

Ставки  $r^I$  та  $r^{II}$  відрізняються величиною поправки на ризик і визначаються експертним шляхом на основі відомих рекомендацій, наприклад [17, с. 217-219]. В цілому рівень поправки на ризик для  $r^I$  може коливатися в діапазоні 0-5 %, для  $r^{II}$  – 8-20 %.

На відміну від існуючих, запропонована модель має такі переваги:

– сфера застосування моделі поширюється на ефекти внутрішньої та зовнішньої синергії;

Таблиця 1

Матриця оцінки складових синергетичних ефектів

| Сфери і фактори синергетичної взаємодії        | Операційний синергізм |                    | Початковий синергізм | Одноразові витрати, пов'язані з організацією синергії | Чиста поточна вартість синергії |
|--|-----------------------|--------------------|----------------------|---|---------------------------------|
|  | CF <sup>S(0)</sup>    | CF <sup>S(0)</sup> | ΔIC <sup>S</sup>     | IC  | NPV <sup>S</sup>                |
| Внутрішній синергізм                           |                       |                    |                      |   |                                 |
| Внутрішня логістика                            | (++) / (-)            | x                  | x                    | (-)   | (+) / (-)                       |
| Трансфер знань і компетенцій                   | (+)                   | (++)               | (+)                  | (-)   | (++) / (+)                      |
| ...  |                       |                    |                      |   |                                 |
| Зовнішній синергізм                            |                       |                    |                      |   |                                 |
| Спільне використання виробничих потужностей    | (++) / (-)            | x                  | (++)                 | (-)   | (++) / (-)                      |
| Спільна торгова марка                          | x                     | (++) / (-)         | (++)                 | x   | (++) / (-)                      |
| Спільна політика відносно зовнішніх інституцій | (+)                   | (+) / (-)          | (+)                  | x   | (++) / (-)                      |
| ...  |                       |                    |                      |   |                                 |

(+) – позитивний ефект, (++) – значний позитивний ефект, (-) – від'ємний ефект, x – ефект відсутній

– дозволяє свідомо управляти факторами синергізму та оперативно впливати на умови їх виникнення з метою активізації (або нейтралізації);

– пофакторний аналіз дозволяє ідентифікувати та врахувати більшу кількість чинників синергетичної взаємодії, підвищити точність розрахунків та обґрунтованість управлінських рішень щодо напрямів організації синергії;

– у процесі оцінювання застосовуються різні підходи до вимірювання синергізму та його складових (дохідний, витратний, порівняльний, експертний), що підвищують вірогідність отриманих оцінок;

– забезпечує точніше оцінювання очікуваної результативності синергетичних взаємодій завдяки врахуванню різної ймовірності прояву компліментарних і власне синергетичних ефектів;

– дозволяє своєчасно визначати зони потенційно від'ємного синергізму та попереджати його прояви.

В якості об'єкта впровадження запропонованих підходів до організації синергетичного управління виступила група компаній «Талан», яка є великим вітчизняним виробником та постачальником спеціального захисного одягу пожежних, піноутворювачів для пожежегасіння, засобів індивідуального захисту, а також аварійно-рятувального та пожежно-технічного обладнання. Традиційними споживачами продукції групи є підрозділи Держслужби України з надзвичайних ситуацій, підприємства хімічної, нафтогазодобувної, нафтогазопереробної, металургійної галузей промисловості, підприємства транспортної інфраструктури тощо.

До 2014 р. діяльність на ринку аварійно-рятувальних і пожежно-технічних засобів здійснювало підприємство ТОВ ПТО «ТАЛАН», розташоване у Луганській області. Але призупинення діяльності внаслідок військового протистояння у регіоні викликало необхідність переміщення його ресурсного потенціалу за межі зони АТО. З цією метою восени 2014 р. у Київській області було організовано та зареєстровано ТОВ НВП «ТАЛАН-ПОЖТЕХ». Вибір місця його розташування, окрім іншого, обумовлений потребою у наближенні до основних замовників і стратегічних партнерів, а також певних виробничих та інфраструктурних об'єктів. Стратегічні перспективи розвитку нового підприємства його керівництво вбачає в активізації інноваційної складової та розширенні частки ринку аварійно-рятувальних і пожежно-технічних засобів за рахунок розробки, виготовлення та реалізації інноваційної продукції.

Нині обидва підприємства функціонують у звичайному режимі і реалізують синергетичний потенціал інтеграційного утворення.

У рамках впровадження концепції організованої синергії в практику управління ТОВ НВП «ТАЛАН-ПОЖТЕХ» на початку 2015 р. був проведений синергетичний аналіз стану та перспектив розвитку підприємства, діагностика його синергетичного потенціалу та визначення потенційних сфер і напрямків діяльності, які можуть продукувати позитивну і від'ємну синергію, а також розраховані очікувані синергетичні ефекти (матриця із прикладами оцінювання представлена у вигляді табл. 1). Звичайно, в поле зору потрапили переважно фактори зовнішньої синергії в силу наявних інтеграційних зв'язків, але діагностика засвідчила і значний потенціал організації внутрішніх синергій.

За результатами якісного аналізу та кількісних розрахунків NPVS за факторами синергетичної взаємодії ідентифіковані чинники потенційно високої синергії (трансфер знань і компетенцій, самоорганізація персоналу, спільна політика відносно зовнішніх інституцій, спільне проведення досліджень і розробок, спільне використання виробничих потужностей, тощо) та надані пропозиції щодо їх залучення. На основі вивчення джерел від'ємної синергії (зокрема, через нестачу потужностей за умови пікових навантажень при незбалансованості виробничих планів, збільшення накладних витрат, пов'язаних із координацією і додатковим узгодженням управлінських рішень, витрати на оптимізацію логістичної системи тощо) розроблено рекомендації щодо їх нейтралізації.

**Висновки.** Таким чином, у статті викладений новий методичний підхід до оцінювання ефектів синергії, який ґрунтується на розмежуванні компліментарних і власне синергетичних ефектів та врахуванні особливостей їхнього прояву та вимірювання. Обґрунтована модифікована модель оцінки синергетичного ефекту передбачає розрахунок чистої поточної вартості синергії з використанням різних ставок дисконтування залежно від виду синергії.

Запропонований методичний підхід апробований при попередньому оцінюванні потенційних ефектів як очікуваних результатів впровадження концепції організованої синергії в практику управління групою підприємств. Подальші дослідження будуть пов'язані із аналізом фактичних синергетичних ефектів та опрацюванням напрямів коригування синергетичного управління.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами / Г.З. Шевцова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2. – С. 202-214.
2. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс // Пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Издательство «Питер», 2004. – 416 с.
3. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста / И. Ивашковская // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 26-29.
4. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 45-67.
5. Лапшин П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 21-30.
6. Булеев И.П. Проблемы оценки эффективности интеграции предприятий: синергетический подход / И.П. Булеев, С.В. Богачев // Экономика промышленности. – 2009. – № 4. – С. 126-133.
7. Марченко В.М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання / В.М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 135-142.
8. Дейнека Ю. П. Особливості прояву ефекту синергії від злиттів та поглинань компаній / Ю. П. Дейнека // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 683. – С. 238-243.
9. Кириченко О.А. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки / О.А. Кириченко, Е.В. Ваганова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 45-56.
10. Кравченко О.С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств / О.С. Кравченко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 79-87.
11. Ревуцька Н.В. Особливості детермінації та методика оцінювання синергізму у бізнес-моделюванні / Н.В. Ревуцька // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 289-296.
12. Гребешкова О.М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки / О.М. Гребешкова // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць / МОН України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т імені В. Гетьмана». – 2009. – Вип. 22. – С. 78-84.
13. Махова Г.В. Синергія в стратегічних партнерствах підприємств та джерела її виникнення / Г.В. Махова // Стратегія економічного розвитку України. – 2010. – Вип. 26-27. – С. 27-31.
14. Сергєєва О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект / О.В. Сергєєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1. – Т. 2. – С. 346-355.
15. Глущенко М.Е. Синергия как цель интеграции в холдингах / М.Е. Глущенко // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 15. – С. 11-14.
16. Шевцова Г.З. Синергетичні ефекти в економіці й управлінні підприємствами: сутність, класифікація, оцінка / Г.З. Шевцова // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти ; редкол.: Землянкін А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 40-57.
17. Формирование хозяйственных решений / [Хобта В.М., Солодова О.А., Кравченко С.И. и др.]; под общ. ред. В.М. Хобты. – Донецк : Каштан, 2003. – 416 с.

УДК 331.104:65.014.1

Явтуховська І.В.

аспірант,

Львівська комерційна академія

Баранчук В.Л.

аспірант,

Львівська комерційна академія

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено сутність поняття корпоративної культури підприємства та проаналізовано основні підходи щодо його визначення. Обґрунтовано вплив корпоративної культури підприємства на ефективність його діяльності та конкурентоспроможність. Виділено та узагальнено основні риси та принципи корпоративної культури підприємства. Розроблено процес входження працівника у корпоративну культуру підприємства. Доведено, що не існує єдиної корпоративної культури, яка могла б адаптуватися до будь-якого підприємства.

**Ключові слова:** культура, корпоративна культура підприємства, управління, ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність, стратегія підприємства.

## Явтуховская И.В., Баранчук В.Л. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье исследована сущность понятия корпоративной культуры предприятия и проанализированы основные подходы к его определению. Обосновано влияние корпоративной культуры предприятия на эффективность его деятельности и конкурентоспособность. Выделены и обобщены основные черты и принципы корпоративной культуры предприятия. Разработан процесс входжения работника в корпоративную культуру предприятия. Доказано, что не существует единой корпоративной культуры, которая могла бы адаптироваться к любому предприятию.

**Ключевые слова:** культура, корпоративная культура предприятия, управление, эффективность деятельности предприятия, конкурентоспособность, стратегия предприятия.

## Yavtukhovska I.V., Baranchuk V.L. CORPORATE CULTURE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

In the article the essence of the concept of corporate culture of the company and analyzes the main approaches to its definition. Substantiated influence of corporate culture on the effectiveness of the company and its competitiveness. Allocated and summarized the main features and principles of the corporate culture of the company. Designed the process of entering the employee into the corporate culture of the enterprise. Proved that there is no unified corporate culture that could adapt to any enterprise.

**Keywords:** culture, corporate culture enterprises, management, effectiveness of the company, competitiveness, strategy of the company.