

## СИНЕРГІЙНИЙ ЕФЕКТ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ

© Витак О.Й., 2011

Сучасний світ бізнесу непередбачуваний та нестабільний. Керівництво більшості організацій, компаній, корпорацій розуміють, що проекти і портфелі проектів дають тільки десяту частку від очікуваного прибутку чи результату.

Одне з концептуальних рішень цієї проблеми полягає в узгодженні усіх видів діяльності та процесів, які відбуваються в організації, тобто досягнення стратегічної єдності. Для оцінювання таких взаємозв'язків в діяльності компаній використовують термін «синергія».

Синергізм – в перекладі з грецької «спільна дія». Важливим принципом синергізму є взаємно підсилююча дія декількох підсистем, що збільшує впорядкованість системи в цілому. Створення складної структури відбувається за рахунок трансформації простих узгоджених елементів, що є складовими. Як результат ми отримуємо зростання ефективності діяльності, тобто виникає синергійний ефект. В математичному виді синергійний ефект зображують формулою « $2+2=5$ », тобто сумарна віддача капіталовкладень організації більша, ніж сума показників віддачі по кожному напрямку. За останні роки синергізм поповнився поняттям негативного синергійного ефекту, коли « $2+2<4$ ».

Синергійний ефект – поняття багатогранне та неоднозначне, досягти його не завжди вдається. Причини невдач для кожної організації свої і мають різну природу походження (зовнішні – зміни в законодавчих базах, внутрішні – прорахунки самої організації). Тому головне завдання керівництва організації полягає в підборі складових елементів (підсистем) та поєднанні їх таким чином, щоб ресурси оптимально взаємодіяли і утворювали позитивний синергійний ефект. Отримати ефект можливо за рахунок таких показників, як:

- організуюча роль менеджера;
- організація праці;
- організації виробництва;
- прийняття рішень колективом;
- організація оперативного виробничого планування та управління.

Основною метою дослідження є розгляд методів розрахунків синергійного ефекту для організацій, портфелів проектів.

Існує кілька поглядів на методику розрахунку синергійного ефекту. Так, синергійний ефект вимірюють у ступені повернення, тобто на скільки відсотків синергійний ефект збільшує (зменшує) вартість капіталу інвесторів в капіталі організації. Якщо брати за основу методологію І. Ансоффа, де кожний товарний ринок привносить свою долю до загального прибутку організації, то коефіцієнт повернення інвестицій (КПІ) визначають як:

$$КПІ = \frac{Дт - Ом}{Іт} \quad (1)$$

де  $Дт$  – вартісний об'єм продажу товару (послуг) організації за рік;  $Ом$  – операційні (ресурсні) витрати;  $Іт$  – інвестиційні витрати.

Для організацій, які працюють за інтеграційною схемою управління, інвестиції, як правило, менші ніж інвестиції для незалежних фірм, які входять до складу однієї організації. Тому при рівних показниках вартісного обсягу продажу товарів (послуг) для організацій обох типів показники інвестицій та сам синергійний ефект мають такий вигляд:  $КПІс < КПІт$ ;  $КПІс > КПІт$ , де «с» – відповідає показникам інтегрованої організації; «т» – відповідає сумі показників незалежних фірм, які входять до складу однієї організації.

Базуючись на показниках формули (1) виникає можливість виділити такі види синергізму:

- торговельний синергізм спостерігають, якщо товари постачаються по однакових каналах розподілення, керівництво процесом продажу відбувається з єдиного центру;
- операційний синергізм є результатом ефективного використання основних засобів та персоналу, спільного проведення крупних закупівель, розподілення накладних витрат;
- інвестиційний синергізм проявляється при спільному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, обладнання, переміщення, досліджень та розробок з одного продукту на іншій, загальній технологічній базі;
- синергізм управління виникає як результат менеджменту компанії, що визначає позитивний ефект при вирішенні стратегічних, організаційних, операційних проблем.

Розрахувати синергійний ефект можливо і за допомогою інновацій, які розглядаються в якості важеля для збільшення обсягів виробництва та прибутку. Синергійний ефект може мати дійсний, потенційний та упущений характер. Дійсний синергійний ефект в обсязі виробництва (а Real Synergistical Effect in a production volume) описують як:

$$RSEpv = PVpfi - PVL1, PVpfi = Fpfi * Lpfi, \quad (2)$$

де  $PVpfi$  – обсяг виробництва (Production Volume), одержаний виробничими силами приросту  $Fpfi$  (the productive forces of increase) за допомогою дійсного інноваційного важеля  $L$ ;  $PVL1$  – об'єм виробництва, що може бути отриманий виробничими силами приросту  $Fpfi$  за допомогою інноваційного важеля  $L = 1$ .

Різниця між цими обсягами виробництва, отриманими за допомогою вказаних інноваційних важелів, і є дійсним синергійним ефектом.

Якщо від дійсного синергійного ефекту відняти приріст затрат на виробництво, то отримаємо дійсний синергійний ефект за прибутком (а Real Synergistical Effect in profit):

$$RSEp = RSEpv - (C - C0), \quad (3)$$

де  $RSEpv$  – дійсний синергійний ефект;  $(C - C0)$  – приріст затрат на виробництво.

Якщо враховувати, що максимальне значення інноваційного важеля відповідає  $L_{max}=1.41$ , то виникає можливість розрахувати потенційний синергійний ефект за обсягом виробництва. Упущений синергійний ефект за обсягом виробництва розраховують як різницю між потенційним та дійсним синергійними ефектами за обсягом виробництва. Упущений синергійний ефект за прибутком – це різниця між потенційним та дійсним синергійними ефектами за прибутком. Синергійний ефект в межах портфелю проектів проявляється через призму впровадження новітніх технологій (розробок), спільне використання ресурсів (для економії витрат), створення переваг в часі та якості за рахунок розділення робіт, створення кращих умов для позикового капіталу при умові авторитетності учасників проектів, зростання довіри споживачів до якості кінцевого результату, підвищення ефективності управління за рахунок професіоналізму менеджера портфелю проектів

Отже, синергійний ефект портфелю проектів полягає в одночасному отриманні оптимальних значень кінцевих показників, таких як збільшення прибутку, зниження інвестиційних затрат, зниження операційних витрат, при цьому користь від реалізації портфелю проектів повинна перевищувати користь від реалізації окремих проектів портфелю. Досягати збільшення синергетичного ефекту портфелю проектів необхідно, на нашу думку, перш за все за рахунок впровадження нових моделей, методів та засобів управління портфелями проектів, а також розвитку професіональних вмінь проектних менеджерів.

1. И.Ансофф. "Стратегическое управление"//Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. –519 с. 2. Д.Володин, А.Снегирев. Система внеэкономической оценки и потенциала развития организаций. 3. О синергетическом эффекте и его использовании при управлении развитием компании. Статьи компании ПрофРост. <http://www.proffrost.ru>. 4. Методика измерения динамических параметров экономического роста/ Волгоградский государственный технологический университет. Кафедра ММуОП. <http://mtop.vstu.ru>.