

УДК 658.012.122

О.В. Коломієць

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра теоретичної економіки та економіки України**ВСТАНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ПЕРЕВАГ ВІД СИНЕРГІЇ**

© Коломієць О.В., 2001

**Розглянуто вплив синергічних взаємозв'язків, що виникають на рівні підрозділів різних організацій за рахунок утворення об'єднання цих організацій, на їх діяльність. Запропоновано перелік показників, які відображають існування синергічних ефектів. Розроблено методику розрахунку сумарного показника впливу потенційної синергії на діяльність організації, зокрема на такі її сфери, як управління, виробництво, логістика та збут.**

**The article is dedicated to analysis of the synergic intrecation influence on the firms activity. It arises at the subdivisions level of different firms owing to formation of their association. The list of indicators which reflect synergic effects is proposed. The methodic of estimation of the summary indicator of the synergic influence on firms activity, specifically on management, production, logistic and sales, is worked out.**

Позитивна синергія відображається у покращанні показників діяльності підприємства. У синергетиці досліджується сумісна дія багатьох підсистем (переважно однакових чи декількох видів), у результаті якої на макроскопічному рівні виникає структура, що відповідно функціонує. Складність оцінки численних якісних параметрів, що описують діяльність підприємства на ринку, зумовлює спрощення моделей та методів, що використовуються для її аналізу. Визначаючи потенційні переваги від синергії, слід визначити, як впливатиме існування взаємозв'язків на різні функції та напрямки діяльності організації загалом та окремих її підрозділів зокрема, з'ясувати короткотермінові та довготермінові переваги від впровадження синергії, а також ступінь врахування інтересів різних груп впливу на організацію. Така оцінка повинна передувати кількісному аналізу впровадження синергії в системі [1]. У кожній конкретній ситуації вибір пріоритетної групи показників залежатиме від цілей керівництва при проведенні аналізу. Попередній аналіз впливу взаємозв'язків рекомендується виконувати з урахуванням зміни показників, за якими оцінюють діяльність економічних організацій (підприємств), а саме такі їх категорії, як фінансові, економічні, ринкові тощо. Результати синергічних ефектів можуть відобразитися у будь-якому із зазначених показників. Показники, за якими можна встановити наявність синергічних зв'язків, можна загалом класифікувати на такі, що сьогодні не піддаються методам математичного аналізу та переважно аналізуються з погляду якісних змін (наприклад, ефективність управління, досвід, якість, ризик, психологічна атмосфера та мотивація в компанії), та такі, що мають певне математичне вираження (економічні та фінансові показники, а також показники технологічні). По суті, перша група показників формує фактори впливу на другу групу показників, і результати такого впливу можуть виявлятися протягом досить тривалого періоду. У статті проаналізовано вплив синергічних взаємозв'язків на якісні показники діяльності підприємств, а також приблизно оцінено зміни деяких економічних та фінансових показників.

Пропонуємо перелік показників (табл. 1), які відображають існування синергічних ефектів. Вони можуть стосуватися як діяльності організації загалом, так і окремих її функціональних чи виробничих підрозділів, товарних груп, каналів збуту тощо. Серед функціональних підрозділів виділено сфери управління, виробництва, логістики та збуту. У межах кожної функціональної сфери розглядаються три потенційні симетричні ефекти [2]:

1. Ефект від впровадження (доступу до) нових товарів та ринків.
2. Ефект від впливу наявного набору товарів та ринків на нові товари та ринки.
3. Ефект від подальших сумісних стратегічних кроків партнерів.

Таблиця 1

**Види показників за сферами діяльності підприємства,  
що відображають наявність синергії**

Сфера діяльності організації	Види показників
Виробництво	Сукупний фізичний продукт Граничний фізичний продукт Продуктивність
	Обсяг та структура витрат – загальні / середні / граничні – змінні / постійні – виробничі / невиробничі – прямі / непрямі (накладні)
	Час впровадження нової продукції Виробнича гнучкість
Логістика	Час доставки готової продукції Час прийняття рішення про прийом замовлення Ефективність роботи зі скаргами споживачів Оборотність запасів сировини та готової продукції
Управління	Швидкість прийняття рішень Ефективність рішень
	Плинність кадрів Рівень кваліфікації працівників Рівень мотивації (толерантності) працівників
	Організаційна гнучкість
Збут	Обсяг випуску продукції Обсяг збуту продукції
	Посилення впливу на оточення Частка ринку Відомість торгової марки Якість продукції Конкурентоспроможність продукції
	Прибутковість – сукупна та гранична Дохід
Діяльність організації загалом	Ліквідність Кредитоспроможність Ділова активність Оборотність активів Теперішня вартість майбутніх грошових потоків
	Темп зростання зазначених вище показників
	Імідж організації, репутація в суспільстві

Описаний інструмент показує потенційний вплив синергії з такими основними критеріями, як економія та зростання. Тут наявним набором товарів та ринків вважатимемо сферу діяльності підприємства 1, новим набором – сферу діяльності підприємства 2. Для оцінки симетричних ефектів пропонується виділити такі функціональні сфери діяльності, як загальне управління, виробництво та збут. Оцінювати кожен ефект можна у числових показниках – грошових, фізичних тощо або ж давати їм якісну оцінку, зокрема порівняльну якісну оцінку за рейтингом. У такому разі доцільно дати якісну оцінку синергічних ефектів; загальний рівень синергії тут не визначається.

Описаний інструмент дає можливість передбачувати типи впливів, які чинять синергічні взаємозв'язки на діяльність організацій, однак не дає змоги оцінювати силу та роль таких впливів стосовно конкурентного становища цих організацій. Для такої оцінки автор пропонує описану нижче методику. Кроки оцінки впливу синергії на показники діяльності та конкурентний статус організації є такими:

1. Визначення показників діяльності організації, які зазнаватимуть впливу в результаті реалізації синергії.

2. Оцінка важливості кожного показника з огляду на конкурентний статус організації.

3. Оцінка сили впливу синергії на показники діяльності організації

4. Оцінка часової перспективи існування впливу.

5. Обчислення сумарного показника впливу потенційної синергії на діяльність організації.

6. Оцінка характеру впливу синергії на різні групи інтересу щодо організації.

Визначимо, на які показники та характеристики діяльності організацій впливатимуть взаємозв'язки між різними сферами їх діяльності. Важливість кожної характеристики слід оцінювати з огляду на її роль у конкурентному статусі організації. Важливість тієї чи іншої характеристики визначається залежно від відповідності її ключовим факторам успіху на ринку. У такому разі визначаються три рівні важливості:

1) не важливо;

2) важливо;

3) дуже важливо.

Вплив синергії на показники діяльності організації пропонується аналізувати за допомогою таких оцінок:

– (-2) істотний негативний;

– (-1) негативний;

– (0) відсутній;

– (+1) позитивний;

– (+2) істотний позитивний.

Щодо часової перспективи існування зазначеного впливу розглядається короткотермінова (1) та довготермінова (2) перспектива існування впливу.

Сумарний показник впливу потенційної синергії на діяльність організації обчислюється як добуток показників важливості характеристики діяльності, оцінки впливу на показники діяльності, та оцінки часової перспективи існування впливу. Цей показник дає змогу проранжувати усі потенційні джерела синергії за важливістю для організації для їх подальшого впровадження. Очевидно, першочергово ресурси для впровадження синергії повинні надходити для тих видів синергії, які матимуть найбільший позитивний вплив на конкурентний статус організації.





Додатково розглядається інформація про вплив на різні групи інтересу щодо організації. Основні групи впливу на діяльність організації такі:

- споживачі;
- акціонери (власники);
- кредитори;
- керівництво та працівники;
- місцева громадськість та органи влади.

Тут серед груп впливу враховуються лише ті з них, які прямо зацікавлені у покращанні показників діяльності організації, тому не розглядаються такі суб'єкти, як конкуренти, постачальники тощо.

Результати аналізу автор пропонує узагальнити у вигляді табл. 2.

Як показують результати аналізу, серед зовнішніх джерел синергії найістотнішим є доповнюваність ступеня розвитку та темпів зростання галузі в середовищі двох організацій. Вона дає змогу використовувати датській компанії потенціал зростання менш зрілого ринку України, за рахунок чого може знижуватися рівень витрат компанії та прибутковість її діяльності. Сумарний показник впливу на показники діяльності за рахунок існування цього джерела синергії становить 18. Серед внутрішніх джерел синергії таким, що найбільше впливає на діяльність обидвох підприємств, є доповнюваність спеціалізації підприємств, що дає змогу досягати економії за рахунок вертикальної інтеграції, і створює можливості для істотного зниження рівня витрат. Сумарний показник впливу на показники діяльності за рахунок існування цього джерела синергії становить 12.

З погляду тривалості впливу на діяльність організацій найперспективнішими є синергічні зв'язки, що виникають на основі доповнюваності характеристик їх конкурентних середовищ, в той час як внутрішні джерела синергії створюють більше можливостей для організацій у короткій часовій перспективі. Якщо оцінювати порівняльний вплив синергії на показники двох організацій, то можна побачити, що потенційні переваги від існування синергічних взаємозв'язків є приблизно рівноцінними для обидвох підприємств – сумарний показник впливу синергії для підприємства 1 становить 55, а для підприємства 2 – 54. Серед груп впливу, інтереси яких забезпечуються за рахунок втілення синергії, найчастіше згадуваними є акціонери або власники організацій. Серед інших груп впливу, що потенційно можуть отримувати переваги від забезпечення синергії, є споживачі, працівники, кредитори та органи місцевої влади.

1. Wells J. *In Search of Synergy*. – *Harvard Doctoral Dissertation*, 1984. 2. Weidlich W. *Modelling Concepts of Synergetics with Application to Transition between Totalitarian & Liberal Political Ideologies (Chaos, Catastrophes & Self-Organization in Social Systems)*. *Proceedings Phenomena in Soviet Society and Self-Organized Behaviour of Social Systems held at Kiev in 4–11 Sept. 1992*. – *Koblenz-Landay University Press*, 1993.