

**ЕФЕКТИВНІСТЬ:  
ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХІД**

**Монографія**

*За загальною редакцією д.е.н., проф. С.О. Гуткевич*

**2020**

УДК 338.31:330.3

Е 94

**Ефективність: галузевий підхід.** Монографія / С. О. Гуткевич, П. Т. Саблук, В. Я. Шевчук та інші; за заг. ред. проф. Гуткевич С. О. Харків, «Діса Плюс». 2020. 324 с.

Автори:

П.Т. Саблук – академік НААН, доктор економічних наук, професор, С.О. Гуткевич – доктор економічних наук, професор, В.Я. Шевчук – доктор економічних наук, професор;

кандидати економічних наук, доценти: Г.М. Звадських, Л.П. Шендерівська, кандидати економічних наук: М.І. Габа, С.В. Котков, Л.Ю. Шабельник, асистент О.Г. Занозовська, аспіранти: Г.Д. Желіховський, О.В. Пулій

Рекомендовано до друку кафедрою міжнародної економіки на засіданні наукового семінару «Інформаційна культура в сучасному світі»

Протокол №7 від 06 .03.2020

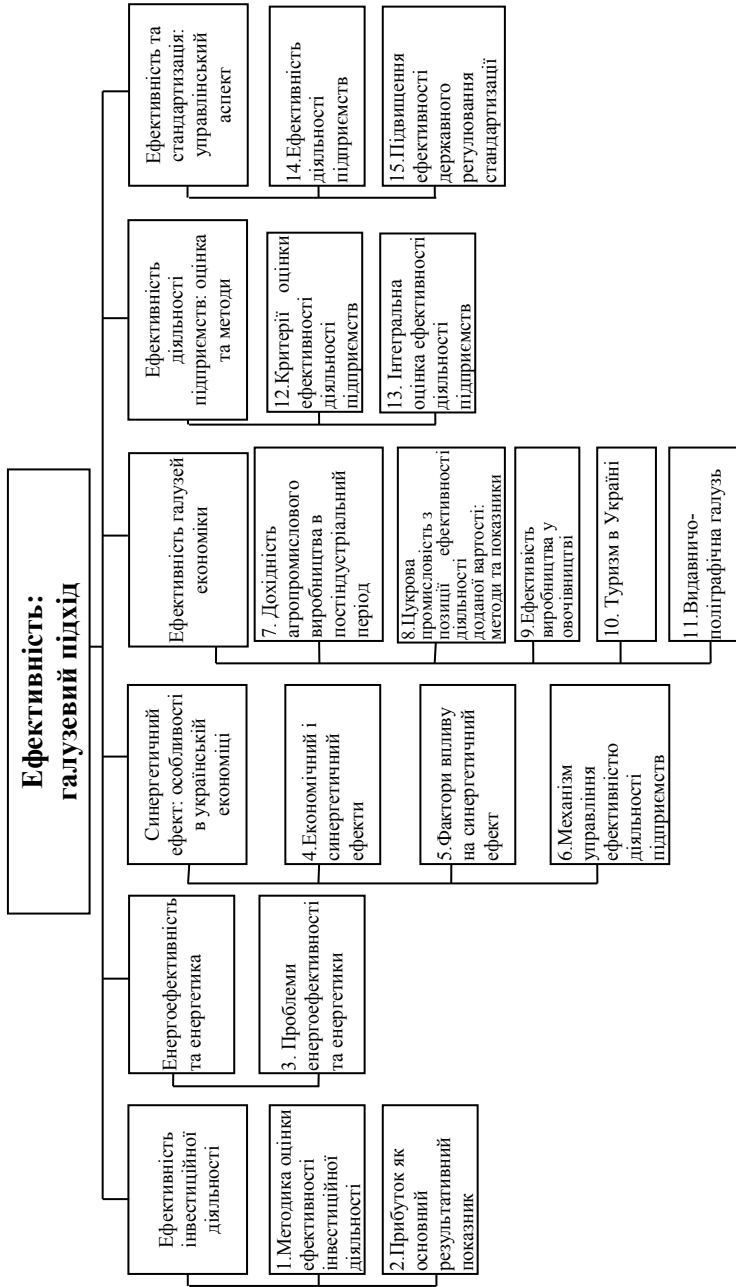
Рецензенти:

Парсяк В.Н. – доктор економічних наук, професор;

Волошенко А.В. – доктор економічних наук, головний науковий співробітник

В монографії розглянуто питання підвищення ефективності в різних напрямках і галузях економіки України.

**ISBN 978-617-7927-40-1**



## ПРО МОНОГРАФІЮ

Актуальним наразі є дослідження теоретичних основ ефективності галузей економіки. Кожна галузь має свої особливості та напрямки пріоритетного розвитку, що впливає на її ефективність.

Ефект і ефективність як економічні категорії визначаються різними методами і показниками. Ефект – це результат діяльності, який визначається кількісними та якісними показниками. Ефективність характеризує результативність процесу, проекту та визначається відношенням отриманого ефекту/результату до витрат/собівартості, що забезпечили цей результат.

В монографії узагальнено матеріали наукових досліджень з ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання на макро- та мікрорівнях в різних напрямках і галузях. На основі галузевого підходу визначені основні питання синергетичного ефекту, підвищення ефективності таких напрямів та галузей економіки, як інвестування, енергоефективність, стандартизація, сільське господарство, харчова промисловість, видавничо-поліграфічна та туристична галузі.

Ідея даного видання – показати синергетичний ефект пролонгованої дії отримання прибутку.

д.е.н., проф. С.О.Гуткевич

## **ABOUT THE MONOGRAPH**

Currently, the study of theoretical foundations of the efficiency of economic branches is relevant. Each industry has its own characteristics and areas of priority development, which affects its effectiveness.

Effect and efficiency as economic categories are determined by various methods and indicators. The effect is the result of activity, which is determined by quantitative and qualitative indicators. Efficiency characterizes the effectiveness of the process, project, etc. and is determined by the ratio of the effect / result to the costs / costs that provided this result.

This monograph summarizes the materials of scientific research on the effectiveness of economic activity of economic entities at the macro and micro levels in different areas and industries. Based on the sectoral approach, the main issues of synergetic effect, improving the efficiency of such areas and sectors of the economy as investment, energy efficiency, standardization, agriculture, food industry, publishing and printing and tourism are identified.

The idea of this publication is to show the synergetic effect of prolonged profit-making.

Dr., Prof. Svitlana Gutkevych

**ЗМІСТ**

	Стор.
1. Методика оцінки ефективності інвестиційної діяльності.....	9
2. Прибуток як основний результативний показник.....	21
3. Проблеми енергоефективності та енергетики.....	33
4. Економічний і синергетичний ефекти.....	43
5. Фактори впливу на синергетичний ефект.....	53
6. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств або галузевий синергетичний ефект .....	56
7. Дохідність агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період і проблеми забезпечення.....	65
8. Цукрова промисловість з позиції доданої вартості: методи та показники ефективності діяльності.....	80
9. Ефективність виробництва у овочівництві.....	97
10. Туризм в Україні.....	100
11. Видавничо-поліграфічна галузь.....	123
11.1. Ефективність видавничо-поліграфічної діяльності в Україні.	123
11.2. Ефективність діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі.....	128
12. Критерії оцінки ефективності діяльності підприємств.....	132
13. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємств.....	151
14. Ефективність діяльності підприємств.....	159
15. Підвищення ефективності державного регулювання стандартизації промислової продукції.....	183
Рекомендована література.....	210
Система показників ефективності за Б. Гаврилишиним.....	212

**CONTENT**

1. Methods of the effectiveness of investment activities assesment.....	9
2. Profit as the main indicator of the efficiency.....	21
3. Problems of energy efficiency and energy.....	33
4. Economic and synergetic effects.....	43
5. Factors influencing the synergistic effect.....	53
6. Mechanism of management of efficiency of activity of the enterprises or industry synergetic effect.....	56
7. Profitability of agricultural production in Ukraine in the post-industrial period and the problem of providing.....	65
8. Sugar industry from the standpoint of value added: methods and performance indicators.....	80
9. Effectiveness of manufacturing in vegetable growing industry.....	97
10. Tourism in Ukraine.....	101
11. Publishing and printing industry.....	123
11.1. Effectiveness of publishing and printing activities in Ukraine.....	123
11.2. Effectiveness of the business of publishing and printing industry.....	128
12. Criteria of the enterprises' effectiveness assessment.....	132
13. Integral assessment of the enterprises' efficiency.....	151
14. Efficiency of enterprises.....	159
15. Improvement the efficiency of state regulation of standardization of products.....	183
Recommended literature.....	210
System of efficiency indicators by B. Gavrylyshyn.....	212

## **СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ: ОСОБЛИВОСТІ В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ**

### **4. Економічний і синергетичний ефекти**

Ефективність діяльності будь-якої системи управління залежить від рішень, що були прийняті у процесі її функціонування. Необхідною вимогою ефективності управління будь-якою системою є налагодження зворотного зв'язку між рішеннями та результатами через їх оцінку. Якщо мова йде про здійснення інноваційної діяльності, виникає складність оцінювання її ефективності, оскільки в системі управління підприємства результати інноваційного процесу являють собою синергетичні утворення, які носять як кількісний, так і якісний характер.

Одним з основних напрямів аналізу процесів злиття і поглинання є виявлення їхньої мотивації, тобто причин, які стимулюють учасників ринку до здійснення інтеграції. Причому, як відзначають американські фахівці з оцінки бізнесу Ф. Еванс та Д. Бішоп, значна частина привабливості подібних операцій зосереджена навколо синергетичного ефекту, і кожне поглинання потрібно оцінювати в світлі ймовірності досягнення передбачених синергетичних ефектів.

Аналіз показав, що синергетика займається вивченням систем, що складаються з великої (дуже великої, «величезної») кількості частин, компонент або підсистем, тобто, складових, які складним чином взаємодіють між собою. «Синергетика» і означає «спільну дію», підкреслюючи узгодженість функціонування частин, що відбивається в поведінці системи як цілої. Синергізм відіграє значну роль в системах всіх видів і рівнів організації. Згідно закону синергії, будь-яка складна динамічна система прагне отримати максимальний ефект за рахунок своєї цілісності, крім того, прагне максимально використовувати можливості кооперування для досягнення ефектів. В основу закону синергії покладено принцип емергентності складних систем: спільна дія декількох факторів завжди або майже завжди відрізняється від суми окремих ефектів. Ця відмінність, яку зазвичай називають ефектом синергії,



кооперативним ефектом, фактором взаємодії, є кількісним визначенням синергії.

Категорія «синергія» походить від грецького *synergeia*, що означає співробітництво, співдружність, сприяння. Загалом «синергія» означає збільшення ефективності діяльності в результаті поєднання, з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему, завдяки емерджентним (виникнення нових якостей) отриманої системи. Винахідником синергетичного напрямку і терміна «синергетика» є професор Штутгартського університету і директор Інституту теоретичної фізики і синергетики Герман Хакен. На думку Хакена Г. синергетика – це теорія самоорганізації в системах різноманітної природи. Вона має справу з явищами та процесами, в результаті яких в системі в цілому можуть з'явитися властивості, якими не володіє жодна з частин. Оскільки йдеться про виявлення та використання загальних закономірностей в різних галузях, тому такий підхід передбачає міждисциплінарність.

Синергетичний ефект досягається за рахунок акумуляції ресурсів і розширення масштабів виробництва. В результаті відбувається оптимізація міжгалузевих зв'язків, вихід підприємств на міжнародні ринки, скорочуються витрати і підвищується конкурентоспроможність продукції.

При цьому при формуванні кластерів повинні дотримуватись економічні інтереси всіх його учасників, а також нарощуватись та більш раціонально використовуватись їх потенціал. Крім того, в результаті формування кластерів передбачається отримання більшого прибутку у складі об'єднання порівняно з результатами самостійного функціонування підприємств, що інтегруються. Отже, ефект синергії – це ефект від спільної дії всіх елементів системи, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних. Взагалі синергетичний ефект передбачає досягнення структурованості економічної системи за рахунок ефективного управління і є результатом об'єднання підсистем, які можуть бути додатними і від'ємними.

При дослідженні синергетичності об'єктів на різних системних рівнях виділяються три основні рівня: мікрорівень, проміжний рівень та макрорівень. На мікрорівні формується джерело

синергетизму, який передається на проміжний рівень, де доповнюється, трансформується, модифікується новими рисами, підвищуючи мотиваційні засади зростання якості та розмірів ефекту, – та в удосконаленому вигляді спрямовується на макрорівень для остаточної оцінки синергетичного результату та організації регуляторного стимулу для створення ефекту зворотного зв'язку. Отже, мікрорівень виступає джерелом початкової синергії та ініціатором прямого зв'язку: "мікрорівень-проміжний рівень-макрорівень", а макрорівень – отримує синергетичного ефекту та організатор стимулюючого зворотнього зв'язку: "макрорівень - проміжний рівень-мікрорівень", при цьому проміжний рівень – це підсилююча чи послаблююча прямий або зворотній зв'язок синергетична ланка.

Синергетичний економічний ефект грає виключно важливу роль в економічному розвитку країни, починаючи з окремого підприємства і закінчуючи галузями економіки. Чим більше частка синергетичного економічного ефекту у складі створеної цінності, тим більшої ефективності досягає виробництво. Це твердження справедливо для всіх рівнів економіки - мікро-мезо-макро.

Дослідження ринкових відносин у вітчизняному економічному просторі показують необхідність стимулювання і вдосконалення діяльності промислових підприємств з врахуванням зміни ринкової кон'юнктури за рахунок зміцнення зв'язків між ними, що відбувається в результаті вертикальної економічної інтеграції. Об'єднання економічних агентів виявляється в розширенні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, знятті взаємних бар'єрів і дозволяє уникнути негативних дій з боку економічного оточення.

Таким чином, синергетика акцентує увагу на узгодженості, взаємодії частин системи при утворенні її структури як єдиного цілого, досліджує складні системи різноманітної природи, що здатні до самоорганізації, розглядає причини та механізми виникнення нових режимів та структур, вивчає характерні масштаби та швидкості перехідних та усталених процесів. Синергетика та теорія складності можуть бути охарактеризовані рисами досліджуваних систем, серед яких головними є:

– нестабільність та нелінійність: складні системи мають багато можливих варіантів (траєкторій) поведінки, між якими вони блукають в результаті малих змін параметрів, що управляють їхньою динамікою;

– незводимість або неадитивність: складні системи виступають як єдине ціле і не можуть бути адекватно вивчені шляхом розбиття їх на частини, що розглядаються ізольовано. Тобто поведінка системи зумовлюється взаємодією складових, але редукція системи до її складових спотворює більшість аспектів, які притаманні системній індивідуальності;

– емерджентність („від існуючого до виникаючого”): складні системи продуціюють неочікувану поведінку, фактично вони продукують патерни і властивості, котрі неможливо передбачити на основі знань властивостей частин, якщо розглядати їх ізольовано.

Сутність синергетичної теорії полягає в тому, що при інтеграції двох і більше одиниць бізнесу може бути досягнутий синергетичний ефект, який призводить до того, що результат діяльності об'єднаних підприємств перевершує суму окремих результатів діяльності розрізнених.

Синергія – це передусім позитивний ефект. Але той, хто об'єднує фактори, процеси, людей, має враховувати, що вони можуть і заважати один одному. Тоді синергія буде негативною. Так, колективна праця може перетворитися на вільні бесіди за кавою. Або, скажімо, застосувавши для постачання новий канал збуту, ви можете опинитися перед фактом, що його не сприйняли ваші клієнти.

Встановити наявність синергії можна, але її ефекти важко планувати, а тим більше – реалізовувати. Всі комбінації факторів вдається дослідити лише у рідкісних випадках. Для досягнення позитивних синергічних ефектів у виробництві необхідна гармонійна система цілей. Але не меншу роль відіграють стратегії і структура виробничого потенціалу. Концепцію підприємства та її елементи треба відразу перевірити на всі можливі дисгармонії.

Наприклад, може виявитися, що бажана диверсифікація призведе до різноманітних, у чомусь суперечливих вимог щодо

виробничого потенціалу або стратегії опрацювання ринку, і це стане причиною нераціонального використання потужностей і поставить під загрозу виконання роботи взагалі. Але попри все слід шукати позитивні синергічні ефекти, які можливі і за відносно незначних змін.

Перевірка всієї концепції має враховувати, окрім синергії, ступінь надійності підприємства та його гнучкості. Під надійністю розуміють зусилля щодо виявлення і подолання ризику, тобто страхування справи. Гнучкість означає можливість підприємства пристосуватися до змін так, щоб не втратити можливих шансів на успіх і уникнути небезпек (за умови, що вже чітко сформульовані цілі і визначений спосіб поведінки). Отже, ці елементи концепції слід розглядати разом.

Деякі підприємства систематично продають специфічні знання, які вони здобули, наприклад, займаючись електронною обробкою даних або в результаті досліджень у галузі космонавтики. Свідоме перенесення добутих знань в інші сфери сприяє не лише пошукові нових видів продукції, а й заощадженню витрат на розвиток їх виробництва. Такі явища мають всі ознаки синергічного ефекту.

Пошуки синергічного ефекту відіграють на різних підприємствах неоднакову за важливістю роль. На практиці проблема полягає у тому, що окремі організаційні одиниці не прагнуть до кооперації.

Іноді ситуація складається так, що чим більше автономна структура відкриває власних ноу-хау, тим швидше виникає для неї небезпека погіршити свою позицію порівняно з іншими організаційними одиницями. У такому випадку найкращий вихід - обмінюватися інформацією, зруйнувавши бар'єри. В табл. 1 дано різницю синергетичного ефекту від економічного.

Економічні результати діяльності показують у цілому ефективність використання економічного потенціалу компанії, який включає виробничий, фінансовий і кадровий потенціал, і характеризує загальні можливості, а також конкретні види економічної діяльності.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика економічного і синергетичного ефектів

Критерій	Відмінні характеристики	
	Економічний ефект	Синергетичний ефект
Зміст	Вимірюваний у вартісному виразі результат зміни як різниця алгебри результату і витрат на досягнення результату.	Системна сума ефектів. Включає ефекти, що отримуються не тільки від складання локальних ефектів, але і від зміни взаємодій між ними.
Врахування якісних змін	Не враховує якісні зміни в цілому і окремих частин.	Враховує якісні зміни в цілому і окремих складових частин.
Пропорційність вкладеним ресурсам	Лінійна	Суперечливий результат не тільки ресурсів, але і якісних характеристик.

Ефект (стосовно економічної діяльності) – це категорія, яка охоплює різні економічні та зовнішньоекономічні наслідки функціонування економічних систем. У літературі зустрічаються три найбільш поширені тлумачення даного терміну:

1. Ефект – це результат, отриманий на виході системи. В даному випадку виміряти результат – означає дати зовнішню оцінку результатам функціонування системи.

2. Ефект – це різниця між корисною частиною випуску системи (її результатами) і витратами ресурсів на його виробництво.

Нами визначено підходи та методи до оцінки ефекту інтеграції:

1) Фінансовий: пропонується на засадах методу дисконтування грошового потоку приріст виручки для акціонерів, який становить приріст виручки, що зменшений на економії: по витратах, податку на прибуток, інвестицій у оборотний капітал, капіталовкладення, а також змін боргових зобов'язань;

2) Матрично-операційний: здійснюється за допомогою матричної моделі оцінки операційних ефектів, яка передбачає

одночасну оцінку кожного автономного елемента інтеграції по критеріям «зменшення витрат» та «ефекти нових можливостей» за дев'ятьма напрямками менеджменту: інноваційний, фінансовий, маркетинг, контролінг, облік, інжиніринг, логістика, управління виробництвом та персоналом;

3) Виробничо-стратегічний: на засадах мультиплікативних ефектів в базових елементах виробничої функції, в основу якої покладено мультиплікатор інвестицій, який характеризує зміни основних складових класичної моделі виробничої функції: основний капітал та трудові ресурси.

Перевагою цього методу є методична спроба допомогти прийняти менеджеру управлінське рішення. При цьому під синергією розуміють «прямий прибуток, який можна отримати шляхом комбінації факторів розвитку таким чином, щоб продуктивність отриманої комбінації була вищою, ніж сума її окремих елементів». На засадах цієї ідеї автори пропонують оцінити зазначені складові за допомогою техніко-економічних та фінансових показників, інтегроване значення яких допомагає визначити один із нищевказаних чотирьох можливих варіантів стратегічного позиціонування підприємства:

– зона «пріоритету мультиплікативного ефекту інвестицій в основний капітал».

Така ситуація можлива у випадку:

1) наявності відсталою техніки і технологій, що гальмує розвиток потенціалу трудових ресурсів, немає умов для впровадження та вдосконалення інтелектуальної складової,

2) вузькоспеціалізованих та фондомістких виробництв (металургія, машинобудування тощо);

– зона «синергії мультиплікативних ефектів інвестицій в основний капітал і трудові ресурси». Найбільш сприятлива ситуація, що формує умови для створення унікальних корпоративних конкурентних переваг;

– зона «пріоритету мультиплікатора інвестицій в трудові ресурси».

Така ситуація можлива у випадку:

1) наявності високоінтелектуальних технологій (нанотехнології, інформаційних технології тощо),

2) трудомісткого виробництва, де роль персоналу має суттєве значення як ключового ресурсу (послуги, сервіс, торгівля, туризм тощо);

- зона «відсутності синергії мультиплікативних ефектів інвестицій в основний капітал та трудові ресурси». Найбільш несприятлива ситуація, яка складається за умов кризового стану підприємства, його банкрутства, депресивного стану галузі, поганого менеджменту компанії тощо.

4) Витратний метод. Наприклад, метод проф. Робіна Метьюза, де пропонується здійснювати зменшення витрат в результаті інтеграції за такою структурою синергії: субаддитивність (внутрішні ефекти) та супераддитивність (зовнішні ефекти), при цьому автори також розглядають синергію розширення від підвищення вартості компаній у сукупності відносно автономної діяльності та синергію повязаності (ефекти сумісної діяльності по окремих проектах). Ці види синергії синтезуються в три критерії для оцінки ефектів синергії: «супераддитивність розширення», «супераддитивність розширення» та «супераддитивність повязаності».

5) Оцінка синергії через порівняння бізнес-процесів: застосовуючи матрицю здійснюють попарну оцінку ефектів синергії по відношенню бізнес-процесів (у випадку автономного підприємства – допоміжних процесів) до кожного із ключових складових бізнес-процесу (ядра) економічної організації.

Все частіше злиття підприємств стають складовою частиною їх успішного розвитку. Завдяки злиттю підприємства збільшують свою вартість, підвищують ефективність своєї діяльності. Забезпечують конкурентноздатність на ринку, шляхом реалізації можливих синергічних ефектів внаслідок об'єднання суб'єктів господарювання.

Злиття і поглинання дозволяють компаніям вирішувати багато стратегічних завдань: отримання ефектів масштабу, розширення географії діяльності, посилення ринкових позицій або фінансової потужності, перехід у нові, перспективніші галузі, доступ до передових технологій. Але при визначенні політики злиттів і

поглинань компанії не обмежуються «стратегічною привабливістю» нових активів, а уважно вивчають всі реальні можливості створення вартості. Вартість у злиттях і поглинаннях часто створюється за рахунок синергічних ефектів.

Вартість, яку можуть створити синергічні ефекти, визначається на основі порівняння внутрішніх можливостей компанії і кандидатів на злиття або поглинання. В узагальненому вигляді розрахунок проводиться підсумовуванням економій на масштабі (ефекту, що отримується за рахунок об'єднання управлінського персоналу, функціональних служб і т. п.) і таких ефектів масштабу, як перехресні продажі, доступ до нових ринків, трансфер технологій, розширення географії присутності з новими можливостями (збільшенням ринкової потужності, операційними і фінансовими можливостями). Від цього необхідно відняти витрати на реалізацію таких ефектів.

«Синергія» – один із найпоширеніших термінів у лексиконі українських і російських топ-менеджерів. Саме цим поняттям вони пояснюють необхідність угод M&A. Справді, згідно з теорією, синергія, що виникає після злиття, здатна виявлятися практично в усіх сферах життєдіяльності компаній, починаючи з економії на сировині й закінчуючи залученням дешевого позикового капіталу.

Використання синергетичного підходу передбачає здійснення наступних кроків:

1) виділення складної системи або процесу, які потребують синергетичного впливу, їх характеристика (у поняттях формальної логіки);

2) дослідження стратегії її розвитку – можливі рівні її свободи, тобто передбачення рівноможливих напрямів і шляхів її розвитку;

3) здійснення факторного аналізу можливих шляхів її самоорганізації;

4) визначення мети або бажаного результату (у яких конкретно аспектах необхідно змінити стан даної системи);

5) розробка номенклатури (переліку) слабких впливів, що сприятимуть самоорганізації хаотичної системи, а також тактику їх застосування;



б) правильно визначити критичний момент біфукації досліджуваної системи.

Для успішності процесів злиття та поглинання важливою є правильна оцінка:

- потенційного об'єкта злиття;
- синергічного ефекту від злиття;
- можливих ризиків внаслідок реорганізації.

На практиці підприємства, на жаль, не надають достатньої уваги оцінці очікуваного синергічного ефекту. В майбутньому це спричинює зниження вартості консолідованих підприємств.

Проблема визначення синергічного ефекту постає перед всіма підприємствами, які планують злиття.

Деякі риси, яким синергетика надає особливого значення, можна виявити й у традиційній економіці. Традиційні теорії економічної динаміки усвідомлюють роль взаємодій і кооперацій між різними частинами економічних систем.

У синергетичній економіці синергетична еволюція трактується як необоротний процес. Необоротність і еволюція виникають як наслідки складності колективної поведінки внутрішньо простих об'єктів. Ця концепція являє собою одну з рушійних сил західної науки.

Синергетична економіка будується на базі традиційної. Вона відкидає деякі ідеї традиційної економіки й трактує результати традиційної як частки, а не загальні випадки. Основні концепції традиційної економіки – концепція раціональної поведінки й ідеальної конкуренції, відіграють фундаментальну роль і для розвитку синергетичної економіки.

Чим більше частка синергетичного економічного ефекту в складі створеної цінності, тим більшої ефективності досягає проведення господарювання. Це затвердження актуальне для всіх рівнів економіки: -мікро-мезо-макро. І навпаки, мала частка синергетичного економічного ефекту свідчить про низький рівень ефективності господарювання.

Будь-яка теорія може пояснити лише деякі аспекти реального світу. Економічна теорія, яка прагне пояснити довгочасну

економічну еволюцію, може виявитися неспроможною пояснити короточасні економічні явища, подібно тому як теорія швидких процесів Кейнса може бути непридатна для довго живучих соціальних систем Шумпетера. Слід помітити, що синергетична економіка не припускає проходження в якій-небудь особливій школі в рамках існуючих економічних навчань.

Важливо розуміти, при яких умовах можна застосовувати результати кожної з економічних теорій.

Зіштовхнувшись із помилками традиційної економіки при поясненні реальних явищ, економісти спробували ввести в економіку такі поняття, як недосконала конкуренція, неповна інформація й нераціональність. До теперішнього часу на цьому шляху запропоновано чимало теорій. Ми маємо нерівноважні макроекономіку, економіку родини, приватну економіку і т. д. Дуже популярно також використовувати мікроекономічний підхід.

## **5. Фактори впливу на синергетичний ефект**

Існують певні типи синергізму в економіці України. Найбільш поширена класифікація – по складових формули рівня (норми) повернення інвестицій: обсяги продаж, витрат, інвестицій та менеджменту.

В Україні існують такі типи синергізму:

- синергізм продаж – проявляється внаслідок використання для реалізації декількох товарів підприємства одних і тих самих каналів збуту, використовуються одні і ті ж склади, торговельна мережа, транспорт, кадри, спільний маркетинг тощо;

- оперативний синергізм – від спільного використання ряду основних засобів і робочої сили, спільного розподілу накладних витрат, спільного навчання, великих закупок, – словом, від спільної операційної діяльності;

- інвестиційний синергізм – проявляється в результаті спільного використання виробничих потужностей, спільних запасів сировини, спільної технологічної бази, одного і того ж обладнання тощо. Внаслідок потреба в інвестиціях на новий бізнес зменшується;

– синергізм менеджменту – здатний справляти значний вплив на загальний синергетичний ефект. Сучасні моделі управління поряд із традиційними цілями мають забезпечувати вирішення питань набуття підприємствами стратегічних переваг та міцних позицій на товарних і ресурсних ринках, концентрації інвестиційних ресурсів на інноваційне оновлення виробництв, зниження величезних транзакційних витрат і оптимізації взаємовідносин із зовнішніми агентами. Вагому роль у виконанні цих завдань відіграють концептуальні ідеї й інструментарій стратегічного синергізму. Синергізм менеджменту проявляється тоді, коли проблеми управління в новій галузі схожі з існуючими, тобто коли керівництву підприємства вистачить наявної компетентності високо професійно діяти в новому бізнесі. Якщо ж проблеми в новій галузі будуть новими і незнайомими, позитивний ефект синергізму не тільки буде низьким, а, швидше за все, з'явиться загроза від'ємного ефекту від рішень керівництва.

Синергетичний підхід також виходить з багатомірності і поліцентричності функціонування виробничо-економічних систем і вимагає врахування й узгодження різноспрямованих інтересів контактних груп (власників, інвесторів, менеджерів, трудового колективу, партнерів, споживачів, органів влади тощо). Однак більша частина зацікавлених суб'єктів орієнтується на досягнення короткострокових приватних результатів, що суперечить стратегічним завданням довгострокового розвитку підприємства. Виникає своєрідна конкуренція аттракторів, які складають множину альтернатив взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і ґрунтуються на класичних цільових функціях, що оптимізують певні одиничні параметри бізнесу (прибуток, витрати, доходи, обсяги продажу, рентабельність капіталу, частку ринку, а також показники їх відносних змін).

Тож одним із стратегічних завдань синергетичного управління є визначення так би мовити «рівнодійної» цільової установки, яка б збалансовувала різновекторні очікування окремих заінтересованих у взаємодії груп і створила умови для виникнення позитивних синергетичних ефектів на різних рівнях і в різних напрямках діяльності. У підсумку саме правильність встановлення цієї

«рівнодійної» багато у чому і визначає успішність реалізації обраної стратегії.

Необхідність переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку, що базується на науково-технічному прогресі, стає усе більш очевидною. Однак далеко не всі інновації економічно обґрунтовані, а тільки ті, які дають економічний ефект достатньої величини, відповідаючи при цьому соціальним і екологічним вимогам. Найбільші можливості підвищення ефективності відтворення на всіх його рівнях утримуються в раціональному поєднанні всіх його факторів, насамперед, науково-технічних інновацій, причому результат цього з'єднання ухвалює вид синергетичного ефекту.

Наведемо приклад позитивного синергійного ефекту в харчовій промисловості. Зазначимо, що фактично основна мета створення спільного підприємства ЗАТ "Оболонь" та групи "Петросоюз" полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг "виробництво - експортний збут" (зазначимо, що вся продукція, вироблена в рамках створеного спільного підприємства на додаткових виробничих потужностях буде екпортуватись на ринок країн СНД); домогтись мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість. Основними перевагами створення спільного підприємства для ЗАТ "Оболонь" є використання спільних каналів збуту продукції на ринках країн СНД (в даному випадку це канали збуту групи "Петросоюз", яка зуміла налагодити ефективну систему збуту майже в усіх країнах СНД).

Дослідження показали, що головні причини невдач у більшості випадків злиття чи поглинання полягали в переоцінці вигод та недооцінці витрат на етапі підготовки операції. Адже близько 70% угод зі злиття та поглинання не досягли запланованого синергійного ефекту від об'єднання. Отже, підприємства повинні ретельно аналізувати можливості створення синергійного ефекту та забезпечити максимальну співпрацю в сферах його виникнення. Згідно теорії, злиття, в яких очікується реалізація синергійного ефекту, повинні збільшувати добробут

акціонерів підприємства. Проблема полягає в тому, що синергичний ефект погано піддається прогнозуванню, і на практиці не завжди вдається досягти очікуваного результату. Однак, виявлення ефектів синергії та їх кількісна та якісна оцінка стають наразі все важливішими завданнями господарської практики.

## **6. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств або галуzeвий синергетичний ефект**

Управління ефективністю діяльності підприємства є складовою управління самим підприємством. Використовуючи системний підхід в управлінні, деякі автори пропонують певні удосконалення концептуальних положень управління ефективністю діяльності підприємства, де висвітлюються такі основні питання:

- визначення сутності об'єкта управління ефективністю діяльності підприємства;
- обґрунтування можливості та необхідності управління ефективністю діяльності підприємства;
- ідентифікація суб'єктів управління ефективністю діяльності підприємства;
- формування мети (завдань) управління ефективністю діяльності підприємства;
- визначення функціонального змісту управління ефективністю діяльності підприємства;
- обґрунтування принципів (вимог) здійснення управління ефективністю діяльності підприємства;
- формулювання методичних засад оцінки управління ефективністю діяльності підприємства.

Так, деякі автори вважають, що управління ефективністю діяльності може вирішувати низку завдань, які, з нашого погляду мають змістовне значення щодо забезпечення:

- максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства і ринковій кон'юктурі. Це завдання реалізується шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання;