

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКСПОРТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ДИССИНЕРГО-СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПАРАДОКС

© 2015 ГЛУШКО С. Н., КОНОНЕНКО Я. В.

УДК 65.011:[334.012:339.56](477)

Глушко С. Н., Кононенко Я. В.

### Экономическая эффективность экспортно-ориентированного предприятия в условиях синергетического взаимодействия: диссинерго-синергетический парадокс

Финансовая и производственная устойчивость предприятия в открытой для внешних рынков экономике представляет одну из наиболее острых проблем современного хозяйства Украины. Достижению условий, благоприятных для устойчивого развития и результативной (внешне)экономической деятельности, может способствовать ряд эффектов кооперативного и синергетического взаимодействия предприятий, работающих в рамках интегрированной группы. Опыт подобного взаимодействия и проблема оценки его экономической эффективности рассматриваются на примере группы компаний «ЭФФЕКТ» (г. Харьков, Украина), относящейся к парфюмерно-косметическому комплексу химической промышленности и типу средних предприятий. Рассмотрен «диссинерго-синергетический парадокс», суть которого состоит в том, что диссинергия несмежных производств была трансформирована в синергию бизнес-процессов посредством реструктуризации предприятия. В результате взаимодействия предприятия снижают производственные издержки за счёт оптимальной организации производственного процесса, логистики, снижения транзакционных издержек, повышается финансовая устойчивость группы и её инвестиционные возможности.

**Ключевые слова:** синергетический эффект, синергия, диссинерго-синергетический парадокс, внешнеэкономическая деятельность, экономическая эффективность

**Рис.:** 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 2. **Библ.:** 20.

**Глушко Сергей Николаевич** – кандидат экономических наук, председатель наблюдательного совета ПАО «ЭФФЕКТ» (ул. Георгиевская, 10, Харьков, 61010, Украина)

**Email:** director@effect.ua

**Кононенко Яна Владимировна** – аспирант, кафедра менеджмента ВЭД и финансов, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**Email:** yana.kononenko@gmail.com

УДК 65.011:[334.012:339.56](477)

UDC 65.011:[334.012:339.56](477)

### Глушко С. М., Кононенко Я. В. Економічна ефективність експортно-орієнтованого підприємства в умовах синергетичної взаємодії: диссинерго-синергетичний парадокс

Фінансова та виробнича стійкість підприємства у відкритій для зовнішніх ринків економіці становить одну з найбільш гострих проблем сучасного господарства України. Досягненню умов, сприятливих для сталого розвитку та результативної (зовнішньо)економічної діяльності, може сприяти ряд ефектів кооперативної та синергетичної взаємодії підприємств, що працюють в рамках інтегрованої групи. Досвід подібної взаємодії та проблема оцінки її економічної ефективності розглядаються на прикладі групи компаній «ЕФЕКТ» (м. Харків, Україна), що належить до парфюмерно-косметичного комплексу хімічної промисловості та типу середніх підприємств. Розглянуто «диссинерго-синергетичний парадокс», суть якого полягає в тому, що диссинергія несуміжних виробництв була трансформована в синергію бізнес-процесів за допомогою реструктуризації підприємства. У результаті взаємодії підприємства знижують виробничі витрати за рахунок оптимальної організації виробничого процесу, логістики, зниження транзакційних витрат, підвищується фінансова стійкість групи та її інвестиційні можливості.

**Ключові слова:** синергетичний ефект, синергія, диссинерго-синергетичний парадокс, зовнішньоекономічна діяльність, економічна ефективність

**Рис.:** 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 20.

**Глушко Сергій Миколайович** – кандидат економічних наук, голова наглядової ради ПАТ «ЕФЕКТ» (вул. Георгіївська, 10, Харків, 61010, Україна)

**Email:** director@effect.ua

**Кононенко Яна Володимирівна** – аспірант, кафедра менеджменту ЗЕД та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**Email:** yana.kononenko@gmail.com

### Glushko S. M., Kononenko Ya. V. Economic Efficiency of the Export-Oriented Enterprise in the Context of Synergistic Interaction: Dyssynergy-Synergy Paradox

Financial and production stability of the enterprise in an economy that is open for external markets is one of the most acute issues of Ukraine's economy as of today. Development of an environment that is favorable for the sustainable development and effective (international) economic activities can be facilitated by a series of effects of cooperative and synergistic interaction of enterprises operating within an integrated group. The experience of such interaction and the problem of assessment of its economic efficiency were studied using the example of the EFEKT company grouping (based in Kharkiv, Ukraine) belonging to the cosmetics and toiletries industry and the medium-sized type of enterprises. The article discusses the "dyssynergy-synergy paradox", its essence being the fact that the dyssynergy of non-neighboring production operations was transformed into the synergy of business processes by restructuring the enterprise. Interaction of enterprises results in reduced operational costs due to the optimum organization of the production process and logistics, reduced transaction expenses, improved financial stability of the group and its investment opportunities.

**Keywords:** synergistic effect, synergy, dyssynergy-synergy paradox, international economic activities, economic efficiency

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 20.

**Glushko Sergii M.** – Candidate of Sciences (Economics), Head of the Supervisory Board of PJSC «EFFECT» (vul. Georgiyivska, 10, Kharkiv, 61010, Ukraine)

**Email:** director@effect.ua

**Kononenko Yana V.** – Postgraduate Student, Department of Management and Finance, Foreign Trade, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**Email:** yana.kononenko@gmail.com

**Постановка проблемы.** Представление экономики Украины как «нестабильной» стало общим акцентом в отечественных исследованиях последних десятилетий. Подобное определение было целиком корректным и понятным по отношению к экономике периода рыночной трансформации [10 с. 11]. Но было бы не совсем точно утверждать, что «политико-экономическое развитие Украины сопровождается обострением кризисных явлений во всех сферах жизни общества, что ведёт к давлению на уравновешенное развитие предприятий» [9, с. 244]. Заметим, что исследователи часто не принимают во внимание, что рыночная среда, в которой оперируют предприятия, является нестабильной по определению. Необходимо рассмотреть факторы специфической нестабильности украинской экономики, и в качестве рабочего допущения, отметим следующее:

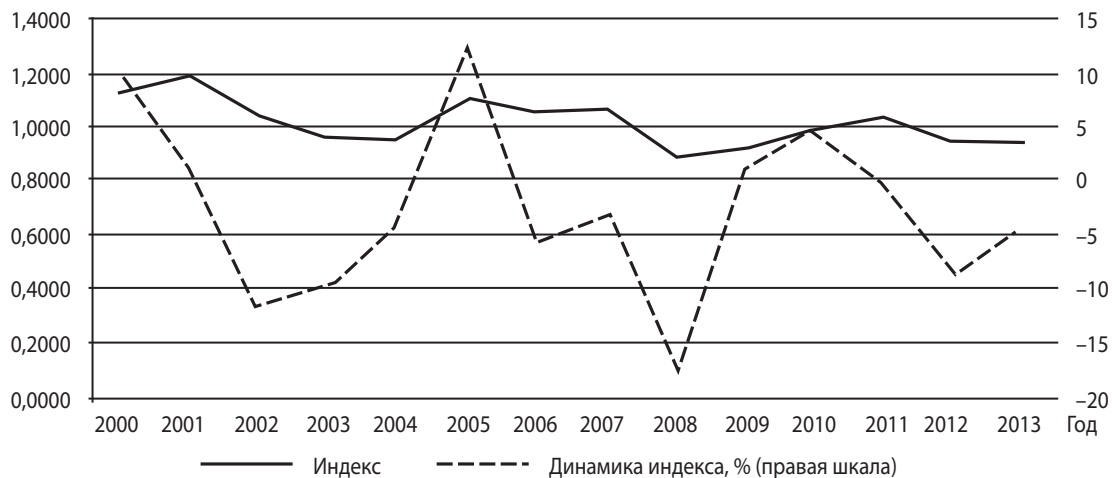
1. Специфической особенностью экономики Украины является её высокая степень открытости. В 2013 г. показатель внешнеторговой квоты составил 102,2 %, при коэффициенте покрытия экспорта импортом 0,8<sup>1</sup>; это показатели, характерные для малых стран европейского региона, т. е. наблюдается преобладание импорта над экспортом (отрицательное сальдо), что означает низкую конкурентоспособность товаров страны за рубежом, формирование тенденций к падению национальной валюты и влияние на рост внешней задолженности страны.
2. Высокая степень открытости ведёт к включенности предприятий страны в производственные схемы, связанные с экспортной и импортной активностью. С посредническим участием, эти схемы часто принимают вид:

$$InG + (I + VA) \rightarrow P \rightarrow InS + E$$

или  $InG + ((InG + I) + VA) \rightarrow P \rightarrow InS + E,$

где *InG* – закупки предприятия на внутреннем рынке,  
*I* – закупки по импорту,

Показатель



**Рис. 1. Динамика индекса реального эффективного обменного курса гривны на декабрь соответствующего года (1999 г. = 1)**

(разработано авторами на основании данных НБУ [6])

<sup>1</sup> Рассчитано согласно данным базы World Development Indicators Всемирного Банка [20].

*P* – производственный процесс,  
*InS* – продажи готовой продукции на внутреннем рынке,

*E* – экспортные продажи,

*VA* – добавленная стоимость посредника-импортёра.

3. Предприятия чувствительны к изменениям макроэкономической ситуации в части валютных колебаний и динамики ставок банковского кредитования. Девальвационно-ревальвационные колебания в этих условиях влекут цепь последствий.

При ревальвации гривны возрастает заинтересованность предприятий в продажах на внутреннем рынке, более доступными становятся капиталовложения, связанные с закупками импортного оборудования и материалов, относительно удорожается рабочая сила. При девальвации возрастает заинтересованность в продажах на внешнем рынке, но покрытие издержек по закупкам импортных материалов становится затруднительным в силу более быстрого роста импортных цен, относительно удешевляется стоимость рабочей силы, что значимо лишь для трудоинтенсивных производств.

На рис. 1 представлена динамика индекса реального эффективного обменного курса гривны в 2000 – 2013 гг. Как видно, эффективный обменный курс национальной валюты испытывал неравномерные и существенные колебания с пиками в 2002, 2005, 2008, 2010 и 2012 гг.

Эта цепь последствий является довольно сложной для анализа. Девальвационная (ревальвационная) динамика сопряжена со сдвигами цен на факторы производства, ценами сбыта и с динамикой ставок банковского кредитования. Для каждого предприятия она является индивидуальной в силу различной эластичности импортных закупок к закупкам на внутреннем рынке, экспортных продаж к внутренним. Отношение уровня цен на закупаемые предприятием импортные товары относительно уровня цен на экспортируемые товары может служить аналогом показателя условий торговли для конкретного предприятия.

В практической плоскости достижению экономической эффективности деятельности производственного предприятия, понимаемой как создание «системы условий для возникновения и долгосрочного устойчивого воспроизводства целенаправленного результата функционирования предприятия, позволяющего ему максимально использовать и развивать свой потенциал в условиях взаимодействия с внешней средой» [4, с. 26], в условиях отечественной экономической конъюнктуры могут содействовать такие меры как:

- комбинирование видов деятельности между группой предприятий;
- вертикальная интеграция производства;
- совместное оперирование связанных производственной цепочкой предприятий на внутреннем и внешних рынках;
- уменьшение зависимости от внешних источников кредитования<sup>2</sup>.

Целью здесь будет являться создание кооперативных и синергетических эффектов, возникающих от экономии на транзакционных и производственных издержках, перетоков капитала внутри фирмы (группы предприятий), а также диверсифицированной производственной и гибкой сбытовой политики. Соответственно, противоположная стратегия развития предприятия будет вести к ослаблению его финансовой и производственной устойчивости за счёт диссинергии (диссинерго-синергетический парадокс).

#### Анализ последних исследований по проблеме.

Первые прикладные исследования, освещающие ВЭД предприятий, появились в 1960-х гг. и были посвящены проблеме, какое влияние использование импортируемых материалов оказывает на экономическую эффективность их деятельности и конкурентоспособность [19]. Тогда же в исследовании Г. Андерсона была поднята проблема отличий между экспортными и внутренними продажами фирмы и проанализированы нюансы методики прогноза продаж на экспортных рынках [11].

В репрезентативных исследованиях литературы, посвящённой ВЭД фирмы за последние 50 лет, предпринятых исследовательскими группами Л. Леониду, были проанализированы более 800 соответствующих критериям научности публикаций [17; 18]. Более 73 % исследований опубликованы в десяти ведущих научных журналах (в частности, «International Marketing Review», «Journal of Global Marketing», «Journal of International Business Studies»), что в значительной степени определяет их специфику. По большей части, проблемы анализируются с точки зрения фирм США и стран ЕС, со всем присутствием им комплексом экономических, правовых, управленческих, валютно-финансовых и прочих особенностей. Это необходимо учитывать, поскольку характерные для украинской экономики, не включённой в зону мировых валют, проблемы часто остаются вне внимания зарубежных исследователей. К тому же проводимые за рубежом исследовательские проекты часто опираются на развитые базы данных и готовность пред-

приятий к сотрудничеству, что выражается в предоставлении необходимой исследователям информации, готовности участвовать в анкетировании и т. п. Для Украины подобное является скорее исключением из правил.

Среди зарубежных исследований хотелось бы выделить работу Д. Аристеи, Д. Кастелани и Ч. Франко (2013). В данном случае анализировались панельные данные о деятельности 27 предприятий региона Восточной Европы и Центральной Азии, собранные в рамках проекта The World Bank Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) в 2002 – 2008 гг. Целью было оценить эффективность ВЭД фирм. На основе данных была построена двумерная статистико-математическая модель пробит-регрессии, описывающая показатели экспортной и импортной деятельности. Была установлена двусторонняя вовлечённость фирм в экспортно-импортные операции (по типу схемы, указанной выше). Вовлечённость в импортные операции оказывала позитивный эффект на продажи на внешних рынках, влекла за собой рост эффективности производства и более активное использование инноваций [12]. Результаты являются целиком логичными и интуитивно понятными. Использование импортных материалов, как правило, связано с использованием более нового и эффективного оборудования, стандартизацией производства и продукции, а также с заинтересованностью предприятия в покрытии валютных издержек, что при заниженном курсе национальной валюты стимулирует экспортную активность.

Собственно синергетические эффекты в мировой экономической литературе преимущественно рассматриваются в контексте корпоративных слияний и поглощений, что влечёт необходимость оценки объединённого (разъединённого) бизнеса, как, например, в работах [13; 14]. Более общий обзор проблематики синергизма в мировой экономической науке дан в статье [7].

Большой интерес к проблематике синергетических эффектов наблюдается у отечественных исследователей. Попытка применения синергетической теории к инженерно-экономическим аспектам развития предприятия сделана в исследованиях [1; 3]. В целом, круг кооперативных и, в частности, синергетических эффектов, возникающих в процессе деятельности децентрализованных компаний, сотрудничающих компаний и бизнес-групп настолько широк, что сама его классификация является научной проблемой [5]. Поэтому наиболее приемлемым подходом нам представляется «классическое» определение синергизма в корпоративной эффективности Ансоффа как способность объединения продуцировать выручку большую, чем отдельные его составляющие дали бы в сумме, действуя поодиночке [8, с. 26].

**Цель работы.** В данной работе механизм кооперативных и синергетических эффектов рассматривается на конкретном примере в приложении к среднему экспортно-ориентированному предприятию, действующему в специфических условиях отечественной экономики. Предполагается, что анализ полученного опыта будет полезен для выработки конкретных методологических подходов в деле обеспечения производственной и финансовой стабильности производственной фирмы, проводящей операции в условиях открытой экономики.

<sup>2</sup> Эти выработанные эмпирически меры в значительной части перекликаются с известной классификацией синергетических эффектов И. Ансоффа, выделявшего синергизм продаж, оперативный синергизм, инвестиционный синергизм и синергизм менеджмента [2].

Таблица 1

**Специализация предприятий группы «ЭФФЕКТ» по видам деятельности**

Производство туб и элементов упаковки для косметической продукции (ООО «Тубный завод»)	Создание и производство инновационных косметических изделий (ООО «Фитодоктор»)
Услуги по аренде и обслуживанию производственных площадей (АО «ЭФФЕКТ»)	Производство традиционных парфюмерных изделий (АО «ЭФФЕКТ»)
Добыча питьевой артезианской воды высокого качества (АО «ЭФФЕКТ»)	
Услуги сертифицированной лаборатории контроля качества (АО «ЭФФЕКТ»)	

**Изложение основного материала.** Рассмотрим синергетический эффект на примере создания группы компаний «ЭФФЕКТ», которая состоит из 3-х предприятий, которые специализируются на следующем:

АО «ЭФФЕКТ» – на выпуске парфюмерии для масс-маркета, добыче и розливе термальной воды из скважины глубиной 811 метров, которой владеет АО, сдаче в аренду собственных площадей;

ООО «Фитодоктор» производит 220 наименований косметических изделий, включая косметические кремы, сыворотки, лосьоны, шампуни, жидкое мыло;

ООО «Тубный завод» выпускает все типы туб, используя новейшие технологии печати, такие как офсет, флексопечать, шелкография, горячее и холодное тиснение.

Специализация в рамках группы может быть описана с помощью матрицы БКГ (табл. 1), где продукция АО «ЭФФЕКТ» занимает два нижних сектора, а ООО «Фитодоктор» и ООО «Тубный завод» – верхний правый и верхний левый сектора соответственно.

Обмен товарами (материалами) и услугами предполагается как взаимный – между предприятиями, так и поставка товаров (услуг) сторонним контрагентам по всему спектру направлений деятельности группы. При этом, если ООО «Фитодоктор» и ООО «Тубный завод» являются предприятиями с высокой степенью специализации, то деятельность АО «ЭФФЕКТ» является диверсифицированной,

а совокупная экономическая результативность предприятий испытывает влияние синергетических эффектов.

Пример оценки синергизма при взаимодействии двух компаний (табл. 2) и итоговой оценки синергизма трёх компаний исследуемой группы (табл. 3) на основе принятой методики представлен как среднее арифметическое значение оценок влияния всех факторов синергизма.

Таблица 2

**Оценка синергизма при взаимодействии двух компаний группы:  
АО «ЭФФЕКТ» (К1) – ООО «Фитодоктор» (К2);  
ООО «Фитодоктор» (К2) – ООО «Тубный завод» (К3);  
АО «ЭФФЕКТ» (К1) – ООО «Тубный завод» (К3).**

Фактор * (Ф)	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5	Ф 6	Ф 7	Ф 8	Ф 9	Ф 10
К1-К2	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Фактор (Ф)	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5	Ф 6	Ф 7	Ф 8	Ф 9	Ф 10
К2-К3	8	3	9	8	9	8	9	9	9	1

Фактор (Ф)	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5	Ф 6	Ф 7	Ф 8	Ф 9	Ф 10
К1-К3	8	9	1	9	9	9	9	9	9	2

\* – Фактор в баллах по десятибалльной шкале

Ф1 – экономия вследствие наличия одинаковых внутренних ресурсов, инфраструктуры;

Ф2 – минимизация издержек из-за сходства факторов производства;

Ф3 – минимизация материально-производственных запасов;

Ф4 – сходство рынков;

Ф5 – доступ к специализированной информации;

Ф6 – личные контакты, общественные связи, лоббизм;

Ф7 – минимизация затрат на импорт и издержек, транзакционных в том числе;

Ф8 – сдерживание тенденции к необоснованному повышению цен;

Ф9 – сдерживание тенденции к невыполнению обязательств;

Ф10 – персонал (сокращаются издержки внутреннего обучения).

Как видно из табл. 2, наибольшее синергетическое воздействие оказывает компания К1 (АО «ЭФФЕКТ» – суммарный вклад оценивается в 25,4 балла), наименьшее – К3 (ООО «Тубный завод» – суммарный вклад оценивается

в 14,7 балла). Наибольший эффект синергизма проявляет компания К3 (суммарный эффект оценивается в 23,7 балла), наименьший – К2 (суммарный эффект оценивается в 16,3 балла). Наиболее эффективное взаимодействие име-



Таблиця 3

## Оценка синергизма трех компаний группы

Предприятие	K1	K2	K3	Суммарный вклад
K1	0	9	16,4	25,4
K2	9	0	7,3	16,3
K3	7,4	7,3	0	14,7
Суммарный эффект	16,4	16,3	23,7	56,4

ет место между компаниями K1 и K3: влияние K1 на K3 оценивается в 16,4 балла, влияние K3 на K1 – в 7,4 балла. Наименее эффективное взаимодействие проявляется между K1 и K2, в то время как большая выгода от взаимодействия получается при K2 – K1 (ООО «Фитодоктор» – АО «ЭФФЕКТ»).

При реорганизации предприятия целесообразен выбор той компании, при слиянии с которой может быть достигнут наибольший синергетический эффект. Если же группа предприятий намерена прекратить свою кооперацию, то выгодно продать ту компанию, с которой проявляется наименее эффективное взаимодействие, что определяется как негативный синергизм, или диссинергия, то есть снижение эффективности функционирования системы в результате негативного воздействия друг на друга входящих в неё элементов.

Нами было выявлено явление диссинергии на примере предприятий химической промышленности АО «ЭФФЕКТ» в период, предшествовавший созданию бизнес-группы и охватывавший 1994 – нач. 2000-х гг. В середине 2000-х гг. стратегически верные решения руководства исследуемого предприятия позволили избежать диссинергетического эффекта посредством разделения несмежных производств. Была проанализирована ситуация с управлением подразделениями исследуемого предприятия и выявлена диссинергия между различными подразделениями, которая негативно влияла на общие финансовые показатели. Руководством предприятия было принято решение о разделении несмежных производственных подразделений с целью обособленного управления финансами, технологиями и кадрами, что способствует снижению транзакционных издержек и усилению конкурентных преимуществ интегрированной структуры.

Таким образом, возникло новое явление, которое мы определили как «диссинерго-синергетический парадокс», суть которого состоит в том, что диссинергия несмежных производств была трансформирована в синергию бизнес-процессов посредством реструктуризации. Так, до реструктуризации АО «ЭФФЕКТ» выпускало для собственного потребления в среднем 24 млн туб в год, а после реструктуризации образованное ООО «Тубный завод» стало выпускать в среднем 130 млн туб в год (экономическая эффективность: в 5,4 раза больше). Это стало возможным благодаря изучению возможностей и емкости рынка с целью поставок туб для других производителей косметики, что потребовало дополнительных инвестиций в различные по технологии производства алюминиевых, пластиковых и ламинатных туб, которые АО «ЭФФЕКТ» не выпускало

ранее. В данном целевом сегменте у ООО «Тубный завод» появилась возможность увеличивать объемы производства посредством входа в разные технологические ниши, а именно производство не только алюминиевых, но и пластиковых и ламинатных туб.

Аналогичная ситуация произошла с производством косметики. До реструктуризации ассортимент АО «ЭФФЕКТ» составлял 56 наименований; после реструктуризации образовавшееся ООО «Фитодоктор» стало выпускать более 200 наименований косметики (экономическая эффективность: в 4 раза больше), отказавшись при этом от производства парфюмерии, что было обусловлено эффективностью функционирования предприятия в рамках узкой специализации, но во взаимодействии с другими специализированными предприятиями группы. Расширение ассортимента выпускаемой продукции диктуется потребностями рынка, а также большим влиянием со стороны экспортных рынков.

Рассмотрим пример синергетических эффектов взаимодействия АО «ЭФФЕКТ» – ООО «Фитодоктор». АО «ЭФФЕКТ» продаёт артезианскую воду высокого качества, с уникальными природно-химическими и биологическими свойствами, которая хорошо себя зарекомендовала на рынке и продолжает завоевывать внимание потребителей. Использование этой воды в производстве косметики ООО «Фитодоктор» является конкурентным преимуществом данного производителя.

Пример синергетического эффекта ООО «Фитодоктор» – ООО «Тубный завод» заключается в следующем: теснейшее взаимодействие ООО «Фитодоктор» и ООО «Тубный завод» позволяет ООО «Фитодоктор» очень быстро предлагать потребителям новые дизайны изделий, что является неоспоримым конкурентным преимуществом данного предприятия. В свою очередь, ООО «Тубный завод» заинтересован в увеличении производства ООО «Фитодоктор», что приводит к увеличению заказов и, соответственно, прибыли самого ООО «Тубный завод» [16].

АО «ЭФФЕКТ» представляет из себя своеобразную «платформу» для деятельности не только предприятий группы, но и ряда других структур-арендаторов, обеспечивая их площадями для размещения производства, коммуникациями, услугами по энергоснабжению, поставке питьевой и технической воды, коммунальными услугами, услугами собственной сертифицированной микробиологической лаборатории и др. Руководство АО «ЭФФЕКТ» рассматривает предприятие как мини-индустриальный парк. Проявления синергетического эффекта на примере исследуемой группы компаний приведены на рис. 2.

Синергетический эффект прослеживается в рамках и каждого из предприятий группы. Так, у АО «ЭФФЕКТ» диверсификация деятельности приводит к повышению финансовой устойчивости (табл. 4). Колебания дохода от различных видов деятельности в сумме дают стабильный рост чистого дохода и в номинальном, и в скорректированном на величину инфляции выражении. Диверсификация деятельности позволяет предприятию достичь финансовой стабильности и осуществлять инвестиции в основной капитал, используя собственные средства и не обращаясь к банковскому кредиту или другим формам привлечения капитала извне.

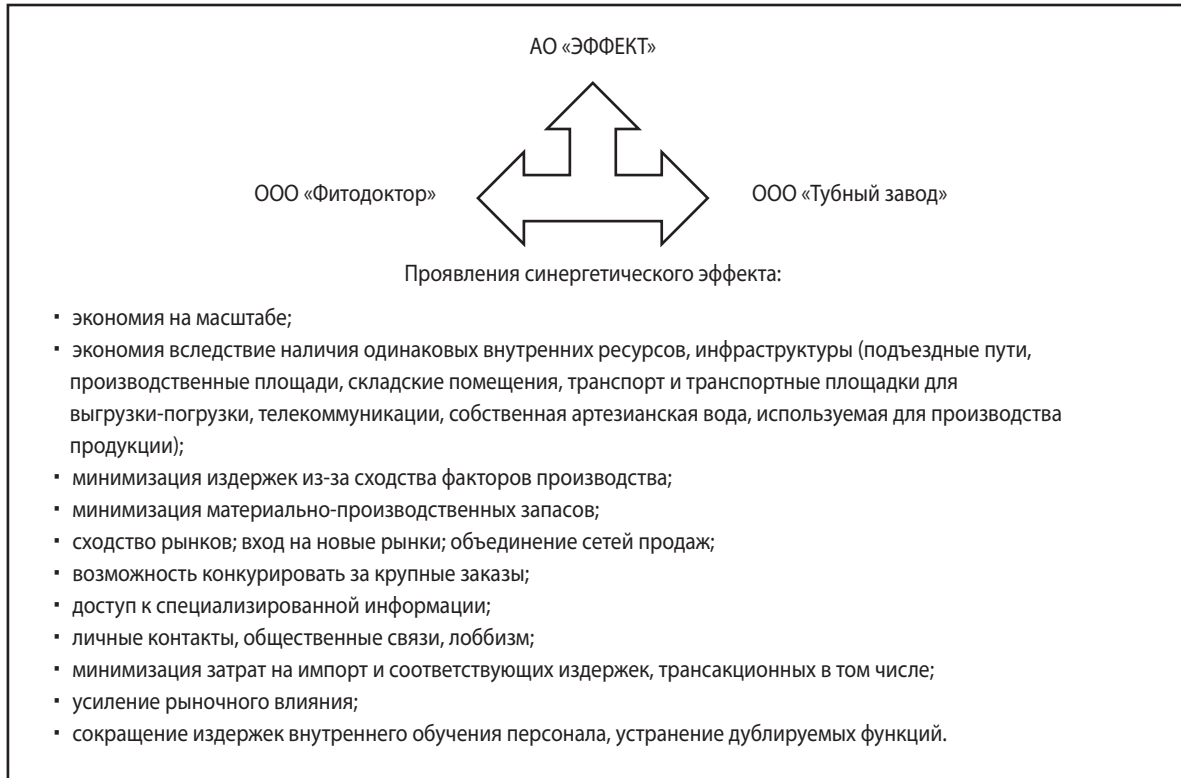


Рис. 2. Синергетический эффект на примере группы компаний «ЭФФЕКТ»

**Таблица 4**  
**Динамика чистого дохода АО «ЭФФЕКТ» от различных видов деятельности, к предыдущему году, % (в грн 2009 г.)**

	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Коэффициент вариации	Средний темп роста
Чистый доход, в т. ч.	2,56	0,27	2,91	0,02	1,9
Производство парфюмерно-косметических изделий	5,88	- 13,44	15,36	0,07	1,9
Производство питьевой воды	69,32	60,10	46,68	0,55	58,4
Торгово-посреднические услуги	- 7,00	21,17	- 8,34	0,08	1,1
Арендные услуги	0,65	- 5,69	- 7,09	0,06	- 4,1

Такой же эффект наблюдается и в масштабах всей группы. Как результат, группа в 2009 – 2012 гг. осуществи-

ла значительные капитальные инвестиции, не прибегая к внешним источникам финансирования.

Отметим, что общий эффект синергетического взаимодействия интегрированной группы очень сложно поддаётся точной оценке. На практике эффект от управления синергией либо вообще не проводится, либо проводится как оценка прогнозной рыночной стоимости (капитализации) входящих в группу компаний через определённый период времени до/после поглощения или слияния. Определяемая разница приписывается влиянию синергетического эффекта или синергетического взаимодействия [5].

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Суммируя изложенное, подчеркнём, что разработанная и осуществлённая на практике модель группы предприятий, с основой в виде предприятия-«мини-индустриального парка», показывает свою высокую стойкость по отношению к внешней нестабильной динамике валютного курса и банковского процента. Диверсификация деятельности и взаимные перетоки капитала внутри группы обеспечивают устойчивую динамику продаж, равно как и финансовую стабильность. Особо следует отметить обеспечение динамичного инвестиционного процесса внутри группы [15].

Преимущественное значение имеет синергетический эффект в сфере операционной деятельности (предоставление услуг, основных фондов, персонала и технологий), а также, в сфере инвестиций – взаимных перетоков капитала. В результате взаимодействия предприятия снижают производственные издержки за счёт оптимальной организации производственного процесса, логистики, снижения транзакционных издержек. Повышается финансовая устойчивость группы и её инвестиционные возможности.

Последнее происходит за счёт «кумулятивного эффекта» – концентрации свободных капиталов из прибыли группы, и осуществления крупных инвестиционных проектов в интересах всей группы.

Большую роль играет производственная специализация. Каждое из предприятий не ограничивается поставками своей продукции смежным производствам группы, но ведёт самостоятельные продажи и самостоятельную маркетинговую стратегию на «внешнем» по отношению к группе рынке.

Однако точная оценка величины синергетического эффекта представляет серьёзные методологические трудности, что требует проведения дальнейших исследований. Перспективным здесь видится подход, основанный на анализе т. н. «остатка Солоу» производственной функции Кобба-Дугласа, который обычно трактуется исследователями как простой «технологический коэффициент», хотя сам Р. Солоу обращал внимание, что остаток оценивает изменения в объёме выпуска, не объяснённые динамикой введённых в модель факторов. Как правило, это факторы труда и капитала; иногда, в модифицированных моделях, – материальных и энергозатрат, а также технологических изменений. Среди «не введённых» в модель факторов, определяющих возникновение «остатка Солоу», несомненно, присутствуют и факторы синергетического взаимодействия. Их выделение потребует существенного усложнения изначальной, данной Коббом-Дугласом, модели.

Дальнейшим направлением исследований должно стать изучение подобных диверсифицированных предприятий и групп компаний. Если указанные тенденции найдут своё подтверждение, то необходимо будет рассмотреть возможные меры, которые могут быть предприняты органами власти для стимулирования создания и развития подобных предприятий и групп компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

- Амоша О. І. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика / О. І. Амоша, І. П. Булеєв, Г. З. Шевцова // *Економіка промисловості*. – 2007. – № 1. – С. 3 – 9.
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
- Булеєв І. П. Проблеми оцінки ефективності інтеграції підприємств: синергетичний підхід / І. П. Булеєв, С. В. Богачев // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 4. – С. 126 – 133.
- Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку промислових підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / І. В. Гонтарева; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2013. – 36 с.
- Извекова Е. В. Синергетический эффект как конкурентное преимущество отечественных предприятий и способы его достижения / Е. В. Извекова // *Економіка промисловості*. – 2011. – № 2 – 3. – С. 93 – 98.
- Индексы номинального и реального эффективного обменного курса гривны [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=71195](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=71195)
- Ляхов А. В. Напрями на створення синергетичного ефекту й методи управління синергізмом / А. В. Ляхов, А. К. Голубина // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 5. – С. 19 – 27.
- Ляхов А. В. Понятия и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 4. – С. 25 – 30.
- Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища / І. В. Парій // *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 244 – 250.
- Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.02 / В. С. Пономаренко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 1999. – 32 с.
- Anderson H. Problems Peculiar to Export Sales Forecasting / H. Anderson // *Journal of Marketing*. – 1960. – Vol. 24, № 4 (Apr., 1960). – P. 39 – 42.
- Aristei D. Firms' exporting and importing activities: is there a two-way relationship? / D. Aristei, D. Castellani, C. Franco // *Review of World Economics*. – 2013. – Vol. 149, № 1, Special Issue: Micro-econometric studies of international firm activities and firm performance. – P. 55 – 84.
- Davis R. Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate / R. Davis, L. G. Thomas // *Management Science*. – 1993. – Vol. 39, № 11 (Nov., 1993). – P. 1334 – 1346.
- Devos E. How Do Mergers Create Value? A Comparison of Taxes, Market Power, and Efficiency Improvements as Explanations for Synergies / E. Devos, P.-R. Kadapakkam, S. Krishnamurthy // *Review of Financial Studies*. – 2009. – Vol. 22, № 3 (March 1, 2009). – P. 1179 – 1211.
- Glushko S. Synergistic effect evaluation: a case study of the Group of companies "EFFECT" JSC. / S. Glushko, Y. Kononenko // *Harvard Journal of Fundamental and Applied Studies*. – 2015. – Vol. VII, № 1 (7). – P. 523 – 530.
- Kononenko Y. V. Dissynergy-synergy paradox: a case study of the group of companies "EFFECT" / Y. V. Kononenko // *Economics and management : theory and practice*. – 2014. – Vol. 1. – P. 290 – 293.
- Leonidou L. C. Export development process: An integrative review of empirical models / L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas // *Journal of International Business Studies*. – 1996. – Vol. 27, № 3. – P. 517 – 551.
- Leonidou L. C. Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960 – 2007 / L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas // *Journal of Business Research*. – 2010. – Vol. 63. – P. 879 – 887.
- O'Connell D. J. Sourcing abroad for domestic profit / D. J. O'Connell, J. J. Benson // *Harvard Business Review*. – 1963. – Vol. 41, № 2. – P. 87 – 94.
- World Development Indicators [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

## REFERENCES

- Amosha, O. I., Bulieiev, I. P., and Shevtsova, H. Z. "Innovatsiine onovlennia tekhniko-tekhnologichnoi bazy promyslovoho vyrobnytstva na synerhetychnykh zasadakh: teoriia i praktyka" [Innovation of technical and technological base of industrial production on the basis of synergy: Theory and Practice]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1 (2007): 3-9.
- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

- Anderson, H. "Problems Peculiar to Export Sales Forecasting" *Journal of Marketing* vol. 24, no. 4 (1960): 39-42.
- Aristei, D., Castellani, D., and Franco, C. "Firms' exporting and importing activities: is there a two-way relationship?" *Review of World Economics* vol. 149, no. 1 (2013): 55-84.
- Buleev, I. P., and Bohachev, S. V. "Problemy otsenki effektivnosti integratsii predpriyatiy: sinergeticheskii podkhod" [Problems of assessing the effectiveness of enterprise integration: a synergetic approach]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 4 (2009): 126-133.
- Davis, R., and Thomas, L. G. "Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate" *Management Science* vol. 39, no. 11 (1993): 1334-1346.
- Devos, E., Kadapakkam, P. -R., and Krishnamurthy, S. "How Do Mergers Create Value? A Comparison of Taxes, Market Power, and Efficiency Improvements as Explanations for Synergies" *Review of Financial Studies* vol. 22, no. 3 (2009): 1179-1211.
- Glushko, S., and Kononenko, Y. "Synergistic effect evaluation: a case study of the Group of companies «EFFECT» JSC." *Harvard Journal of Fundamental and Applied Studies* vol. 7, no. 1 (7) (2015): 523-530.
- Hontareva, I. V. "Metodolohiia kompleksnoho otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku promyslovykh pidpriemstv" [Methodology comprehensive evaluation of the effectiveness of industrial enterprises]. avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04, 2013.
- Izvekova, E. V. "Sinergetycheskiy effekt kak konkurentnoye preimushchestvo otechestvennykh predpriyatiy i sposoby ego dostizheniya" [Synergistic effect as a competitive advantage of domestic enterprises and how to achieve it]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2-3 (2011): 93-98.
- "Indeksy nominalnogo i realnogo effektivnogo obmenno-go kursa grivny" [Indices of nominal and real effective exchange rate of grivnia]. [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=71195](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=71195)
- Kononenko, I. V. "Dissynergy-synergy paradox: a case study of the group of companies «EFFECT»" *Economics and management : theory and practice* vol. 1 (2014): 290-293.
- Liakhov, A. V., and Holovyna, A. K. "Napriamy na stvorennia synerhetychnoho efektu i metody upravlinnia synerhizmom" [Directions to create a synergistic effect synergy and control strategies]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 5 (2009): 19-27.
- Lyakhov, A. V., and Krachulova, M. V. "Ponyatiya i vidy sinergizma" [Concept and types of synergies]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 4 (2009): 25-30.
- Leonidou, L. C., and Katsikeas, C. S. "Export development process: An integrative review of empirical models" *Journal of International Business Studies* vol. 27, no. 3 (1996): 517-551.
- Leonidou, L. C., and Katsikeas, C. S. "Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960 - 2007" *Journal of Business Research* vol. 63 (2010): 879-887.
- O'Connell, D. J., and Benson, J. J. "Sourcing abroad for domestic profit" *Harvard Business Review* vol. 41, no. 2 (1963): 87-94.
- Parii, I. V. "Stratehichne upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh shvydkykh zmin seredovyscha" [The strategic management of the organization in terms of rapid environmental changes]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, no. 698 (2011): 244-250.
- Ponomarenko, V. S. "Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic management]. avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.06.02, 1999.
- "World Development Indicators" <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicator>