

© **Юрий Николаевич Лапыгин**

доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Yuri N. Lapygin

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Management
Department,
Vladimir branch of the RANEPА,
Vladimir

© **Денис Юрьевич Лапыгин,**

кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры
менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Denis Yu. Lapygin

Candidate of Economics, Associate
Professor, Associate Professor of the
Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPА,
Vladimir

ЦЕЛЕВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИНЕРГИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ

Targeted effectiveness of synergistic effects

Аннотация. Объединения организаций, к которым относятся и процедуры формирования экосистем, связаны со стремлением получить дополнительные синергические эффекты, обеспечивающие перспективное развитие. Источники и формы проявления синергии в этом случае сопровождаются как положительными, так и отрицательными результатами, о чем свидетельствуют модели оценки синергии, основанные на доходном или затратном подходе, а также на сравнительном подходе. Наряду с количественной оценкой синергии встречаются и способы оценки качественных результатов объединения организаций, один из которых связан с применением модели сбалансированной системы показателей. В работе построена модель оценки синергических эффектов экосистемы, в основе которой лежат принципы сбалансированной системы показателей в сочетании со специфическими характеристиками самой экосистемы. Полученные результаты позволяют определить приоритеты в достижении целей развития экосистемы, направленных на максимизацию синергических эффектов, ориентированных на реализацию существенных характеристик экосистемы.

Annotation. Associations of organizations, which include the procedures for the formation of ecosystems, are associated with the desire to obtain additional synergistic effects that ensure long-term development. The sources and forms of manifestation of synergy in this case are accompanied by both positive and negative results, as evidenced by the models of synergy assessment based on the income or cost approach, as well as on the comparative approach. Along with the quantitative assessment of synergy, there are also methods for assessing the qualitative results of the association of organizations, one of which is associated with the use of the

balanced scorecard model. The paper builds a model for assessing the synergistic effects of the ecosystem, which is based on the principles of the balanced scorecard in combination with the specific characteristics of the ecosystem itself. The results obtained allow us to determine priorities in achieving the goals of ecosystem development aimed at maximizing synergistic effects focused on the implementation of the essential characteristics of the ecosystem.

Ключевые слова: подходы, характеристики, проявление синергии, эффективность, экосистема, целевая ориентация.

Keywords: approaches, characteristics, manifestation of synergy, efficiency, ecosystem, target orientation.

Введение

Для оценки синергических эффектов, проявляющихся в организациях, важно выявить источники синергии, которые возникают, как правило, при слиянии и поглощениях хозяйствующих субъектов [14].

Среди таких источников называют «монопольное ценообразование, увеличение объемов производства (продаж), сокращение издержек и получение эффекта масштаба, снижение потребности в оборотных средствах за счет предоставления сырья с отсрочкой платежа, оптимизация налогообложения» [3, с. 38].

Само же происхождение синергии в процессе формирования объединяющихся структур связывают с рациональностью приобретения контроля над уже действующей организацией (по сравнению с затратами на создание новой организации) или эффектом дополнения (система дополняется недостающими элементами), а также снижением рисков за счет диверсификации деятельности и ростом конкурентного преимущества ввиду более прочной позиции на рынке товаров и услуг [8, с. 12]. Кроме того, отмечается финансовая синергия, которая проявляется в части экономии за счет диверсификации источников финансирования, а также роста инвестиционной привлекательности (за счет снижения рисков), и управленческая синергия, возникающая за счет создания новой, более эффективной системы управления бизнесом.

В качестве форм проявления синергии рассматривают ускоренное развитие организации в процессе реализации своей стратегии, возможность доступа к получению новых ресурсов и каналам сбыта, а также к новым технологиям деятельности и корректировку стратегии своего развития. Кроме того, отмечается ликвидация дублирующих функций и внедрение специфических ноу-хау [1].

Кроме того, выделяется так называемая командная синергия, содержание которой включает снижение затрат как на расходы по обучению персонала, так и на преобразование нового потенциала персонала в денежный эквивалент, соответствующий росту качества выпускаемой продукции [6, с. 100].

Наряду с положительным синергическим эффектом исследователи отмечают необходимость учета издержек, связанных с процессами

организационных трансформаций и сопутствующих отрицательным синергическим эффектам [2], а также возможность проявления отрицательной синергии, обусловленной «неправильными оценками» [13] целесообразности трансформационных процессов, и вероятность проявления потенциально отрицательного варианта трансформации – диссинергии [11].

Обсуждение

Что касается оценок синергических эффектов от объединения организаций, то чаще всего применение находят модели [4], основанные на доходном или затратном подходе, а также на сравнительном подходе [8], который включает и прогнозирование прироста курсовой стоимости акций объединенной организации по сравнению с объединяемыми, а также использует метод рыночных мультипликаторов¹ и анализ сопоставимых сделок².

Совокупные подходы к оценке синергии объединяющихся структур представлены в таблице 1, из которой следует, что в основном методы направлены на определение количественной оценки синергических эффектов. В то же время приведенные методы оценки имеют и существенные недостатки.

Таблица 1

Подходы и методы оценки синергии объединяющихся организаций	
Ф.И.О. авторов	Содержание способов оценки
Бочаров С. Н., Герман О. И. [3]	Модели расчета: затраты-продажи, коммерческого кредитования, оценка бизнеса
Зимин В. В. [5]	Подходы: доходный, затратный, сравнительный, а также оценка результативности (бухгалтерский, рыночный, комбинированный)
Ищенко С. М. [6]	Рыночный подход – оценка синергических эффектов на базе данных по сделкам за ряд лет и сравнение с компаниями-аналогами
Касьяненко Т. Г., Иванов Д. А. [8]	Подходы: сравнительный подход, затратный и доходный
Ратушева В. А. [11]	Эффект синергии рассчитывается путем вычитания рыночных стоимостей объединяющихся компаний из стоимости объединенной компании
Родионов И. И., Михальчук В. Б. [12]	Оценка отдельных компонентов синергии: экономии на масштабе, усиления рыночной позиции, налогового щита, реализации избыточной наличности, увеличения емкости долга

К таким недостаткам С. М. Ищенко [6, с. 100] относит то, что при расчете размера эффекта синергии учитываются только выгоды, но не

¹ Состоит в расчете отношений двух показателей, получаемых по рыночной информации, об организациях, уже совершивших сделку слияния.

² На основе ретроспективных данных по результатам прошедших сопоставимых сделок слияния.

принимаются во внимание убытки и вероятность проявления выгоды, которую появится возможность просчитать не сразу, а спустя некоторое время после объединения организаций. Кроме того, не учитываются качественные составляющие преимуществ организации после их объединения. Да и сами по себе зарубежные методики, как отмечают исследователи В. Э. Балтин и Е. В. Скобелева из Оренбургского государственного университета, сложны в применении, поскольку они, как правило, включают большое количество составных частей, для которых требуется еще большее количество показателей, необходимых для оценки.

К тому же, как отмечают Е. А. Бадюкина и С. М. Ищенко [1] из Сыктывкарского государственного университета, получить достоверный результат оценки синергического эффекта не позволяет ни один из методов его расчета. Хотя, чтобы нивелировать погрешности расчета, исследователями предлагается оценивать синергический эффект с учетом таких показателей как «коэффициент синергического роста» [9] или на основе «чистого приведенного эффекта синергии» [6].

Подходы, в основе которых лежат попытки выйти на качественные оценки синергических эффектов объединения организаций, подразумевают ориентации на цели самого решения об объединении организаций [3] в попытке определить как финансовые, так и нефинансовые преимущества объединения организаций [2].

В этом плане полезно вспомнить о сбалансированной системе показателей, предложенной в свое время Дэвидом П. Нортоном и Робертом С. Капланом [15], в которой цель развития организации транслируется на стратегические карты, в каждой из которых формируются соответствующие цели карт, для каждой из таких целей формулируются показатели, для оценки которых вырабатываются критерии, по которым можно отслеживать степень успешности развития организации в целом.

Среди показателей в этой модели должны присутствовать как количественные, так и качественные, как финансовые, так и нефинансовые, как стратегические, так и тактические показатели.

Построим модель по оценке синергического эффекта на базе показателей, характеризующих степень достижения цели объединяющихся организаций.

При этом обратимся к такой частной форме объединения как экосистемы, которые можно рассматривать как своего рода объединение организаций и физических лиц. В экосистеме синергический эффект выступает одной из характеристик [10], наряду с такими характеристиками как децентрализация, коллаборация, коэволюция, конкуренция, а также среда, сеть, связи.

Синергия в данном случае проявляется в новых возможностях при выработке креативных решений в процессе взаимодействия участников экосистемы, а взаимодействие сопровождается процедурами децентрализации, коллаборации, коэволюции и конкуренции на основе связей в сети участников, распределенных во внутренней и внешней среде экосистемы.

Таким образом, если построить стратегические карты в отношении рассмотренных характеристик экосистемы и проделать все необходимые итерации в рамках модели сбалансированной системы показателей, то получим систему показателей, с помощью которой можно оценивать эффективность целевой синергии экосистемы (см. табл. 2).

Таблица 2

Система показателей экосистемы

Наименования карт (характеристик экосистемы)	Цели	Показатели
Конкуренция	Получать преимущества на рынке, обмениваясь инновациями, созданными участниками в процессе соревнования между собой	Число инноваций, созданных и распространенных в экосистеме
Коэволюция	Обеспечить развитие всех участников экосистемы за счет разнообразных предложений каждого из них	Валовой внутренний продукт экосистемы на одного работника
Коллаборация	На базе кооперации совместной деятельности осуществить обмен ресурсами и согласование целей развития каждого участника	Коэффициент кооперации (удельный вес покупных ресурсов из окружения экосистемы)
Децентрализация	Реализовать гибкое управление экосистемой на принципах согласованных полномочий и автономии участников	Доля функций, выполняемых участниками экосистемы автономно
Связи	За счет направленности различных типов связей между участниками обеспечить устойчивость экосистемы	Информационная оперативность участников экосистемы
Сети	Координировать разноуровневое и добровольное взаимодействие независимых участников	Стратегическая совместимость участников экосистемы
Среда	Оптимизировать состояние внешней и внутренней среды в части использования возможностей и смягчения угроз	Удовлетворенность клиентов экосистемы

Заключение

Теперь, если цель развития экосистемы связать со стремлением к максимизации синергии во всех проявлениях ее характеристик, то максимальный синергический эффект можно представить суммой достигнутых целей, оцениваемых по показателям, адекватным характеристикам экосистемы.



Рис. 1. Дерево целей, направленных на максимизацию синергии экосистемы

Дерево целей (см. рис. 1), построенное по результатам проявления синергии в направлении каждой из характеристик экосистемы, позволяет в каждом конкретном случае определить приоритеты в достижении целей реализации синергии.

Приоритеты, расставленные одним из методов экспертных оценок, позволяют рационально распределить имеющиеся ресурсы экосистемы так, чтобы максимизировать синергический эффект от взаимодействия участников. При этом следует учитывать как положительную компоненту синергии, так и отрицательную ее составляющую.

Список литературы

1. Бадюкина Е. А., Ищенко С. М. Особенности проявления и оценки эффекта синергии от слияния и поглощения компаний Республики Коми // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2009. – № 2. – С. 6-15.
2. Балтин В. Э., Скобелева Е. В. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – № 8 (58). – С. 170-176.

3. Бочаров С. Н., Герман О. И. Эффекты синергии при оценке интеграционных процессов // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2017. – № 4. – С. 36-43.
4. Зимин В. В. Оценка эффективности и результативности синергии при слияниях и поглощениях // Экономические науки. – 2019. – № 178. – С. 131-134.
5. Зимин В. В. Развитие инструментария стоимостной оценки синергетического эффекта сделок слияния и поглощения : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Зимин Владислав Владимирович. – М., 2020.
6. Ищенко С. М. Оценка эффекта синергии как инструмента отбора перспективных сделок по слиянию и поглощению компаний // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2008. – Т. 8, № 2. – С. 98-102.
7. Ищенко С. М. Оценка эффекта синергии при слияниях и поглощениях компаний : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ищенко Светлана Максимовна. – Екатеринбург, 2011. – 237 с.
8. Касьяненко Т. Г., Иванов Д. А. Формирование и оценка синергического эффекта синергии объединения // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2019. – № 5. – С. 5-22.
9. Кравченко Е. С. Практические аспекты оценки синергии как основного критерия отбора эффективных сделок слияний или поглощений при трансформации бизнес-моделей отечественных предприятий // Механизм регулирования экономики. – 2014. – № 2. – С. 79-87.
10. Лапыгин Ю. Н., Глебов Г. Е. Образовательная экосистема аспирантуры // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 4. – С. 22-32. – DOI 10.22394/2304-3385-2023-4-22-32.
11. Ратушева В. А. Разработка паспорта синергии при анализе методов оценки эффекта синергии в сделках слияния и поглощения // Инновационное развитие. – 2018. – № 7 (24). – С. 61-64.
12. Родионов И. И., Михальчук В. Б. Оценка размера и структуры синергии во внутрироссийских сделках слияний и поглощений в 2006-2014 гг. // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9, № 6 (54). – С. 38-51.
13. Симионова Н. Е. Методы оценки системной синергии при слияниях и поглощениях компаний: зарубежный опыт // Экономика строительства. – 2015. – № 1 (31). – С. 24-31.
14. Хасанова Г. Ф. Оценка эффекта синергии с помощью экономико-математических методов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 3. – DOI 10.15862/04EYN315.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, No. 1. – P.75-85.