

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМ ЕФЕКТОМ

Стаття присвячена дослідженню інтеграційного ефекту в діяльності авіапідприємства, сутності такого ефекту, його структури, методів оцінки та досягнення.

Ключові слова: управління, інтеграційний ефект, синергія, емерджентна властивість, оптимізація бізнес-процесу.

Статья посвящена исследованию интеграционного эффекта в деятельности авиапредприятия, сущности такого эффекта, его структуры, методов оценки и достижения.

Ключевые слова: управление, интеграционный эффект, синергия, эмерджентное свойство, оптимизация бизнес - процесса.

The article is sanctified to research of integration effect in activity of airline, essence of such effect, his structure, methods of estimation and achievement.

Keywords: management, integration effect, synergy, emergent property, optimization business - process.

Вступ. Діяльність авіапідприємств сьогодні у все більшій мірі підпорядковується вимогам міжнародної конкуренції. Ускладнення діяльності підприємств та інтенсивність такої конкуренції вимагають від підприємств постійної напруги щодо створення послуг все більш високої якості. При цьому все активніше застосовуються методи залучення конкурентних переваг до свого бізнес-процесу шляхом горизонтальної та вертикальної інтеграції. Проте такий підхід не завжди стає гарантією для появи унікального продукту, оскільки досить часто організаційно-управлінська діяльність із забезпечення інтеграції не спрямована на досягнення інтеграційного ефекту. Тому актуальним питанням в сучасній діяльності підприємств є необхідність організовувати процеси інтеграції у спосіб, що дозволяє досягти саме інтеграційний ефект, що і має бути метою інтеграції як окремого виду діяльності.

Постановка проблеми. В описанні процесу інтеграції підприємств сучасна фахова література неоднорідна та застосовує, як правило, декілька термінів: інтеграційний, синергійний (синергетичний), емерджентний ефект. Природнім результатом інтеграційної діяльності є досягнення «інтеграційного ефекту», що вимагає послідовного «ущільнення» зазначеного різноманіття до єдиного змісту. Також проведено дослідження стану обговорення синергійного ефекту дозволяє підкреслити, що обговорення концепції існування цього явища та його прояву в організаційно-економічних відносинах є предметом активного обговорення, проте без розробок прикладних економічних досліджень цей методологічний підхід залишається недостатньо розвинутим. Існуючі методи оцінки синергійного ефекту відрізняються концептуально, крім

того, оцінка – це тільки основа формування управлінського рішення, тому методів, які б забезпечували менеджмент компанії системними методиками формування явно не достатньо до вимог практики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Виходячи із проведеного аналізу робіт Барткової Н.Н., Ахметзянова Т. Р, Уоллеса Р. С., Ованесова А., Шерешевой М.Ю., Цапиної Т. Н., Липської Л.М. та інші. нами встановлено основні підходи до оцінки синергійного ефекту в процесі інтеграції, але данні підходи не достатньо системно враховують багатоаспектність інтеграційного ефекту (ефекту від інтеграції), про що нами також вказувалось в роботі [3]. Основу цього дослідження склали аналіз монографічних робіт [4, 6, 8, 15] та також результатів наукових дисертаційних робіт [7-10, 12]. Окрім того досліджено та враховано класифікації та окремі методи оцінки із інтеграції підприємств, що наведені в роботах [1,2,5,11,13,14,17].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на значний інтерес науковців до досліджуваного питання, досі залишається недостатньо дослідженими сутність та прояв інтеграційного ефекту на системних засадах, як мети, що досягається управлінням окремим видом діяльності авіапідприємств – їх інтеграції. При цьому, смислову змістовність інтеграційного ефекту значна кількість авторів надає ефекту синергії, але незважаючи на таку увагу економічної думки до ефекту синергії, його оцінка досі залишається спірною, оскільки: по-перше, існують принципові відмінності у визначенні природи самого ефекту; по-друге, існуючі спроби формувати типологію ефекту синергії мають еkleктичний характер та слабо корелюються із класифікаціями інтеграції підприємств; по-третє, відсутня формалізована структура ефекту від інтеграції, що зменшує його придатність до управління ним.

Мета статті. Метою даної статі є дослідження сутності, структури та умов виникнення інтеграційного ефекту з метою розробки методів ефективного управління процесом інтеграції авіапідприємств.

Викладення основного матеріалу. Ефективне стратегічне управління підприємством можливе при визначених цільових орієнтирах та цілях, які мають прийняти формалізований вид. Вирішення цього завдання можливо за умови чіткого та однозначного розуміння бажаних результатів, в тому числі інтеграційного ефекту.

Складність інтеграційного ефекту закладена в його неоднорідності, яку становлять як ефекти від якісних зміни, в тому числі емерджентний ефект, а також ефекти від оптимізації системи управління, виробничих, маркетингових та логістичних процесів тощо. Складність зазначеного посилюється різним розумінням природи

синергійного ефекту та відповідно і спрямованості застосування методів його оцінки.

Зазначимо, що етимологічно термін синергія походить від медичної практики (від грец. *synergos* – разом діючий) і означав м'язи людини, які діють разом для здійснення однієї, визначеної дії [16, с.1211]. При цьому розуміють непропорційно посилену дію автономних складових у їх сукупності; ця ідея знайшла своє відображення в економічній думці представленням формули синергії як « $2+2=5$ », візуальне представлення якої відображає приріст саме кількості, а не якості.

Проте, в сучасній економічній думці значна кількість авторів розглядають термін «синергія» як похідну сучасної методології синергізму, що змінює трактування ефекту синергії як системної властивості. Так, Солов'єв В.П. в монографії «Иновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций)» стверджує, що «синергетика розвиває принципи системного підходу, оскільки зосереджує увагу на ситуаціях коли макроскопічне поведіння систем зазнає якісні зміни» [15, с.9].

На нашу думку саме тому деякі науковці ототожнюють емерджентний ефект із синергічним. З таким тлумаченням ефекту синергії принципово незгодні позиції інших науковців, як приклад, А. Лубков в предметній монографії «Синергетический подход к исследованию экономических систем» [8, с.34], де автор підкреслює незгоду із визначеннями синергетичного ефекту, запропонованими Валдайцевим С.В. та Фатхутдіновим Р.А. в тому, що синергійний ефект є системною властивістю. Далі Лубков А. пропонує під синергійним ефектом розуміти «можливість/ неможливість економічної системи поновлювати свій стан після припинення дії факторів, який вийшов із рівноваги. Тому оцінка синергійного ефекту має пряму залежність від релаксації системи» [8, с.34], також важливим, на нашу думку, в цьому визначенні є те, що вказується на адаптивний вектор формування синергійного ефекту.

В сучасній науці системний підхід отримав широке розповсюдження, тому ідентифікація особливостей синергетики тільки через універсальні категорії системного підходу є проблематичною, проте характерною особливістю синергетики є застосування поняття «точок біфуркації» (спонтанних якісних змін у поведінці економічної системи) та її самоорганізації. Зазначене не обмежує можливість застосування поняття «емерджентна властивість» для описання інтеграційного ефекту.

Неоднозначність трактування природи ефекту синергії призводить і до проблем визначення його ознак як критеріїв для класифікації. Так, Хісанова Г.Ф. та Буреніна І.В. [11, с.190 - 191] визначає, що можливі декілька форм прояву синергії :

- зростання виручки (розширення товарної номенклатури, збільшення долі ринку тощо),*
- зниження витрат (операційна економія витрат у собівартості продукції, ліквідація дублювання функцій тощо),*
- комбінована дія (розвиток нових технологій, удосконалення менеджменту, грошових потоків тощо).*

Позитивом зазначеної класифікації є спроба формалізації різних форм, які є проявом сутності. Проте інші автори пропонують відмінну класифікацію синергії. Так, Ксифілінова Е.М. [14, с.212] пропонує розглядати такі типи синергізму:

- торговий (сумісне використання каналів розподілу, складських та комунікаційних потужностей),*
- операційний (більш ефективно використання виробничих потужностей, персоналу та витрат),*
- інвестиційний (більш ефективно використання загальних запасів сировини, трансферту технологій переміщення результатів дослідження та розробок з одного товару тощо).*
- управлінський (результат покращення менеджменту підприємства в різноманітних стратегічних, організаційних та операційних питаннях).*

Проте, в своєму дослідженні Ксифілінова Е.М. [14, с.217] деякі із зазначених видів далі в тексті називає типами та необґрунтовано замінює поняття «операційний» синергізм на «оперативний», які є не однорідними поняттями в процесах розробки стратегій та організації виробництва.

Розділяти за типом – це означає класифікувати за певною ознакою. Зазначимо, що поняття форма дозволяє такі трактування як «від, ... зовнішній прояв змісту» [16, с.1427], тому зазначені форми та види можуть становити класифікацію одного рівня, проте вони відрізняються, крім того відсутня подальша типізація видів, що дозволяє нам припустити досить «незрілий» та несистемний стан розвитку типології ефектів синергії.

Розглянемо основні 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 [11, с.193 -195];

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[2];

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 [1].

Перевагою цього методу є методична спроба допомогти прийняти менеджеру управлінське рішення. При цьому під синергією розуміють «прярий 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 [16] також розглядають синергію розширення від підвищення вартості компаній у сукупності відносно автономної діяльності та синергію по'язаності (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 [5].

З урахуванням вищевикладеного нами пропонується таке визначення: інтеграційний ефект – результат процесу планованої або саморганізаційної взаємотрасформації автономних структур, який характеризується складною структурою, що визначається окремим або сукупним виявленням синергізму, емерджентності та усуненням конфліктного дублювання функцій (дезінтеграції), завдяки чому досягається підвищення якості бізнес-процесу організації.

В цьому визначенні охоплюються основні прояву ефекту інтеграції:

1) синергія – кількісний приріст, який досягається більш ефективною комбінацією ресурсів підприємства, проявляється у випадку збереження стійкого стану економічної системи;

2) емерджентна властивість – нова якість економічної системи, проявляється у випадку планових якісних змін або самоорганізації;

3) усунення конфліктного дублювання функцій – оптимізація діяльності організації, якщо це не є симптоми для реінжинірингу взагалі.

При цьому «організація» – це узагальнене визначення, яке допускає включення в його суть як внутрішньої складової автономного підприємства, так і мезозв'язки, а також інші зв'язки, що створюють сукупність інтегрованих підприємств у випадку ринкової інтеграції.

Інтеграційний ефект може приймати як позивне, так і негативне значення.

Запропоноване визначення ефекту інтеграції описує множину проявів цього явища (в тому числі можливих і одночасно) та казуальні зв'язки. Це орієнтує на створення методики оцінки інтеграції та

управління процесом інтеграції яка б забезпечувала виконання таких вимог:

- 1) оцінку ефекту синергії у відповідності за функцією управління,
- 2) комплексний підхід до одночасного урахування всіх можливих ефектів інтеграції (системних та несистемних),
- 3) врахування важливості ефектів інтеграції на ключові процеси (ядро бізнес-процесу) діяльності підприємства.

Розглянемо основні етапи запропонованої методики:

1. Постійно здійснюється трьохвимірний моніторинг можливої або планованої появи ефекту інтеграції, результати якого фіксуються у матричній формі. Координати виміру становлять:

- складові функції управління,
- складові структури інтеграційного ефекту (I_{sin} – синергія, I_{em} – поява системної властивості, I_{opt} – усунення дублювання),
- об'єкти (елементи структури авіапідприємства або підприємств, які задіяні в процесі інтеграції).

2. Для отримання показників якісних змін вводиться бальна система оцінки.

3. Отримані ефекти в результаті такого моніторингу приводяться шляхом математичної обробки до цифрового визначення «пропорцій» змін, що відбулися. Ці «пропорції» являються індексами і не мають несумісної розмірності, тому можуть підсумовуватися.

Кожному ефекту призначається коефіцієнт вагомості, який визначається експертним шляхом. Критерієм такої оцінки є вплив аналізованого ефекту на ядро бізнес-процесу авіапідприємства.

4. Враховується інтеграційний ефект за наступною формулою:

$$I_s = \sum r_i I_{sin_i} + \sum r_j I_{em_j} + \sum r_k I_{opt_k};$$

де, I_s – сумарний інтеграційний ефект; I_{sin} , I_{em} , I_{opt} – складові інтеграційного ефекту у відповідності до п.1 методики ; r_i , r_j , r_k – коефіцієнти вагомості складових інтеграційного ефекту у відповідності до п.3. методики.

Висновки. Ефективне планування, організація та контролінг процесу інтеграції можливі за умови системного розуміння бажаного результату, яким в цьому випадку виступає інтеграційний ефект. Надане нове визначення інтеграційному ефекту забезпечує системно-структурний моніторинг проявів інтеграційного ефекту, математичну обробку отриманих результатів та сумарне визначення досягнутого інтеграційного ефекту при будь-яких змінах в діяльності авіапідприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барткова Н.Н. Оценка мультипликативных эффектов в базовые элементы производства функций предприятия [текст] / Н.Н. Барткова, Н.Н. Крушина // Сборник научных трудов СеКавГТУ. Серия «Экономика»: сб. науч. труд., выпуск № 10. - К.: СеКавГТУ, 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10
2. Ахметзянов Т.Р. Проблемы оценки синергии при интеграции [текст] / Т.Р. Ахметзянов, В.И. Косачев // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.senk.ru/articles/38/41/43/44
3. Созинова И.В. Гносеологічні особливості процесу формування поняття інтеграції підприємств [текст] / И.В. Созинова // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць, випуск № 39. - К.: НАУ, 2011. - С. - 109 – 113
4. Уоллес Р.С. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий [текст] / Р.С. Уоллес. - М.: Добрая книга, 2005. - 288 с.
5. Ованесов А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях [текст] // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1796/
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ [текст] / Р.М. Грант - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.
7. Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков [текст] / автореф. дис. ... д-ра. экон. наук/М.Ю. Шерешева. М.: МГУ, 2006. - 53 с.
8. Лубков А.Р. Синергетический подход к исследованию экономических систем: монография [текст] / под ред. проф., д.э.н Карагода В.С. - М.: 2008. - 119 с.
9. Цапина Т.Н. Управление инвестиционной деятельностью промышленных предприятий в условиях их вертикальной интеграции [текст] / автореф. дис. ... канд. экон. наук/М.: ГАСИС, 2008. - 26 с.
10. Липская Л.М. Инновационное управление маркетингом на основе синергетического подхода [текст] / автореф. дис. ... канд. экон. наук/Брянск.: сайте ГОУ ВПО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», 2011. - 24 с.
11. Хасанова Г.Ф., Буренина И.В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании [текст] / Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». Режим доступа: www.ogbus.ru - 2011. №6 - С.188 - 196.
12. Алиев М.А. Экономическая составляющая синергетического эффекта на промышленных предприятиях (вопросы теории и практики) [текст] / автореф. дис. ... канд. экон. наук. - М.: Гос. ун-т упр., 2008. - 18 с.
13. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств / Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. 13-14 березня 2008 р. - К.: КНЕУ, 2008. - С.22-24
14. Ксифилинова Е.М. Синергетический эффект и его использование при управлении развитием предприятия [текст] / Е.М. Ксифилинова // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». - Харьков: ХНАГХ - № 94 - 2010. - С.208 – 218.
15. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентную экономике (Синергетические эффекты инноваций) [текст]. - Киев: Феникс, 2006. - 560 с.

16. Советский энциклопедический словарь. [текст] – М.: Сов. энциклопедия, 1986. – 1600 с.

17. Козодаев М. Слияния и поглощения: алгоритм успеха[текст]/ М. Козодаев// Журнал «Экономические стратегии», № 3. – 2004. – С. 88–92