

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.97)

УДК 334.7

*К. П. Кравець,
к. е. н., доцент кафедри світової економіки,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0002-6850-9378*

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТІВ КОНСОЛІДАЦІЇ

*K. Kravets
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of World Economy,
Kyiv National University of Trade and Economics*

METHODICAL TOOLS FOR ASSESSING THE EFFECTS OF CONSOLIDATION

В статті аналізується напрями удосконалення методичного інструментарію оцінювання ефектів консолідації на підприємствах України. Визначено основні мотиви при здійсненні консолідаційних процесів. Визначено основні ефекти для оцінки ефектів від консолідації, які визначаються через комплементарний та синергетичний ефекти. Сформовано сфери прояву комплементарного та синергетичного ефектів при консолідації (фінансово-економічна, логістична, соціальна, місця організації на ринку, маркетингова, збутова, організаційно - управлінська). В якості критеріїв відбору ефективних угод для здійснення консолідації виробництва на підприємствах на основі оцінки величини ефекту пропонуються визначати кількісні (величина комплементарного ефекту від укладення угоди при консолідації виробництва (грош. од.) та якісні (різноманіття форм прояву ефекту синергії) та критерії досягнення прогнозованого ефекту синергії або величина ризику синергії (%).

The article analyzes the areas of improvement of methodological tools for assessing the effects of consolidation in Ukrainian enterprises. The main motives for the implementation of consolidation processes are identified. The main effects for assessing the effects of consolidation, which are determined through complementary and synergistic effects, are identified. The spheres of manifestation of complementary and synergetic effects at consolidation (financial-economic, logistical, social, places of the organization in the market, marketing, sales, organizational - administrative) are formed. Determination of an integrated indicator that shows the degree of manifestation of the synergistic effect for the enterprise as a whole. The proposed approach allows to identify the sources of the effect of consolidation of production, to avoid uncertainty in assessing the synergy effect. As criteria for selecting effective agreements for the consolidation of production in enterprises based on the assessment of the magnitude of the effect, it is proposed to determine quantitative (the magnitude of the complementary effect of the agreement on the consolidation of production) and qualitative (variety of forms of synergy effect) and criteria synergy or the amount of synergy risk (%).

The scientific problem of estimating the effects of production consolidation at industrial enterprises, determining their sources and synergetic effect remained unsolved. Based on a comprehensive

scientific and practical approach, the need to assess the overall effect of the implementation of production consolidation agreements on the basis of a system of indicators of changes in efficiency before and after consolidation of production, as well as the synergistic effect as part of the overall effect by identifying criteria (reduction of tax payments, business growth), access to new markets, functional synergy, new sales channels, economies of scale, improvement of corporate strategy and culture) and activities of the enterprise (managerial, marketing, logistics, social, market, financial and economic) and the definition of an integrated indicator showing the degree of manifestation synergetic effect for the enterprise as a whole.

Ключові слова: консолідація; синергія; комплементарний ефект; синергетичний ефект; ефект консолідації виробництва; синергізм; критеріальні оцінки.

Key words: consolidation; synergy; complementary effect; synergetic effect; effect of production consolidation; synergy; criterion estimations.

Постановка проблеми. Все частіше укрупнення підприємств сприяють їх успішному розвитку. Завдяки укрупненню підприємства збільшують свою вартість, підвищують ефективність своєї діяльності. Необхідно також зазначити, що високий рівень консолідації виробництва ще не гарантує високу економічну ефективність виробництва. Надмірна концентрація може призвести до втрати керованості організації. Крім того, якщо підприємство має великі розміри, нерациональну структуру основних засобів, неоптимальну номенклатуру продукції, що виробляється, то рівень консолідації не може служити показником ефективності виробництва. У кожній конкретній галузі є найбільш оптимальні розміри підприємств, об'єктивно зумовлені механізмом утворення економічного ефекту консолідації (масштабу).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати дослідження синергетичного ефекту висвітлено у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Марченко В.М.[8] Мостенська Т.Л.[5], Лупенко Ю.О.[9], Скопенко Н.С.[10], Хаустова В.С.[11] та багатьох інших.

Узагальнені результати зарубіжних та вітчизняних підходів до теорії синергії надали можливість виокремити основні характеристики ефекту синергії консолідації виробництва:

1) наявність реакції об'єднаної системи підприємства на зміни, які відбуваються, що проявляється в узгодженій, спільній, впорядкованій дії підсистем, що входять до об'єданого підприємства. Це сприяє зростанню ефекту від діяльності, виникненню нових (посилення наявних) конкурентних переваг (вигод);

2) збільшення ефективності діяльності об'єданого підприємства, що виявляється у його здатності приносити більший прибуток, ніж сумарний прибуток раніше існуючих підприємств;

3) поява додаткової вартості об'єданого підприємства, що відрізняється від сумарної вартості бізнесів при їх розрізненому функціонуванні.

На нашу думку, синергетичний ефект не можна розглядати тільки як інтеграцію вигод від об'єднання підприємства, адже часткові вигоди від функціонування можуть проявлятися у кожного підприємства окремо, а синергетичний ефект передбачає, що в ході зосередження виробництва виникають такі вигоди, які зумовлюють приріст вартості об'єданого підприємства, оскільки фактори виробництва використовуються ефективніше. Такі поширені визначення синергетичного ефекту, як «комбінація бізнесів, тобто два плюс два дорівнює п'яти», або «інтеграція вигод від об'єднання стратегій та економії на масштабі», є некоректними і вводять в оману. Очевидно, що ефект синергії виникає тільки в тому разі, коли в результаті об'єднання у підприємств з'являється суттєво нова компетенція або стратегічна перевага, яка не доступна його конкурентам, що й обумовлює більш високу оцінку вартості підприємства з боку ринку.

Постановка завдання. Результати численних досліджень свідчать, що головні причини невдач у більшості випадків укрупнення полягали в переоцінці синергетичного ефекту та недооцінці витрат на етапі підготовки операції. Адже близько 70% угод зі злиття та поглинання не досягли запланованого синергетичного ефекту від об'єднання [2, 3]. Отже, підприємства повинні ретельно аналізувати можливості створення синергетичного ефекту та забезпечити максимальну співпрацю у сферах його виникнення. Згідно з теорією, укрупнення, в яких очікується реалізація синергетичного ефекту, повинні збільшувати добробут акціонерів підприємства. Проблема полягає в тому, що синергетичний ефект важко піддається прогнозуванню, і на практиці не завжди вдається досягти очікуваного результату. Відтак, необхідно визначити сутність поняття «синергетичний ефект консолідації виробництва». Ефекти консолідації виробництва полягає у поєднанні таких елементів, за яких потенціал буде перевищувати чи знижувати суму потенціалів, що входять до його елементів.

Тому, урахувавши певну неусталеність понятійного апарата синергійної концепції, пропонуємо під «синергетичним ефектом консолідації на підприємствах» розуміти зміну, що полягає у поєднанні таких елементів укрупнення, за яких потенціал буде значно перевищувати (чи знижувати) суму потенціалів, які входять до її елементів, що зумовлюється виникненням системного ефекту (ефекту емерджентності) та супроводжується

частковою втратою кожним з елементів їх стратегічної автономності (або незалежності у прийнятті стратегічних рішень).

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток економіки на сучасному етапі відображається в її глобалізації, диверсифікації, стратегічній орієнтації підприємств на експансію та зростання. Наразі найбільш популярним способом є здійснення операцій зовнішньої концентрації (злиття, поглинання, приєднання та співробітництво), особливо серед підприємств малого та середнього бізнесу, що виробляють харчові продукти, яким в умовах економічної кризи стало дуже складно вижити. Конкурувати доводиться за ціною, а економію витрат можна досягти при великих масштабах. За таких умов багато власників середніх та малих підприємств зацікавлені у продажу або інтеграції бізнесу.

Головним мотивом при здійсненні концентрації виробництва є прагнення отримати синергетичний ефект. З точки зору менеджменту, його поява створює передумови для зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства, є єдиною перевагою, яка недоступна для повторення жодним її конкурентом і дозволяє запустити механізми розвитку економічної системи за принципом комплементарної ефективності.

В Україні проблематика оцінювання синергетичного ефекту при концентрації виробництва на підприємствах є відносно новим об'єктом вивчення. Зокрема, відсутні дослідження з типології чинників, що визначають величину синергетичного ефекту. Незважаючи на те, що існує досить багато методів оцінки синергетичного ефекту при плануванні операцій, однак усім їм притаманні певні недоліки. Основними прогалинами є відсутність врахування витрат, понесених під час укладання угоди; можливість розрахунку лише одноразового синергетичного ефекту; при оцінці ігноруються якісні переваги при зовнішньому розвитку підприємств, а також специфіка прояву синергетичного ефекту підприємств харчової промисловості, що беруть участь в угоді. Відтак, існуючі на сьогоднішній день підходи і методи оцінки синергетичного ефекту вимагають значних модифікацій, що визначає актуальність та необхідність розробки теоретико-методичного підходу до оцінки синергетичного ефекту концентрації виробництва на підприємствах.

Методи оцінки синергетичного ефекту в харчовій промисловості, що нині використовуються, не відповідають потребам і очікуванням підприємств, які беруть участь в угодах при здійсненні концентрації виробництва. Практично немає досліджень щодо аналізу переваг і недоліків існуючих підходів і методів оцінки синергетичного ефекту, можливостей й умов їх застосування, а також форм прояву синергетичного ефекту з урахуванням галузевих особливостей підприємства. Це зумовлює необхідність розробки нового підходу до відбору ефективних угод для здійснення концентрації виробництва на підприємствах, який дозволить укладати угоди, що забезпечують приріст вартості об'єднаного підприємства.

Розглянемо сутність поняття «ефект консолідації». Ефект від здійснення консолідації – це певний результат, що забезпечує досягнення конкретної мети. Показники ефекту відображають ступінь реалізації основних завдань діяльності підприємства: виробництво продукції для задоволення потреб споживачів; обсяг продажів; частка ринку підприємства; вартість підприємства; виробнича потужність підприємства.

Під оптимальними розмірами слід розуміти найбільш ефективні розміри підприємства. Критерієм економічної ефективності оптимальності підприємств є мінімум приведених витрат на виробництво продукції і питомих капітальних вкладень.

Необхідно зауважити, що ефект може мати як позитивний (безпосередньо синергетичний), так і негативний (диссинергетичний) прояв, про що у відповідних теоретичних дослідженнях згадується нечасто. Диссинергія може бути обумовлена високими витратами, що виникають у процесі укрупнення підприємства або внаслідок зниження керованості більш складною системою.

Позитивний ефект формалізуються у вигляді нерівності « $2+2 > 5$ ». На нашу думку, позитивний синергетичний ефект при укрупненні виробництва підприємств проявляється у скороченні витрат за заданого рівня доходу, збільшенні доходів за заданого рівня витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект «подвійного синергізму»), негативний ефект (диссинергія) формалізується у вигляді такої нерівності « $2+2 < 5$ ». У цьому випадку синергетичний ефект може проявлятися через збільшення витрат за заданого рівня доходу, зменшення доходів за заданого рівня витрат або в разі зменшення доходів з одночасним збільшенням витрат [4]. Вважаємо, що такий вплив має місце тоді, коли дія факторів макросередовища, елементів (та їх складових) укрупнення, інструментів консолідації виробництва (зокрема) має взаємно протилежне спрямування або не є визначальною причиною для справжніх зрушень.

Слід зауважити, що переважна більшість наукових розробок, присвячених питанням синергії, тією чи іншою мірою стосується питань класифікації джерел отримання синергетичного ефекту та методів оцінки ефекту синергії.

На сьогодні, в економічній літературі достатньо глибоко проведено факторне дослідження синергії, яке класифікує фактори синергії залежно від джерел їх отримання [6], впливу на ринкову вартість, цілей концентрованих суб'єктів господарювання.

Практично не вирішеними залишаються питання виміру синергії в процесах консолідації виробництва. За дослідженнями компанії McKinsey [3] та KPMG [2], до 70% підприємств не отримують прогнозованих у момент об'єднання ефектів, а отже, дана статистика є підтвердженням тези про труднощі точної математичної формалізації синергетичного ефекту, який отримують підприємства у процесі консолідації. Однак, незважаючи на невтішну статистику, що підтверджує ряд чинників, які є ускладненнями для такого розрахунку, у науковій літературі проблеми оцінки синергетичного ефекту досліджуються.

Як показав аналіз економічної літератури з проблем консолідації, на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття синергетичного ефекту при консолідації виробництва на підприємствах, що, відповідно, призводить до складнощів при визначенні його розміру.

Одні науковці при дослідженні синергії вказують на труднощі її розрахунку, оскільки часто складно оцінити ті реальні зміни, які виникнуть у результаті консолідації виробництва. Друга група науковців дотримуються думки, що синергію можна оцінити та виміряти кількісно.

Беззаперечним є той факт, що критерієм будь-якої синергії є зростання сукупного показника порівняно із сумою складових показника.

Одне з фундаментальних понять, що використовуються при концентрації виробництва – це «синергетичний ефект», що досліджувалось у першому розділі роботи. Узагальнення відомих підходів до розкриття економічної сутності поняття «синергетичний ефект» дозволило запропонувати визначення поняття «синергетичний ефект» в контексті процесів концентрації виробництва на підприємствах. Синергетичний ефект від концентрації виробництва – це додана вартість інтегрованої системи, яка виникає внаслідок більш ефективного використання факторів виробництва, що дозволяє посилити або отримати конкурентні переваги, досягнення яких було неможливим при розрізненому функціонуванні бізнес-одиниць.

Однак слід зазначити, що кількісний вимір синергетичного ефекту має іншу природу походження, на відміну від передбачуваної економії на масштабі, яка є економічно обґрунтованою та очевидною попри будь-яку нестійкість та хаотичність у системі. Адже, як відомо, принципами синергетики, а отже, і появи синергетичного ефекту, є його непередбачуваність, нелінійна залежність від понесених витрат, довготривалість очікуваних результатів тощо [6, 7].

Комплементарний ефект (ефект раціонального використання, взаємодоповнення, економія) є передбачуваним результатом реалізації планомірного (організованого) процесу, який переважно знаходить своє практичне втілення, може бути попередньо розрахований і на який сподіваються власники, приймаючи управлінське рішення, у тому числі і про концентрацію виробництва. Комплементарний ефект в економічній науці трактується як певна набута перевага в результаті зміни обсягів, структури виробництва, схеми управління тощо. Економія є запланованим результатом комбінування та взаємодоповнення ресурсів підприємства в результаті їх об'єднання і виникає на певних рівнях. Це ефект за рахунок об'єднання ресурсів, потужностей, фінансових потоків, маркетингу, заміщення (інвестиції), ефект централізації тощо. На кожному із рівнів виникнення економічного ефекту можлива, але не гарантована поява і синергетичного ефекту [4].

Процес оцінювання ефектів концентрації виробництва необхідно починати з ідентифікації та систематизації чинників, що впливають на їх величину ефекту. Такі чинники зумовлюють концентрацію виробництва на підприємствах, що супроводжується виявленням можливих форм прояву ефекту як комплементарного (який можна оцінити, виходячи з показників розвитку підприємств), так і синергетичного (ефект невизначеності) від укрупнення підприємств харчової промисловості (рис. 1).

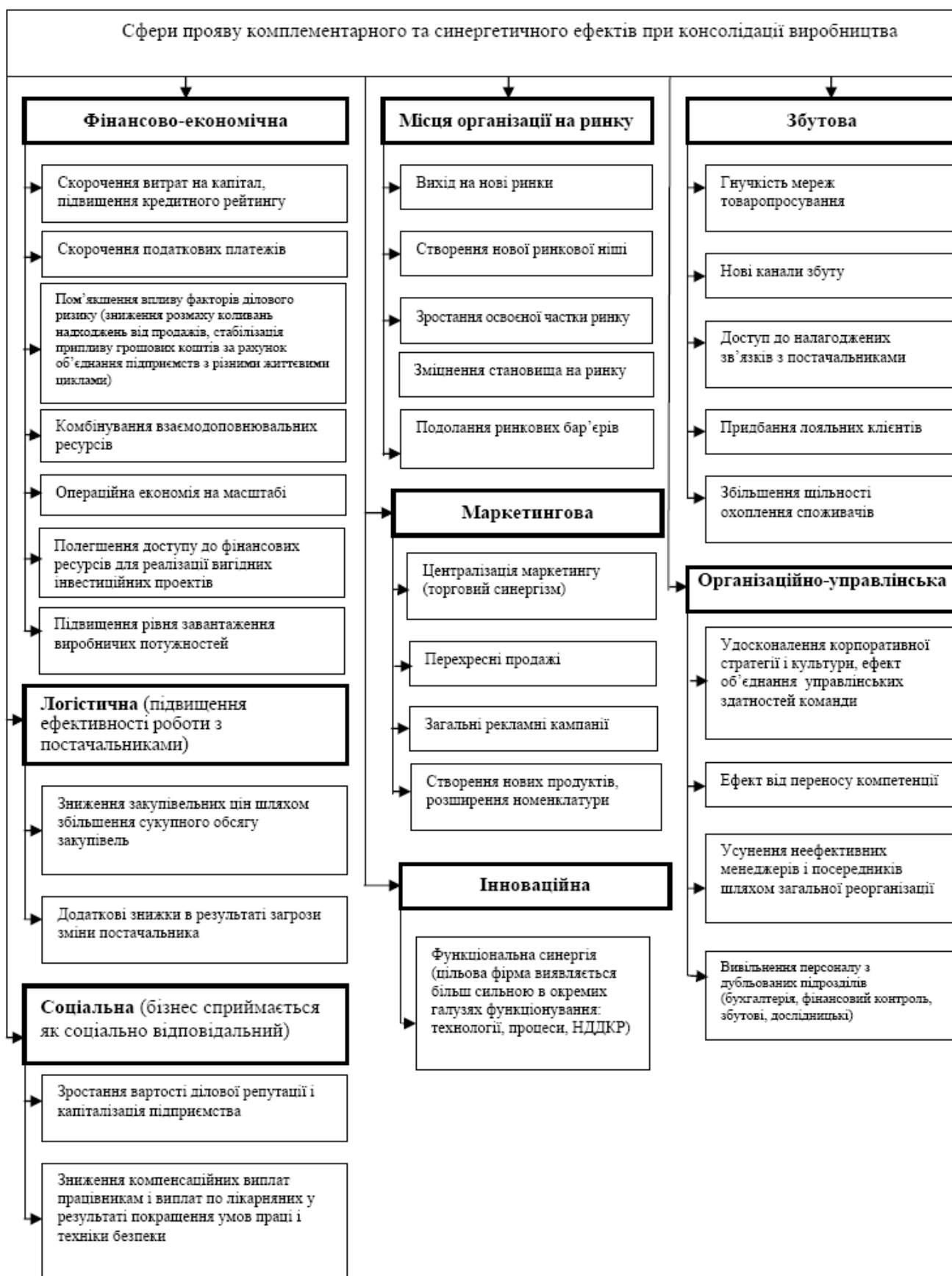


Рис. 1. Сфери прояву комплементарного та синергетичного ефекту при консолідації виробництва на підприємствах
Джерело: складено автором

Дослідження типології чинників, що визначають величину ефекту, має науково-практичну спрямованість, оскільки врахування особливостей угоди та галузевої приналежності підприємства-покупця та

підприємства-цілі дозволить більш точно оцінити величину ефекту, а отже, відібрати ефективні угоди при здійсненні концентрації виробництва на підприємствах харчової промисловості.

В якості критеріїв відбору ефективних угод для здійснення концентрації виробництва на підприємствах на основі оцінки величини ефекту пропонуються такі:

- кількісні (величина комплементарного ефекту від укладення угоди при концентрації виробництва (грош. од.);

- якісні (різноманіття форм прояву ефекту синергії) та критерії досягнення прогнозованого ефекту синергії або величина ризику синергії (%).

На основі оцінки величини розрахованого ефекту приймаються управлінські рішення з відбору ефективних угод для здійснення концентрації виробництва, які сприяють досягненню позитивного ефекту зростання вартості об'єднаного підприємства. Наведене вимагає розробки комплексного методичного підходу до оцінки ефекту, що дозволяє врахувати все різноманіття форм його прояву та чинників, що впливають на його величину.

Прийняті рішення про укладання угоди з іншим підприємством своєї галузі або виходу на інший ринок необхідно звертати увагу на стадію консолідації, в якій перебуває галузь.

Аналіз впливу концентрації на фінансово-економічну діяльність підприємств харчової промисловості шляхом застосування кривої консолідації показав, що найбільш успішним є зовнішній розвиток на першій та другій стадіях консолідації. Цей факт підтверджується і в закордонних теоретичних дослідженнях [2]. Коли зовнішній розвиток відбувається на стадії спеціалізації (третьої стадії), то майже 50% угод є невдалими. На стадії рівноваги та альянсів (четвертої стадії) майже на 70% таких угод очікує крах, що, насамперед, пов'язано з дією антимонопольного законодавства й об'єктивним зменшенням прибутковості самої галузі.

При розробці методики оцінки концентрації виробництва для здійснення концентрації виробництва на підприємствах необхідно проаналізувати виявлені недоліки існуючих методів оцінки, а саме [6]:

1) більшість моделей ґрунтуються на визначенні вартості підприємства після об'єднання, однак, на наш погляд, такий підхід має суб'єктивний характер;

2) на підставі існуючих моделей оцінки можливо розрахувати одноразовий ефект синергії, у той час як різноманітні форми ефекту синергії проявлятимуться не відразу після об'єднання, а впродовж наступних років, тому при оцінці синергетичного ефекту потрібно розглядати грошові потоки підприємства за ряд наступних років;

3) наявні моделі оцінки містять змінні, що впливають на величину синергетичного ефекту, та розглядають якісні переваги для здійснення концентрації виробництва підприємств (наприклад, ефект командної синергії, соціальна та екологічна форми його прояву), однак їх досить важко оцінити.

Для отримання найбільш точних розрахунків синергетичного ефекту від здійснення концентрації виробництва підприємств вважаємо за доцільне використовувати підхід, що полягає у визначенні суми часткових (кожного окремого підприємства) ефектів до концентрації (комплементарний ефект) і синергетичного ефекту – як частини сумарного ефекту об'єднання, що визначається за допомогою інтегрального показника. Значення запропонованого інтегрального показника може закладатися для обґрунтування доцільності здійснення угод злиття та поглинання у межах від 10% до 30%. Це дозволить усунути низку виявлених недоліків інших моделей.

Виходячи з аналізу концентрації виробництва на підприємствах, доходимо висновку, що з найбільшим ступенем ймовірності проявляються такі ефекти: а) від збільшення частки доходів, що припадає на зростання продажів нових продуктів і можливості піднімати ціни на товари-новинки, що впливає на приріст виручки; б) зниження витрат на розробку нових продуктів (придбання лінії з виробництва нового продукту обходиться дешевше, ніж розробка самої технології), що впливає на економію витрат.

Частковий прояв комплементарного ефекту при концентрації виробництва на підприємствах розраховується за спеціальними формулами на основі поділу на абсолютні та відносні показники. Розрахунок ефекту за абсолютними показниками дає змогу отримати загальний ефект від концентрації виробництва у вигляді економії витрат та приросту доходності підприємства. Відносні показники показують зміну ефективності діяльності підприємства після об'єднання. Критерії та показники оцінки прояву комплементарного ефекту та синергетичного ефекту представлені в табл. 1.

Таблиця 1.

Комплексний підхід до критеріальної оцінки сфер прояву ефекту концентрації виробництва підприємств

Критерії оцінки	Шляхи досягнення за сферами прояву
1	2
Організаційно-управлінський	
Командна синергія	Скорочення витрат на навчання персоналу (розробка програми навчання, роздаткові матеріали, оплата послуг тренера команди персоналу, оренда приміщення) завдяки формуванню ефективної команди.
Ефект від перенесення компетенції	Зниження витрат (зростання доходів) підприємств у результаті використання управлінських здібностей менеджерів: «ноу-хау», впровадження заходів з підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів.
Підвищення якості роботи персоналу	Скорочення штрафів і пені, які нараховувалися раніше підприємству через помилки персоналу (наприклад, вартість помилки бухгалтера, штрафи і пені за некоректне ведення бухгалтерського та податкового обліку, несвоєчасну здачу звітності та ін.)
Вигоди від зміни структури об'єднаного підприємства	Скорочення витрат підприємства за рахунок ліквідації дубльованих і створення єдиних централізованих підрозділів (бухгалтерії, управління фінансового контролю, дослідницьких і збутових підрозділів). Зниження витрат з виплати заробітної плати.
Логістичний	
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	Зниження вартості купівлі одиниці ресурсу за рахунок збільшення обсягу закупівель або отримання додаткових знижок.
Соціальний	
Зростання суспільного рейтингу підприємства	Підприємство сприймається як соціально відповідальне. Формується позитивна громадська думка про підприємство, поліпшується його ділова репутація. Зростання курсової вартості акцій і зростання капіталізації підприємства.
Поліпшення умов і техніки безпеки праці	Зниження компенсаційних виплат. Зниження виплат за листками непрацездатності співробітників організації.
Місця на ринку	
Приріст виручки за рахунок зростання освоєної частки ринку (захоплення частки ринку при купівлі конкурентів); створення нової ринкової ніші; вихід на нові ринки	Приріст освоєної підприємством частки ринку у вартісному вираженні (зростання вартості товарів (робіт, послуг), проданих підприємством на даному ринку).
Маркетинговий	
Дохід від продажів	Виручка від продажів розроблених об'єднаним підприємством нових продуктів та розширення номенклатури продукції, що випускається, виробленою об'єднаним підприємством.
Поява можливості перехресних продажів	Зростання виручки підприємства за рахунок перехресних продажів об'єднаного підприємства. Умови розрахунку: клієнтські групи не збігаються, але кожна з груп клієнтів зацікавлена в споживанні і товару підприємства А, і товару підприємства В.
Зниження витрат об'єднаного підприємства з просування продукту в результаті проведення загальних рекламних кампаній	Ефект від централізації маркетингу (економія на витратах з просування продукту) у розрізі окремих товарних груп. Зниження витрат на одиницю продукції на маркетингові функції об'єднаного підприємства.
Інноваційний	
Зростання доходів у результаті прояву функціональної синергії	Приріст прибутку об'єднаного підприємства від виробництва нової або модернізованої продукції, впровадження нових технологій і процесів: Зростання оптової ціни нової продукції порівняно зі старою продукцією; Зростання обсягу випуску продукції після реалізації проекту.
Зростання доходів об'єднаного підприємства за рахунок поліпшення якості продукції	Додатковий прибуток, отриманий підприємством від збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції. Додатковий прибуток, отриманий підприємством від зростання ціни продажу продукції. Зниження витрат на виробництво продукції у зв'язку зі скороченням браку

Скорочення витрат об'єднаного підприємства за рахунок впровадження нових технологій і процесів	Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нововведень.
Скорочення витрат підприємства за рахунок зростання продуктивності праці	Темпи приросту продуктивності праці (виробітку) за рахунок впровадження нововведень. Вивільнення працівників внаслідок впровадження нової техніки. Зниження собівартості внаслідок зростання продуктивності праці.
Зниження витрат об'єднаного підприємства за рахунок взаємодоповнювальних у сфері НДДКР	Зниження витрат на одиницю продукції на НДДКР в об'єднаного підприємства. Зростання обсягу реалізації продукції, виробленої за допомогою нових технологій.
Збутовий	
Зростання виручки об'єднаного підприємства	Приріст виручки за рахунок появи нових каналів збуту; доступу до налагоджених зв'язків і процедур взаємодії із замовниками.
Придбання масиву лояльних клієнтів; збільшення щільності охоплення споживачів	Зростання доходів підприємства в результаті придбання нової групи клієнтів і зростання обсягів реалізації.
Фінансово-економічний	
Зниження вартості капіталу	Зменшення відсоткових платежів за рахунок зниження ставки по кредиту.
Скорочення податкових платежів	Економія на податках за рахунок появи можливості отримання податкових пільг, перенесення збитку на майбутнє.
Стабілізація припливу грошових коштів	Зниження штрафів, пені, неустойок за прострочення платежів. Економія на відсоткових платежах за кредитом.
Доступ до фінансових ресурсів об'єднаного підприємства для реалізації інвестиційних проектів	Економія на процентних платежах за кредитом. Прояв ефекту нових можливостей - чистий дисконтований дохід від проекту, що отримав шанси на реалізацію.
Підвищення рівня завантаження виробничих потужностей	Приріст виручки за рахунок зростання обсягів виробництва. Зниження витрат на одиницю продукції за рахунок зниження частки постійних витрат у собівартості одиниці продукції.
Нагромадження ресурсів для участі у великих проектах і держконтрактах	Приріст виручки. Зниження платежів по кредиту внаслідок отримання більш високого кредитного рейтингу.
Ефект комбінування взаємодоповнювальних ресурсів	Зниження собівартості продукції, що випускається: скорочення транспортних витрат на одиницю продукції; зниження капітальних вкладень на випуск продукції; зростання обсягу випуску продукції за рахунок комбінування ресурсів.
Операційна економія на масштабі	Зниження витрат на одиницю продукції за рахунок зниження частки постійних витрат у собівартості одиниці продукції.

Джерело: побудовано автором

Виходячи з наведеного комплексного підходу до оцінки, на наш погляд, величину синергитичного ефекту можна оцінити як різницю ефекту від концентрації виробництва і комплементарного ефекту за формулою:

$$E_c = \sum (E_{\text{конц. } i} - E_{\text{компл. } i}), \quad (1)$$

де E_c – сукупний синергетичний ефект;

$E_{\text{конц. } i}$ – ефект від концентрації виробництва за i -м показником оцінки;

$E_{\text{компл. } i}$ – комплементарний ефект за i -м показником оцінки.

Для прийняття управлінських рішень щодо здійснення концентрації виробництва варто розраховувати плановий сукупний синергетичний ефект:

$$E_{c \text{ план}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i b_i}{\sum_{i=1}^n a_i b_{\text{max}}} * 100\% , \quad (2)$$

де $E_{c \text{ план}}$ - плановий сукупний синергетичний ефект від концентрації виробництва;

a_i – експертна оцінка за i -м показником, балів;

b_i – коефіцієнт нормування i -го показника;

b_{max} – максимальне значення коефіцієнта нормування.

При цьому загальний ефект за i -м показником оцінки (E_c^i) визначається через чистий фінансовий результат підприємства. Оскільки результатом внутрішньої синергії для підприємства є зростання прибутку через активізацію механізмів зростання виручки й зниження витрат (за теорією І. Ансоффа [1, с.119], критерієм синергетичного ефекту є прибуток підприємства). Тому достовірну оцінку такого ефекту доцільно здійснювати з використанням показника додаткового прибутку, що отримується шляхом віднімання величини чистого прибутку об'єднаного підприємства від прибутку до об'єднання.

Встановлення балів за відповідним i -м показником оцінки передбачає виконання таких умов:

$$a_i = \begin{cases} 1, & \text{якщо } E_c^i < 0; \\ 2, & \text{якщо } E_c^i = 0; \\ 3, & \text{якщо } E_c^i > 0. \end{cases} \quad (3)$$

Розрахувавши відсотковий показник синергетичного ефекту і віднявши його від загального отриманого ефекту від концентрації виробництва, можна знайти комплементарний ефект без урахування ефекту невизначеності за формулою:

$$E_{\text{комп.}} = E_z \cdot (1 - E_c/100\%) \quad (4)$$

Запропонований комплексний методичний підхід дозволяє уникнути невизначеності при оцінці синергетичного ефекту при концентрації виробництва на підприємствах, зберігаючи їх переваги. Також він дозволяє більш точно й об'єктивно врахувати та оцінити весь спектр проявів форм синергетичного ефекту (як кількісних, так і якісних), а відтак надає можливість відбирати і укладати тільки ефективні операції, які будуть сприяти розвитку підприємства і приросту його вартості.

Висновки. Аналіз основних методичних підходів визначення синергетичного ефекту консолідації виробництва дозволяє виявити їх позитивні та негативні сторони. Науковці пропонують переважно визначати синергію на основі сумування різних показників. Виходячи з розглянутих вище положень, у процесі оцінки формування та функціонування інтегрованого підприємства доцільно використовувати консолідований підхід, який полягає у зіставленні отриманих вигод та понесених витрат у межах усієї групи інтегрованих підприємств з можливим врахуванням ефекту синергії на основі розрахунку сумарного ефекту об'єднання. Такий підхід надає можливість виявити внесок кожного з ефектів та кількісно оцінювати якісні прояви синергетичного ефекту від здійснення консолідації виробництва, що дозволяє визначити перспективні угоди для консолідації виробництва.

Список використаних джерел.

1. Ansoff I. *Corporate strategy : revised ed.* – London: Penguin Books, UK..
2. KPMG: веб-сайт. URL: <http://www.kpmg.com>.
3. McKinsey & Company: веб-сайт. URL: <http://www.mckinsey.com>.
4. Марченко В. М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* [Текст]: Збірник наукових праць. №20, 2017. С. 142–149.
5. Mostenska T. Conceptual approaches of company development strategy considering the phase of industry consolidation and integration processes. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2015. Вип. 1(12). С. 82–95. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mtlaip.pdf>. (дата звернення: 20.12.2020).
6. Кравець К.П. Визначення рівня консолідації виробництва на підприємствах харчової промисловості України. *Вісник Донецького національного університету*, 2015. № 1. С.66-67.

7. Кравець К.П. Форми консолідації підприємств за сучасних умов господарювання. *Сервісна економіка в умовах глобальної конкуренції: правовий та інституційний виміри*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 15-16 лист. 2017 р.). Київ, 2017. С. 350–352.
8. Марченко В.М. Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал: монографія Київ, 2011. 352 с.
9. Лупенко Ю.О. Розвиток підприємництва і кооперації : інституціональний аспект : монографія, Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
10. Скопенко Н.С. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту *Теоретичні та прикладні питання економіки*: Зб. наук. праць. – 2016. – Випуск 1(32). С. 33–43.
11. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків, 2019. 416 с.

References.

1. Ansoff, I. (1987), *Corporate strategy*, Penguin Books, London, UK.
2. The official site of KPMG (2021), available at: <http://www.kpmg.com>. (Accessed 15 Jun 2021).
3. The official site of McKinsey & Company (2021), available at: <http://www.mckinsey.com>. (Accessed 15 Jun 2021).
4. Marchenko, V.M. and Bondar, A.I. (2017), “Methodical Approach to Estimating the Financial Potential of an Enterprise”, *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 20, pp. 142–149.
5. Mostenska, T. (2015), “Conceptual approaches of company development strategy considering the phase of industry consolidation and integration processes” *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, pp. 82–95, Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mtlaip.pdf>. (Accessed 15 Jun 2021).
6. Kravets, K. (2015), “Determining the level of consolidation of production at the enterprises of the food industry of Ukraine”, *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, pp. 66-67.
7. Kravets, K.P. (2017), “Forms of consolidation of enterprises in modern business conditions”, *Servisna ekonomika v umovakh hlobalnoi konkurentsii: pravovyi ta instytutsiyni vymiry. Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya* [Service economy in the conditions of global competition: legal and institutional dimensions. International economic conference], Kyiv Ukraine, pp. 350–352.
8. Marchenko, V.M. (2011), *Samoorhanizatsiia zlyttia ta pohlynannia: umovy ta potentsial* [Self-organization of mergers and acquisitions: conditions and potential], Kyiv, Ukraine.
9. Lupenko, Yu.O. (2016), *Rozvytok pidpriemnytstva i kooperatsii : instytutsionalnyi aspekt* [Entrepreneurship and cooperation development: institutional aspect], NNTs «ІАЕ», Kyiv, Ukraine.
10. Skopenko, N.S. (2016), “Features of formation of a complex system of risk management”, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: Zbirnik naukovih prats*, , vol. 1(32), Kyiv, Ukraine, pp. 33–43.
11. Khaustova, V. Ye., and Kolodiazhna, T. V. (2019), *Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii* [The impact of mergers and acquisitions on the competitiveness of the economy in the context of globalization], Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2021 р.