

ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА



Проект 1: инновационная среда университета в регионе и эффективное управление

Цель: развитие инноваций и инновационных образовательных программ на основе интеграции образования, науки и бизнеса для организации подготовки и переподготовки кадров по широкому спектру специальностей и направлений.

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет
Кафедра экономики городского хозяйства

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИНЕРГИЗМ»

Составитель
П.Н. ЗАХАРОВ

Владимир 2008

УДК 338.24
ББК 65.050
М54

Рецензент
Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики городского хозяйства
Владимирского государственного университета
А.Ю. Андрианов

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Методические указания к лабораторным работам по дисциплине «Стратегический синергизм» / Владим. гос. ун-т ; сост. П. Н. Захаров. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008. – 24 с.

Рассмотрены различные аспекты эффекта синергии. Приведены основные требования к выполнению лабораторных работ по дисциплине «Стратегический синергизм».

Рекомендованы для магистрантов 1-го курса очной и заочной форм обучения направления 080500 – менеджмент, программа 080500.68 – 11 – стратегическое управление.

Табл. 3. Ил. 2. Библиогр.: 6 назв.

УДК 338.24
ББК 65.050

ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие рыночных отношений в отечественной экономике обуславливает объективную необходимость повышения уровня компетентности и подготовленности управленческих кадров в части принятия стратегических решений.

К числу объективных системных свойств организации многие исследователи относят синергию. При этом стратегически важный ориентир любой организации – достижение положительной синергии, при которой суммарный потенциал системы выше простой арифметической суммы свойств элементов системы.

Следует отметить, что основной фактор возникновения именно положительной синергии – это талант и практические навыки руководителя. С этой точки зрения появляется объективная необходимость ознакомления с теоретическими и прикладными аспектами стратегического синергизма будущих специалистов в области стратегического управления.

Предусмотрены лабораторные работы по следующим темам:

- коэволюция системы высшего профессионального образования и экономики;*
- синергия слияний и поглощений;*
- синергия как результат совместной реализации элементов стратегии.*

Тематика лабораторных работ, предлагаемая в данных методических указаниях, составлена с учетом современных требований к уровню подготовки магистров по программе «Стратегическое управление». Она включает в себя основные разделы учебного плана дисциплины «Стратегический синергизм». Дополнительные вопросы могут быть рассмотрены при самостоятельной творческой работе магистрантов.

Лабораторная работа № 1

КОЭВОЛЮЦИЯ КАК ИСТОЧНИК СИНЕРГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ И ЭКОНОМИКИ

Цель работы – ознакомиться с принципами формирования синергетического эффекта на основе взаимодействия высшей школы и экономики.

Теоретические основы

Современные подходы к решению проблем о путях и перспективах развития высшей школы России, а также о масштабах участия государства в управлении имущественным комплексом образовательной сферы представляются малопродуктивными, потому что рассматривают сферу образования в целом и высшую школу, в частности, как некий обособленный объект, во-первых, без глубокого анализа нарастающих взаимосвязей с экономикой страны и, во-вторых, без адекватного учета мировых тенденций и опыта построения в развитых странах «экономики знаний». В условиях постиндустриальной стадии развития императивом становится закрепление новой ролевой характеристики сферы высшего образования, стимуляция всего спектра ее взаимоотношений с обществом и экономикой. В данной лабораторной работе в рамках *коэволюционного подхода* магистрантам предстоит исследовать характер различных взаимосвязей и взаимозависимостей в развитии высшей школы и экономики.

В развитых странах взаимовлияние высшей школы и экономики непрерывно возрастает, приводя к формированию принципиально нового качества их взаимоотношений: явлению, получившему название коэволюции.

Заметим, что сам термин «коэволюция» ввел в научный оборот академик Н. Моисеев, характеризуя им сбалансированное, непротиворечивое экономическое, социальное и экологическое развитие. Позже, в 90-х гг. прошлого века, профессор Гарвардского университета Дж. Ф. Мур использовал его для характеристики развития бизнес-экосистем, сравнивая среду бизнеса с экологической системой, где сосуществуют конкуренция, эволюция, сотрудничество и взаимосвязь.

На рис. 1 представлено содержание понятия «коэволюция высшей школы и экономики».

При рассмотрении коэволюции высшей школы и экономики экологический аспект, безусловно, также присутствует, но «центр тяжести» при этом переносится на появление значимого синергетического эффекта от усиления взаимосвязанности и взаимозависимости их развития.



Рис. 1. Содержание понятия «коэволюция высшей школы и экономики»

Среди ключевых аспектов коэволюции высшей школы и экономики следует выделить:

- кадровый;
- финансовый;
- инновационно-исследовательский;
- институциональный;
- информационный;
- экологический.

Рассмотрим каждый аспект коэволюции высшей школы и экономики. Начнем с исторически предопределенного основной миссией их взаимосвязи – **кадрового аспекта**. В разных экономиках существует взаимосвязь приоритетов в подготовке кадров, обуслов-

ленных требованиями соответствующего технологического уклада. Если первая половина XX столетия характеризовалась опережающим ростом занятости промышленного пролетариата, имеющего различные уровни среднего образования, то в послевоенный период наблюдался опережающий рост занятости «белых воротничков», для которых наличие высшего образования – неотъемлемый атрибут. Удельный вес рабочих профессий неуклонно снижался, достигнув к концу XX в. всего около 30 % от общего уровня занятости в развитых экономиках, в т.ч. 15 % составляла доля высококвалифицированного рабочего труда. Снижение происходило за счет уменьшения спроса на женский и неквалифицированный труд.

Высокие темпы роста технического прогресса и ускорение смены технологических укладов становятся главными факторами опережающего развития высшей школы и расширенного воспроизводства кадров, превышающего текущую потребность экономики. Успешное внедрение нового технологического уклада возможно только при накоплении критической массы занятых квалифицированных работников. Так, например, в США в 1980-х гг. при переходе к массовому производству высокотехнологичной продукции пятого уклада до 50 % занятых в экономике имели образование, как минимум соответствующее четырем годам высшей школы, т.е. степени бакалавра.

Значительное увеличение периода и масштабов подготовки кадров не могло не сказаться на изменении **финансового аспекта** коэволюции. Если ранее основу финансовых потоков высшей школы составляли государственный источник финансирования и бюджеты домохозяйств, то в последние десятилетия значительный прирост демонстрируют также прямые финансовые поступления корпоративного сектора экономики. Встречаются случаи, когда их размер регулируется государством, как, например, во Франции, где каждое предприятие перечисляет вузу по своему выбору налог на образование в размере 0,5 % от фонда заработной платы квалифицированных работников. Но в большинстве развитых стран эти потоки иницирует сама экономика, конечно, руководствуясь не альтруистическими мотивами, а реализуя свою потребность, во-первых, в квалифицированном человеческом капитале, во-вторых, в различных формах его подготовки и переподготовки, в-третьих, в различных формах управленческого консалтинга и, в-четвертых, в различного рода исследованиях и разработках.

Кроме того, высшая школа развитых стран активно формирует дополнительный источник финансирования за счет развития собственной научно-производственной базы.

Следует заметить, что видоизменение **инновационно-исследовательского аспекта** коэволюции высшей школы и экономики протекает в основном за счет дополнительных функций вузовской науки в части создания, продвижения на рынке и производственного освоения научно-технических разработок.

Формируется модель, подразумевающая в дополнение к традиционным исследованиям функции продвижения созданного научного продукта (технологического решения) на рынке и доведения его до конечного потребителя. Для этой цели либо при вузах, либо с их участием создаются различные малые структуры (институты, научно-производственные объединения, бизнес-центры, инновационные центры и т.д.), занимающиеся специализированным трансфертом технологий.

Для обеспечения процесса интеграции создаются комплексные объединения учреждений вузовской, академической, отраслевой науки и производственных организаций различных организационно-правовых форм (научные парки и технополисы, технопарки и др.) с целью формирования технико-внедренческих зон для более оперативного внедрения в производство научно-технологических разработок, их апробации и дальнейшей передачи крупному производству по лицензионным, франчайзинговым и кооперационным соглашениям.

Следует заметить, что процесс **институциональных изменений** высшей школы и экономики характеризуется не только практикой и формами взаимодублирования основных функций, но и значительным воздействием на институциональную среду функционирования, в первую очередь, высшей школы. В вузовской среде все активнее начинают работать законы рынка и конкуренции, в ней интенсивно развиваются корпоративные нормы поведения и управления.

Значительно видоизменяется внешняя среда университетских кампусов. Крупные кампусы исторически размещались как города-спутники, удаленные от мегаполисов, и создавали особую атмосферу полного погружения студентов и преподавателей в образовательный процесс. Во второй половине XX в. эти кампусы начали превращаться в научно-образовательно-производственные агломерации, как их сейчас называют, «города будущего» с инфраструктурой, позволяющей

любому человеку практически реализовать свою идею. В них широко используются формы вторичной занятости преподавательского персонала и различные формы вовлечения студентов в научно-производственный процесс.

Рассмотрим **информационный аспект** коэволюции высшей школы и экономики. Данный, безусловно позитивный, аспект их коэволюции становится все более значимым, так как именно человеческий капитал, создаваемый в основном в сфере высшего образования, является решающим фактором преобразования информации в знания. При этом данный аспект характеризуется качественным переходом от генерации, трансляции, аккумуляирования и использования знаний как последовательного процесса, т.е. линейно-диффузной модели, занимающей ранее значительный временной промежуток реализации, к генерации и использованию знаний как непрерывному процессу, т.е. спиралевидной, центристской модели. Значение стадий трансляции и аккумуляирования знаний с развитием информационных технологий уменьшается, главным фактором обеспечения конкурентных преимуществ для высшей школы становится способность к генерации, а для экономики – доступность и скорость использования новых знаний.

Генезис **экологического аспекта** коэволюции высшей школы и экономики обусловлен как изменением самого состава факторов экологической среды, так и изменением ролевой характеристики отдельных факторов производства.

Каковы же формы проявления коэволюции высшей школы и экономики? Это в первую очередь развитие научно-производственной базы высшей школы, оформление корпоративных университетов и формирование интегрированных сетевых структур, составляющих каркас инновационной системы, а также активность процессов управленческого консалтинга, создание действенной системы стимулов к интеграции и инновациям, расширенное воспроизводство и использование информационно-интеллектуальных ресурсов, во многом предопределяющих эффективность функционирования инновационной системы. Степень проявления этих форм в разных странах различна, соответственно синергетический эффект коэволюции высшей школы и экономики также отличается. Более того, такие формы, как массовое экологическое образование и экологическая культура производства, выступают пока, скорее, как целевые ориентиры коэволюционного процесса.

С определенной долей условности можно выявить синергетический эффект коэволюции, анализируя длительные тренды показателей, наиболее объективно характеризующих динамику развития рассматриваемых сфер.

Исходные данные

Таблица 1

Количественные характеристики развития системы высшего профессионального образования и экономик России и США

| Год | Россия | | США | |
|------|---|--|---|--|
| | Численность студентов на 10 тыс. чел. населения, чел. | ВВП на душу населения, тыс. дол., в ценах и по ППС 2000 г. | Численность студентов на 10 тыс. чел. населения, чел. | ВВП на душу населения, тыс. дол., в ценах и по ППС 2000 г. |
| 1900 | 2 | 2,2 | 25 | 6,2 |
| 1913 | 9 | 2,5 | 46 | 8,8 |
| 1929 | 10 | 2,9 | 51 | 11,5 |
| 1938 | 41 | 3,4 | 90 | 10,1 |
| 1950 | 77 | 4,7 | 163 | 14,2 |
| 1960 | 124 | 8,9 | 220 | 17,0 |
| 1970 | 204 | 11,7 | 276 | 21,6 |
| 1980 | 212 | 13,8 | 298 | 25,5 |
| 1990 | 190 | 13,4 | 341 | 30,3 |
| 1995 | 189 | 6,8 | 350 | 32,4 |
| 2000 | 327 | 6,9 | 382 | 35,1 |
| 2002 | 414 | 8,0 | 415 | 36,0 |

Задание

На основе приведенных в табл. 1 данных необходимо рассчитать линейные коэффициенты корреляции, характеризующие коэволюцию экономики и высшего профессионального образования США и России по формуле:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

где r – линейный коэффициент корреляции, характеризующий тесноту связи между изучаемыми признаками;

n – объем выборки;

x – значение результирующего признака;

y – значение факторного признака.

При выполнении указанных расчетов целесообразно использовать прикладную программу Microsoft Excel.

Постройте графики, отражающие динамику приведенных показателей. По результатам осуществленных расчетов необходимо сделать вывод о характере коэволюции экономики и системы высшего профессионального образования.

Контрольные вопросы

1. Какими факторами определяется коэволюция экономики и высшей школы?
2. В чем состоит сущность эффекта синергии взаимодействия высших учебных заведений и реального сектора экономики?
3. Какие аспекты можно выделить в феномене коэволюции?
4. Чем определяется положительный или отрицательный характер синергии взаимодействия экономики и системы высшего профессионального образования?

Лабораторная работа № 2

СИНЕРГИЯ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Цель работы – получить практические навыки оценки синергии слияний и поглощений.

Теоретические основы

Глобализация мировой экономики и жесткая конкуренция на внутренних и международных рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и развиваться, активно искать способы получения дополнительных конкурентных преимуществ. Выбор пути определяется целями собственников, профессионализмом менеджеров, ресурсами, которыми располагает компания, условиями внешней среды. Эффективность работы компании оценивается деловым сообществом по-разному: для одних важнее всего прибыль фирмы, для других – долгосрочные перспективы развития, для третьих – последствия осуществляемой деятельности. Ещё большую сложность этот вопрос приобретает, если учесть, что результаты деятельности предприятия

важны собственникам и менеджменту, государству, клиентам и партнёрам, персоналу, жителям регионов. Так как каждая из сторон имеет собственные цели, то и критерии, и методы оценки эффективности работы компании у них различны.

Действие законов рыночной экономики приводит к тому, что на рынке остаются либо наиболее эффективные, либо наиболее сильные (обладающие значительными ресурсами) компании. Нередко эти две характеристики отождествляют, полагая, что увеличение размеров компании прямо ведёт к росту эффективности её работы. Обычно именно быстрый рост рассматривается как свидетельство успешности компании и её менеджмента.

Один из способов добиться высоких темпов роста компании многие менеджеры видят в проведении агрессивной стратегии в области слияний и поглощений (M&A – Merger and Acquisition).

Среди обоснований актуальности и востребованности стратегии слияния и поглощения менеджеры называют получение синергетического эффекта. Причины возникновения такого эффекта, механизм синергии и её результаты раскрываются очень редко.

Изучение различных систем позволило установить некоторые особенности возникновения и проявления синергетического эффекта.

1. Синергетический эффект наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии устойчивого равновесия. Как правило, состояние неравновесия свойственно открытым системам, и именно оно позволяет таким системам развиваться, в то время как равновесные системы подавляют любые отклонения от состояния равновесия, консервируясь на определённом уровне.

2. Появление синергетического эффекта возможно только в самоорганизующихся системах, то есть в системах, способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия.

3. Для возникновения синергетического эффекта необходимо кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, для чего могут потребоваться значительные затраты ресурсов, поэтому вероятность проявления синергии выше в крупных системах.

4. Для возникновения синергизма необходимо кооперативное взаимодействие между элементами системы, наличие уникальных свойств и функций, сочетание которых расширяет возможности данных элементов.

Синергизм – это универсальный эффект для всех открытых систем, потому и выводы, полученные при изучении систем в одних науках, могут быть уверенно перенесены в другие. Одним из наиболее интересных направлений исследования синергии в экономике стало определение синергетического эффекта при проведении слияний и поглощений.

К сделкам по слиянию и поглощению обычно относят все операции, направленные на изменение корпоративного контроля над активами одного или нескольких предприятий. Кроме слияний и поглощений (в том числе недружественных) в эту группу включают также обмен активами, выделение и продажу бизнес-единиц, выкуп контрольного пакета акций заёмными средствами. В некоторых случаях к М&А относят приватизационные и иные сделки, при которых происходит передача корпоративного контроля от одних акционеров другим. Интеграционные процессы предполагают создание совместных предприятий, союзов и консорциумов, альянсов и стратегических партнёрств.

Не каждая стратегия развития компании позволяет достигнуть синергетического эффекта. Компании, реализующие стратегию диверсификации, целенаправленно выбирают сферы деятельности, меньше всего влияющие друг на друга. Отсутствие кооперативного взаимодействия между самостоятельными элементами системы не позволяет рассчитывать на возникновение синергетического эффекта. Преимущества от диверсификации в значительной степени связаны с эффектом перераспределения. Инвестируя в различные отрасли (с неодинаковыми жизненными циклами или противофазными колебаниями спроса), компания стабилизирует общие денежные потоки, снижает риск банкротства. Поддержка и развитие новых бизнес-проектов за счёт устойчиво функционирующих организаций способствует продлению жизненного цикла компании.

Стратегия интеграции, напротив, предполагает выбор для поглощения цели, способной дополнить основной бизнес компании. Стратегия интеграции тоже не гарантирует получения синергетического эффекта. Именно в этом состоит основная трудность оценки эффекта синергии: простое объединение нескольких элементов для его возникновения необходимо, но недостаточно. Интеграция предполагает не только объединение в рамках единого производственного комплекса или технологической цепи материально-технических ресурсов и оборудования. Важную роль играет социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат. При прогнозировании возможности возникновения синергии в слияниях и поглощениях необходимо учитывать обе эти составляющие.

Технико-экономический аспект интеграции

После выбора актива и планирования будущей сделки M&A большая часть аналитических действий посвящается изучению финансово-экономических и технологических аспектов слияния. Рассчитываются затраты на приобретение актива и его интеграцию в структуру компании, определяется ожидаемый эффект за счёт экономии затрат, снижения издержек или увеличения выручки. Оцениваются эффективность и уровень риска, сопутствующего интеграции. Для этого широко используют как математические модели (например для оценки инвестиционной привлекательности проекта, оптимизации производственных программ), так и экспертные оценки (например для определения уровня риска, разработки прогнозных сценариев). Весь этот инструментарий позволяет достаточно точно определить те преимущества и угрозы для основного бизнеса, которые даёт приобретение нового актива. Однако все преимущества – результат действия аддитивного эффекта и следствие перераспределения ресурсов.

Чаще других при реализации стратегии горизонтальной интеграции упоминают эффект масштаба. Суть его состоит в экономии за счёт снижения удельных постоянных издержек по мере увеличения объёма производства, в снижении затрат на единицу готовой продукции или уменьшении себестоимости. Эффект масштаба при горизонтальном слиянии или поглощении достигается за счёт передачи общих для всех предприятий функций (маркетинга, сбыта, логистических процедур, некоторых управленческих и финансовых действий) в специализированные структуры. Таким образом, экономия возникает в результате ликвидации дублирующих подразделений на отдельных предприятиях и централизации функций, не связанных с основным производством; последнее позволяет повысить эффективность их выполнения.

Кроме того, горизонтальная интеграция позволяет компании получить положительный эффект:

- ◆ за счёт оптимизации производственных программ и товарной номенклатуры, повышения загрузки основного оборудования;
- ◆ снижения уровня конкуренции в отрасли или на отдельных рынках, что экономит ресурсы, затрачиваемые на конкурентную борьбу;
- ◆ специализации предприятий на наиболее эффективных бизнес-процессах и переноса избыточных или дублирующих производственных мощностей на другие предприятия, в результате чего более эффективно используются ресурсы;

- ◆ тиражирования результатов НИОКР;
- ◆ эффект масштаба будет выше при практически неизменных затратах на разработки.

Стратегия вертикальной интеграции предполагает установление контроля над всей технологической цепочкой или её частью (от добычи основных ресурсов до реализации готовой продукции). Основные преимущества данной стратегии заключаются:

- ◆ в возможности контролировать и оптимизировать технологический процесс на всех этапах производства;
- ◆ увеличении добавочной стоимости продукта и повышении объёма выручки при реализации продукции более высоких переделов;
- ◆ снижении зависимости от ключевых поставщиков сырья или крупных клиентов.

Дополнительный финансовый эффект может быть получен за счёт трансфертного ценообразования и оптимизации налогообложения, что в свою очередь повышает уровень внешних рисков.

Как видно, все преимущества, которые достигаются как при горизонтальной, так и при вертикальной интеграции, возникают в результате более эффективного использования имеющихся ресурсов, перераспределения финансовых потоков или других эффектов, не связанных с появлением новых свойств и качеств у объединённой системы. Потенциально привлекательные объекты поглощения могут вообще не дать плодов при интеграции. Среди основных опасностей интеграции выделяют следующие:

- ◆ существенная разница технологий производства и специфика работы могут привести к технологической несовместимости даже родственных предприятий, которая сделает невозможной централизацию общих функций или построение эффективной производственной цепочки;
- ◆ несоответствие уровня производства поглощаемого предприятия потребностям основной компании (прежде всего нестыковка по качеству) обязательно приведёт к неоправданным затратам. Так, если продукция низкого качества будет применяться при изготовлении высококачественных изделий, то потери от снижения общего качества готового изделия могут существенно превзойти экономию при его производстве. Использование же одного качественного комплектующего не сможет существенно улучшить качество готовой продукции и повлечёт неоправданно высокий расход ресурсов;

◆ расширение деятельности и удлинение технологической цепи может снизить гибкость и мобильность объединённой структуры, замедлить реакцию на изменения потребностей рынка, будет препятствовать адаптации к изменениям внешней среды.

Социальная составляющая процесса интеграции

Наряду с технико-экономическими аспектами интеграции существенное внимание необходимо уделять социальному взаимодействию в объединяемых структурах. Когда цель – контроль над производственными объектами или сырьевыми ресурсами, то социальная составляющая интеграции, как правило, не учитывается. Это не дальновидно, особенно в случаях, когда основной актив предприятия – человеческие ресурсы или источник высокой эффективности объекта поглощения заключается в особой управленческой структуре, уникальной корпоративной культуре.

Именно социальные взаимодействия – источник синергетического эффекта; объединённая структура наследует преимущества слагающих её элементов, в то время как объединение материальных активов создает лишь предпосылки для возникновения синергии.

Успех социального взаимодействия в возникающей объединённой компании зависит от трёх составляющих:

- ◆ единства целей;
- ◆ совместимости систем управления;
- ◆ интеграции организационных культур.

Единство целей позволяет компаниям согласованно двигаться к их достижению, в то время как несовместимость взглядов собственников и менеджеров объединяемых компаний неминуемо приведёт к острым трениям внутри компании и снизит общую эффективность работы. Крайний случай конфликта – вытеснение оппонентов из компании или разъединение компании на первоначальные составляющие.

Учитывая, что в мире нет двух компаний с идентичными управленческими структурами, внутренней иерархией и взаимосвязями, перед началом слияния требуется определить стратегию по формированию будущей структуры компании и оценить возможность слияния существующих структур. Грубое замещение организационной структуры поглощаемого предприятия структурой основной компании неминуемо приведёт к потере уникальных управленческих навыков и знаний, ключевых компетенций, снизит, по крайней мере

на первый период, эффективность управления. В то же время организационная адаптация текущей организационной структуры к новым условиям работы позволит сохранить значительную часть управленческих наработок и привнести новые эффективные элементы структуры в головную компанию.

Слияние организационных культур – пожалуй, один из наиболее сложных вопросов интеграции. Организационная культура – наиболее консервативный инструмент управления организацией, который нельзя ликвидировать, изменив стандарты работы и штатное расписание. Организационная культура во многом связана с традициями компании, стилем её работы и стереотипами поведения сотрудников, поэтому между внутренними культурами объединяемых компаний неизбежно возникнет конфликт, основанный на стремлении к самосохранению каждой из них. Значит, перед переходом слияния в активную фазу нужно чётко представлять возможные противоречия и попытаться заранее сгладить их, проводя адаптационные тренинги и выполняя проекты командой.

Именно недостаточное внимание к важности социальной составляющей интеграции приводит к появлению отрицательного синергетического эффекта, когда результаты объединённой компании не достигают суммарных результатов работы до объединения, а значительная часть времени и средств уходит на устранение внутренних противоречий.

Вероятность получить положительный синергетический эффект значительно выше при мягких формах интеграции компаний (альянсы, партнёрства, совместные предприятия, консорциумы или объединения по принципу «кейрэцу»). С одной стороны, в их распоряжении оказываются уникальные и наиболее эффективные свойства (ключевые компетенции, знания, ресурсы) участвующих сторон. С другой стороны, за счёт отсутствия расходов на установление контроля затраты на интеграцию значительно меньше, чем при жёстком поглощении. Кроме того, столкновения разных корпоративных культур происходят мягче, а нацеленность альянса на решение узкого перечня вопросов не требует существенной реорганизации процессов компаний-участниц. Поглощения потенциально могут иметь лучший результат за счёт использования комплиментарных, аддитивных и перераспределительных эффектов, повышения эффективности использования ресурсов, однако они не позволяют проявиться синергизму, так как доминирование целиком оказывается на стороне поглощающей компании и партнёрские отношения не возникают.

Исходные данные

Таблица 2

Динамика мирового рынка слияний и поглощений в 1990 – 2003 гг.

| Год | Общая сумма сделок, трлн. дол. | Общее количество сде- лок, тыс. |
|------|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1991 | 0,3 | 17 |
| 1992 | 1,0 | 16 |
| 1993 | 1,1 | 14 |
| 1994 | 1,2 | 15 |
| 1995 | 1,4 | 17 |
| 1996 | 2,0 | 20 |
| 1997 | 2,2 | 23 |
| 1998 | 2,1 | 30 |
| 1999 | 2,3 | 32 |
| 2000 | 3,5 | 35 |
| 2001 | 1,7 | 28 |
| 2002 | 1,2 | 25 |
| 2003 | 1,3 | 27 |

Задание

На основе приведенных данных, характеризующих мировой рынок слияний и поглощений в 1990 – 2003 гг., необходимо рассчитать показатели динамики объемов и количества заключенных сделок (абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста, абсолютные значения 1 % прироста). Сформулируйте выводы о характере изменения мирового рынка слияний и поглощений.

Указанные характеристики отразите графически. Рассчитайте среднюю стоимость сделки в год и в целом за анализируемый период. Осуществите проверку стабильности рынка слияний и поглощений путем расчета коэффициента вариации по формулам:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100 \%,$$
$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f},$$
$$\sigma = \sqrt{\sigma^2},$$

где v – коэффициент вариации;

σ^2 – дисперсия;

σ – среднее квадратическое отклонение;

x – варианта;

f – частота признака;

\bar{x} – средняя величина признака.

При выполнении указанных расчетов целесообразно использовать прикладную программу Microsoft Excel.

Контрольные вопросы

1. Каковы объективные предпосылки развития рынка слияний и поглощений?

2. В чем состоят особенности возникновения и проявления синергетического эффекта?

3. Каким образом можно определить сущность технико-экономического аспекта интеграции?

4. Каковы особенности социальной составляющей процесса интеграции?

Лабораторная работа № 3

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИНЕРГИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОМ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Цель работы – овладеть навыками определения синергии стратегии развития организации методом экспертных оценок.

Теоретические основы

Положительная синергия представляет собой ситуацию, когда объединение двух или более элементов в систему приводит к тому, что потенциал образовавшейся системы оказывается значительно больше простой суммы потенциалов исходных элементов, что может быть прокомментировано следующим соотношением: $2 + 2 > 4$. Таким образом, синергизм может быть определен как мера совместных эффектов.

Следует подчеркнуть тот факт, что стратегия развития организации – сложное многомерное явление, система, включающая несколько уровней. Такими уровнями являются философия развития организации (видение, миссия, стратегические цели), функциональные стратегии (политики), стратегические проекты и программы, а также стратегически важные мероприятия. Таким образом, в ходе реализации стратегии возникает ситуация одновременного выполнения различных элементов стратегии. С данной точки зрения возможно возникновение синергетического эффекта.

Количественно оценить синергию стратегии развития организации практически невозможно по причине сложности определения предельных денежных потоков по реализуемым политикам (функциональным стратегиям), программам, проектам и стратегически важным мероприятиям.

При этом возможна качественная оценка синергии стратегии развития организации с использованием экспертных оценок, под которыми понимается комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

Один из методов экспертной оценки – метод парных сравнений показателей какой-либо системы. Он основан на попарном сравнении двух (пары) показателей с целью выявления того из них, который оказывает влияние на другой показатель пары, или исключения какого-либо взаимного влияния показателей друг на друга. Проводя парные сравнения показателей, определяют те из них, которые приоритетны по отношению к остальным, и, следовательно, от их достижения будет во многом зависеть достижение всех оставшихся показателей. В данной лабораторной работе под показателями понимают структурные элементы стратегии развития организации.

Результаты сравнения пар показателей заносят в матрицу сравнений (рис. 2).

Приведенная на рис. 2 матрица – квадратная, т. е. количество строк в ней равно количеству столбцов: i – строки; $i = 1 \dots n$; j – столбцы; $j = 1 \dots m$, $n=m$.

P_i , P'_j – сравниваемые показатели системы. В данном случае к ним следует отнести перечисленные выше элементы стратегии развития организации.

По столбцам и строкам матрицы приводятся одни и те же показатели: $P_i \leftrightarrow P'_j$. Иными словами, в ячейках $P1$ и $P'1$ записывается один тот же показатель, аналогично в ячейках $P2$ и $P'2$, $P3$ и $P'3$ и т.д.

| i \ j | | j | | | | |
|-------|------|--------------------|--------------------|------|---------------------|-----|
| | | 1 | 2 | ... | m-1 | m |
| i | P'j | | | | | |
| | Pi | P'1 | P'2 | ... | P'm-1 | P'm |
| 1 | P1 | | | | | |
| 2 | P2 | A ₂₁ | | | | |
| ... | ... | ... | ... | | | |
| n-1 | Pn-1 | A _{n-1,1} | A _{n-1,2} | ... | | |
| n | Pn | A _{n1} | A _{n2} | | A _{n, m-1} | |

Рис. 2. Макет матрицы парных сравнений структурных элементов стратегии развития организации

Заполняются только те ячейки матрицы, которые расположены ниже главной диагонали. Ячейки главной диагонали матрицы не заполняются: показатели P_i и P'_j не сравниваются между собой, так как отражают одинаковые элементы стратегии.

Сравнение показателей проводится «сверху вниз»:

- 1) показатель $P'1$ сравнивается с показателями $P1, P2, \dots, Pn$;
- 2) показатель $P'2$ сравнивается с показателями: $P3, \dots, Pn$;
- 3) показатель $P'm - 1$ сравнивается с показателем Pn .

Таким образом, последовательно «перебираются» показатели столбцов (j) и сравнивают с показателями строк (i).

В итоге из двух попарно сравниваемых показателей выбирают определяющий и ставят соответствующее значение $A_{i+1,j}$ – значения показателя (результата).

Возможны три значения, которые следует отразить в ячейках матрицы: $A_{i+1,j} = 0; -; 1$. Рассмотрим представленные варианты.

1. $A_{i+1,j} = 1$. Значение «1» присваивается ячейке в том случае, когда показатель столбца оказывает влияние на показатель строки, т. е. показатель столбца является определяющим по отношению к показателю строки: $P'_j \downarrow P_{i+1}$.

2. $A_{i+1,j} = 0$. Значение «0» присваивается в случае обратного влияния, когда показатель столбца находится под влиянием показателя строки, т. е. показатель строки является определяющим по отношению к показателю столбца: $P_j \uparrow P_{i+1}$.

3. $A_{i+1,j} = \{-\}$. Если взаимное влияние показателей друг на друга отсутствует, то ставится прочерк, т. е. показатели никак не связаны между собой: $P_j \times P_{i+1}$.

Рассмотрим, например, сравнение показателей P_1 и P_2 :

- если показатель P_1 оказывает влияние на показатель P_2 , значит, показатель P_1 – определяющий и значение A_{21} равно 1;
- если показатель P_1 находится под влиянием показателя P_2 , тогда показатель P_2 определяющий, а значение в ячейке A_{21} равно 0;
- если показатели P_1 и P_2 никаким образом не влияют друг на друга, то в ячейке A_{21} ставится прочерк.

Для получения более объективных результатов к выполнению данной процедуры следует привлечь трех и более экспертов. После заполнения матрицы эксперты сравнивают полученные результаты. Если все или большинство экспертов выявили влияние, например, показателя P_1 (или P_2) на показатель P_2 (или P_1), т. е. значение в ячейке A_{21} равно 1, значит показатель 1 определяющий по отношению к показателю 2.

Часто мнения по поводу взаимного влияния пары показателей разделяются. Например, примерно треть экспертов считает, что показатель 1 влияет на показатель 2 ($A_{21}=1$), еще треть – что показатель 2 влияет на показатель 1 ($A_{21}=0$), последняя треть – что показатели вообще не оказывают никакого влияния друг на друга ($A_{21}=\{-\}$). Разрешить противоречие можно путем обсуждения, когда каждый из экспертов (каждая группа экспертов) приводит свои аргументы в пользу того или иного значения. В результате обсуждения эксперты приходят к наиболее рациональному решению.

Заполненные матрицы парных сравнений структурных элементов стратегии развития организации позволяют количественно оценить степень их взаимного влияния и, следовательно, меру совместных эффектов стратегии развития организации.

Исходные данные

Таблица 3

Модель состава стратегии развития г. Владимира на период 2005 – 2015 гг.

| Вид элемента стратегии | Описание элемента стратегии |
|-------------------------------------|--|
| Видение | Владимир – город высокой культуры труда и быта, комфортного проживания людей в условиях инновационного развития всех сфер общественной жизни |
| Миссия | Создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие нынешних и будущих поколений горожан |
| Стратегические цели | <p>Создание условий для укрепления и развития экономического потенциала города как основы благосостояния горожан.</p> <p>Повышение деловой и общественной активности горожан, создание условий для формирования гражданского общества и самореализации горожан.</p> <p>Создание комфортной и безопасной среды проживания для нынешних и будущих поколений горожан.</p> <p>Повышение эффективности городского хозяйства как необходимое условие повышения качества услуг муниципального сектора экономики и улучшения инвестиционного климата.</p> <p>Обеспечение эффективной защиты социально уязвимых групп горожан и создание условий для самостоятельного решения социальных проблем, вовлечение этих групп населения в деловую и общественную активность</p> |
| Функциональные стратегии (политики) | <p>Политика активного продвижения города.</p> <p>Политика инновационного развития городской экономики.</p> <p>Политика поддержки общественных инноваций</p> |
| Стратегические программы | <p>Программа оздоровления горожан.</p> <p>Программа повышения энергоэффективности города.</p> <p>Программа повышения экологической безопасности</p> |
| Стратегические проекты | <p>Проект повышения эффективности муниципального сектора экономики.</p> <p>Проект повышения эффективности социальной сферы.</p> <p>Проект повышения социальной защищенности граждан.</p> <p>Инфраструктурные проекты</p> |

Задание

В соответствии с приведенными исходными данными выполните следующие действия.

1. Каждый студент (выступающий в роли эксперта) самостоятельно заполняет матрицу парных сравнений структурных элементов стратегии развития г. Владимира.

2. Под руководством преподавателя результаты расчетов студентов группы заносят в общую таблицу.

3. Определяется степень согласованности мнения экспертов путем расчета коэффициента ранговой корреляции (коэффициента Спирмэна) по формуле

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)},$$

где d – разность значений рангов, расположенных в двух рядах у одного и того же объекта; n – количество объектов.

4. Формулируется итоговый вывод о степени синергизма стратегии развития г. Владимира.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сложность определения количественных характеристик синергии стратегии развития организации?

2. Какой показатель отражает степень согласованности экспертов?

3. На основе какого алгоритма происходит заполнение матрицы парных сравнений структурных элементов стратегии развития организации?

4. Каковы внутренние источники синергии стратегии развития организации?

5. Какие факторы, по вашему мнению, способствуют повышению согласованности структурных элементов стратегии развития организации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Лесков, Л. В. Синергизм: философская парадигма XXI века / Л. В. Лесков. – М. : Экономика, 2006. – 637 с. – ISBN 5-282-02562-0.

2. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачо. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с. – ISBN 5-94723-127-1.

3. Каплан, Р. Стратегическое единство : Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с. . ISBN 5-8459-1018-8.

4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина. – М. : КНОРУС, 2005. – 288 с. – ISBN 5-87846-446-7.

5. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 236 с. – ISBN 5-16-002856-0

6. Он же. Теория организации / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 311 с. – ISBN 5-16-002839-0.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| Введение..... | 3 |
| <i>Лабораторная работа № 1. Коэволюция как источник синергии взаимодействия высшей школы и экономики.....</i> | <i>4</i> |
| <i>Лабораторная работа № 2. Синергия слияний и поглощений</i> | <i>10</i> |
| <i>Лабораторная работа № 3. Определение синергии стратегии развития организации методом экспертных оценок</i> | <i>18</i> |
| Библиографический список..... | 23 |

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИНЕРГИЗМ»

Составитель

ЗАХАРОВ Павел Николаевич

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Ю.Н. Лапыгин

Подписано в печать 30.06.08.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,39. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.