



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji

Author: Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska

Citation style: Popławska Żanna, Limański Andrzej, Goszowska Oksana. (2012). Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji. "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" (Nr 260 (2012), s. 375-384).



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Żanna Popławska, Andrzej Limański

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice

Oksana Goszowska

Uniwersytet Narodowy „Politechnika Lwowska”, Lwów

OCENA KORZYŚCI EFEKTU SYNERGII W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule przedstawiono problem oceny wyników wpływu synergii na działania organizacji. Do celów niniejszej oceny proponuje się stosowanie zarówno jakościowych, jak i ilościowych wskaźników, które powinny być wykorzystywane łącznie. Przedstawiono metodykę wykorzystania wskaźników ilościowych i jakościowych do oceny potencjału synergicznego. Obliczono efekt synergiczny przy użyciu bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych.

Słowa kluczowe: synergia, ocena potencjału synergicznego, obliczanie efektu synergicznego.

1. Wstęp

W praktyce trudno przewidzieć efekt synergiczny – wynik wpływu efektu synergii w działaniach organizacji, zwłaszcza gdy strategiczne decyzje dotyczą takich obszarów produkcji i rynków, w których organizacja ma małe doświadczenie. Problem oceny wpływu synergii na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest wspólny dla różnych rodzajów decyzji strategicznych. W takich warunkach wskazane jest wykorzystanie zestawu wskaźników jakościowych i ilościowych odzwierciedlających wpływ synergii w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, które, co bardzo istotne, powinny być rozpatrywane łącznie.

2. Metody badań

Ogólnie rzecz ujmując, pozytywny efekt synergii odzwierciedla się przez poprawę efektywności funkcjonowania firmy. Trudność oceny wielu parametrów jakościowych przedstawiających działalność organizacji na rynku przyczynia się do uproszczenia modeli i metod stosowanych w analizie. W celu określenia potencjalnych korzyści płynących z wdrożenia synergii warto określić, jaki wpływ wywiera istnie-

nie wzajemnych stosunków na różne funkcje i działania organizacji jako całości i jej jednostek indywidualnych. W szczególności należy określić krótko- i długoterminowe korzyści, które powoduje w organizacji synergia, oraz zakres interesów różnych grup wpływających na organizację. Taka ocena powinna poprzedzać analizę ilościową realizacji synergii w systemie. Działania, które należy zastosować podczas analizy wskaźników wydajności organizacji, są następujące¹:

- 1) wybór właściwych wskaźników,
- 2) obliczanie odpowiednich parametrów,
- 3) porównywanie wartości parametrów,
- 4) identyfikacja problemów i możliwości.

W każdej sytuacji wybór priorytetowych grup wskaźników zależy od celu kierownictwa firmy w trakcie analizy. Przede wszystkim warto rozróżnić dwa przeciwne typy organizacji: gospodarcze i behawioralne². Motywy i cele kierowników i właścicieli tych organizacji wykazują istotne różnice. Wskaźniki, które mogą wykazać istnienie powiązań synergicznych, można ogólnie podzielić na te, które nie podlegają obecnie metodom analizy matematycznej i analizowane są głównie pod kątem zmian jakościowych (np. zarządzanie wydajnością, doświadczenie, jakość, ryzyko, atmosfera psychologiczna i motywacja w przedsiębiorstwie), i te, do których można zastosować pewne zobrazowania matematyczne (wskaźniki ekonomiczne i finansowe, parametry technologiczne). W istocie pierwsza grupa wskaźników wywiera wpływ na drugą grupę wskaźników. Wyników tych efektów można spodziewać się przez stosunkowo długi okres. Ilościowe wskaźniki funkcjonowania przedsiębiorstw można podzielić na następujące kategorie³:

- finansowe, w tym rentowność, płynność, aktywność biznesu, wypłacalność, rotacja, wartość, wzrost;
- techniczno-ekonomiczne: wydajność, materiałochłonność, kapitałochłonność, wielkość produkcji i sprzedaży, udział wartości dodanej, poziom wydatków itp.;
- rynkowe: udział w rynku, pozycja konkurencyjna na rynku i in.

3. Ocena potencjału synergicznego poprzez jakościowe wskaźniki funkcjonowania organizacji

Do oceny siły i roli wpływu powiązań synergicznych na konkurencyjny status organizacji autorzy proponują metodę, według której główne etapy określenia wpływu synergii na wskaźniki funkcjonowania i konkurencyjny status organizacji to:

¹ C.S. Certo, P.J. Peter, *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3th ed., Irwin Publishing, Chicago 1994

² J. Wells, *In Search of Synergy*, Harvard Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1984.

³ C.S. Certo, P.J. Peter, op. cit.

Tabela 1. Rodzaje wskaźników według obszarów działalności przedsiębiorstwa odzwierciedlające istnienie efektu synergicznego

Obszary działalności organizacji	Rodzaje wskaźników
Produkcja	Wielkość produkcji łącznie (<i>total product/marginal product</i>) Wydajność Wielkość i struktura kosztów: – łącznie – marginalne – średnie (<i>total/average/marginal</i>) – zmiennych/stałych (<i>variable/fixed</i>) – produkcyjnych/nieprodukcyjnych – bezpośrednich/niebezpośrednich Czas wprowadzania nowych produktów Elastyczność produkcji
Logistyka	Czas dostawy wyrobów gotowych (czas wykonania zamówienia) Czas podejmowania decyzji o przyjęciu zamówienia Skuteczność pracy wraz ze skargami konsumentów Obrót zapasów surowców i wyrobów gotowych
Zarządzanie	Szybkość podejmowania decyzji Skuteczność rozwiązań Rotacja personelu Poziom kwalifikacji personelu Poziom motywacji (tolerancji) pracowników Elastyczność organizacji
Wielkość sprzedaży	Wielkość sprzedaży Zwiększenie wpływu na otoczenie Udział w rynku Znajomość marki Jakość produktów Konkurencyjność produktów
Finanse	Rentowność – całkowita i marginalna (<i>total and marginal</i>) Dochód Płynność Wyplacalność Aktywność biznesu Obrotowość aktywów Wartość bieżąca przyszłych przepływów pieniężnych
Organizacja jako całość	Ogólny poziom jakości Tempo wzrostu wskaźników Wizerunek organizacji i jej reputacja w społeczeństwie

Źródło: O. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

- 1) określenie wskaźników funkcjonowania organizacji, które będą poddane działaniu synergii,
- 2) ocena znaczenia każdego wskaźnika z uwzględnieniem statusu konkurencyjnego organizacji,
- 3) ocena siły wpływu synergii na działalność organizacji,
- 4) ocena perspektywy czasu istnienia wpływów,
- 5) obliczenie całkowitego wpływu potencjalnej synergii na działalność organizacji,
- 6) ocena charakteru wpływu synergii na różne grupy interesów w stosunku do organizacji.

Efekty synergiczne autorzy proponują grupować przede wszystkim według takich obszarów funkcjonalnych, jak zarządzanie, badania i rozwój, marketing i działalność operacyjna. Uogólnioną listę wskaźników, które odzwierciedlają istnienie efektu synergicznego, przedstawiono w tab. 1.

Wszystkie te wskaźniki mogą dotyczyć organizacji jako całości i jej poszczególnych funkcji lub jednostek produkcyjnych, grup produktów, kanałów dystrybucji i innych. Znaczenie wpływu synergii należy oceniać w świetle roli efektu synergicznego na status konkurencyjny, a mianowicie w zależności od zgodności efektu i kluczowych czynników sukcesu organizacji na rynku.

Autorzy proponują, aby zdefiniować trzy poziomy znaczenia wpływu: 1 – nieistotny, 2 – ważny, 3 – bardzo ważny. Wpływ synergii na działalność organizacji został przeanalizowany przy użyciu skali oceny od (–2) znaczący negatywny do (2) istotnie pozytywny z pozycjami pośrednimi (–1) ujemny, (0) nieobecny i (1) pozytywny.

W aspekcie czasu autorzy rozważają krótkoterminową (1) i długoterminową (2) perspektywę istnienia efektu synergicznego. Dodatkowo bierze się pod uwagę wpływ różnych grup interesów na organizację. Głównymi grupami w organizacji są: konsumenci, akcjonariusze (właściciele), wierzyciele, kierownictwo i pracownicy oraz władze lokalne i publiczne. Uwzględnia się tylko te, które są bezpośrednio zainteresowane poprawą funkcjonowania organizacji, a więc nie rozpatruje się konkurentów, dostawców i innych. Całkowity wpływ wskaźnika wpływu synergii na działalność organizacji jest obliczany jako iloczyn poziomu znaczenia parametrów działalności, wpływu synergii na wskaźniki funkcjonowania i perspektywy czasu istnienia wpływu. Pozwala to uszeregować wszystkie potencjalne źródła synergii według kryterium ważności w celu ich wykorzystania w przyszłości. Przede wszystkim środki na realizację synergii powinny być skierowane na wdrożenia tych rodzajów synergii, które mają największy pozytywny wpływ na konkurencyjny status organizacji. Wyniki analizy potwierdzają, iż wśród zewnętrznych źródeł synergii najważniejsza jest komplementarność stopnia rozwoju i tempa wzrostu przemysłu. Pozwala to firmie z kraju wysoko rozwiniętego korzystać z potencjału wzrostu mniej dojrzałego rynku Ukrainy. W taki sposób może ona obniżyć poziom kosztów i podnieść poziom rentowności prowadzonej działalności. Całkowity wpływ na wskaźniki funk-

cjonowania dzięki istnieniu tego źródła synergii składa się z 18 punktów. Wśród wewnętrznych źródeł synergii najważniejsza jest komplementarność specjalizacji firm, pozwalająca osiągnąć korzyści wskutek integracji pionowej i umożliwiająca znacząco obniżkę kosztów. Całkowity wpływ na wskaźniki funkcjonowania dzięki istnieniu tego źródła synergii składa się z 12 punktów.

Pod względem czasu trwania wpływu na działalność organizacji najbardziej obiecujące są powiązania synergiczne, które powstają na podstawie komplementarności cech otoczenia konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw, podczas gdy wewnętrzne źródła synergii stwarzają więcej możliwości dla firm w horyzoncie krótkiego czasu. Ocena porównawczego wpływu synergii na parametry funkcjonowania obu organizacji świadczy o tym, że potencjalne korzyści z istnienia relacji synergicznych są w przybliżeniu równe dla obu firm – sumaryczny wpływ synergii na firmę składa się z 55 punktów; na ukraińską – z 54 punktów. Wśród najbardziej oczywistych grup wpływu, których interesy są zaspokajane dzięki realizacji synergii, są udziałowcy lub właściciele firm. Wśród tych grup, które potencjalnie mogą korzystać z efektu synergii, są konsumenci, pracownicy, kredytodawcy i władze lokalne.

4. Ocena synergicznego potencjału przy użyciu wskaźników ilościowych

Należy zauważyć, że obecna interpretacja pojęcia synergii w teorii zarządzania strategicznego jest uproszczona w porównaniu z analogiczną interpretacją w innych, szczególnie ścisłych naukach. Opis relacji synergicznych pomiędzy elementami konstrukcyjnymi przedsiębiorstwa jako złożonego układu dynamicznego, jego natury, jest zazwyczaj dość ogólny i nie obejmuje metod analizy systemów dynamicznych stosowanych w synergetyce jako nauce. Modele, które opisują zachowanie organizacji, są przeważnie liniowe, stabilne. Jest rzeczą oczywistą, że istnieje różnica nie tylko w podejściach, metodach, aparacie matematycznym przy analizie efektu synergicznego, ale też w poziomie złożoności i istocie koncepcji synergii. W rzeczywistości możemy twierdzić, że obecnie istniejące podejścia do analizy zachowań organizacji oparte są na ideach, które znajdują się w ramach tradycyjnej analizy ekonomicznej.

Uproszczone w terminologii matematycznej pojęcie synergii zostało opisane przez I. Ansoffa⁴. Każda kombinacja produktu i rynku przyczynia się do rentowności firmy. Jeśli przychody ze sprzedaży produktu oznaczyć zmienną S , koszty operacyjne materiałów i pracy, administrację, zarządzanie i amortyzację – zmienną O , a inwestycje w rozwój produktów, moc produkcyjną i sieć sprzedaży – zmienną I , to roczna zyskowność inwestycji (ROI) będzie wynosiła dla produktu Π_i :

⁴ И. Ансофф, *Стратегическое управление*, М.: Экономика 1989.

$$ROI_i = \frac{S_i - O_i}{I_i}, \quad (1)$$

gdzie: S_i – przychody ze sprzedaży produktów; O_i – koszty operacyjne materiałów i pracy, administrację, zarządzanie i amortyzację dla wyprodukowania produktu i ; I_i – inwestycje w rozwój, moc produkcyjną i tworzenie sieci sprzedaży produktu i ; ROI_i – roczna zyskowność inwestycji w produkt i .

Jeśli produkty i rynki nie są ze sobą powiązane, łączna zyskowność inwestycji firmy będzie wynosiła:

$$(ROI)_t = \frac{S_t - O_t}{I_t} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i - \sum_{i=1}^n O_i}{\sum_{i=1}^n I_i}, \quad (2)$$

gdzie: S_t – łączne przychody ze sprzedaży firmy; O_t – ogólne koszty operacyjne na materiały, prace, administrację, zarządzanie i amortyzację dla produkcji; I_t – kwota inwestycji w rozwój, moc produkcyjną i sieć sprzedaży; ROI_t – roczna zyskowność inwestycji w organizację.

Warunek ten jest spełniony, jeżeli przychody, wydatki i inwestycje nie są ze sobą powiązane. W praktyce zdarza się to m.in. w spółkach holdingowych z niezależnymi jednostkami. Dla większości przedsiębiorstw istnieją potencjalne korzyści skali, czyli istnieje pewna optymalna wielkość firmy, przy której poziom wydatków będzie mniejszy niż całkowite koszty wszystkich jej działów osobno przy tej samej kwocie dochodu. Analogicznie, łączne inwestycje firmy mogą być mniejsze niż suma inwestycji w jednostce. Matematycznie można to wyrazić jako:

$$\begin{aligned} S_s &= S_t, \\ O_s &\leq O_t, \\ I_s &\leq I_t, \end{aligned} \quad (3)$$

gdzie indeks s oznacza wielkości, dotyczące firmy jako zintegrowanej całości, a indeks t – jej osobnych jednostek.

W rezultacie potencjalna zyskowność inwestycji firmy jako zintegrowanej całości będzie wyższa niż zwykła suma dla jej jednostek, funkcjonujących samodzielnie:

$$(ROI)_s > (ROI)_t. \quad (4)$$

Analogicznie w przypadku stałego poziomu inwestycji mogą występować wyższe przychody całkowite oraz niższe koszty całkowite:

$$\begin{aligned} S_s &\geq S_t, \\ O_s &\leq O_t, \\ I_s &= I_t. \end{aligned} \quad (5)$$

Implikacje tego efektu są daleko idące. Pozwala on na osiągnięcie większej elastyczności w kształtowaniu zestawu jej produktów i rynków oraz wzmocnieniu pozycji rynkowej w porównaniu z firmami, które nie biorą pod uwagę relacji między jednostkami.

5. Obliczanie efektu synergicznego przy zastosowaniu aktualnej wartości przyszłych przepływów pieniężnych

Biorąc pod uwagę brak dostatecznie rozwiniętego rynku, który mógłby kształtować wartość rynkową analizowanych organizacji, i ograniczenia innych metod wyceny, autorzy proponują oszacować wartość przedsiębiorstw za pomocą metody, która służy do oceny efektywności projektów finansowych lub inwestycji, stosowanej w praktyce międzynarodowej. Jedną z najpowszechniejszych metod takiej oceny jest obliczenie wartości bieżącej przyszłych przychodów. Główną wadą korzystania z obecnej wartości przyszłych przepływów pieniężnych jako miary wartości firmy jest to, że w takich okolicznościach są brane pod uwagę tylko materialne aktywa przedsiębiorstwa. Przy tym wizerunek, kwalifikacje personelu, wydajność zarządzania oraz inne wartości niematerialne mają często istotny wpływ na przewagę konkurencyjną, pozycję na rynku, a tym samym na wartość firmy. Dlatego można stwierdzić, że przepływy pieniężne nie są najlepszym miernikiem wartości, choć często są one najlepszymi dostępnymi informacjami dla użytkowników. Efekt synergiczny należy obliczyć poprzez określenie bieżącej wartości netto przyszłych przychodów:

$$SE = \sum_{t=1}^n \frac{\Delta I_t - \Delta C_t}{(1+i)^t}, \quad (6)$$

gdzie: SE – wartość efektu synergicznego; ΔI_t – wysokość dodatkowych dochodów dzięki współdziałaniu synergii; ΔC_t – wysokość dodatkowych kosztów w wyniku realizacji synergii.

Przy obliczaniu wyników realizacji synergii kwota przychodów (i kosztów) powinna zawierać dodatkowe przychody (i koszty), tzn. te, które występują dodatkowo wskutek wprowadzenia synergii, a nie istnieją w zwykłych warunkach.

W badanym przypadku koszt dodatkowych przepływów pieniężnych działa jako zmienna mezoskopiczna, która pozwala na analizę zmian wskutek realizacji synergii, nie wyszczególniając przyczyn takich zmian. Łączne przepływy środków pieniężnych można podzielić na:

- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej,
- przepływy pieniężne z działalności finansowej firmy.

Należy zauważyć, że określenie zachowania systemu obniża się w długim terminie. Ogólnie rzecz biorąc, do prognozy ewolucji synergicznych systemów w długim okresie zaleca się stosowanie teorii prawdopodobieństwa i statystyki w analizie przyszłości i wpływów zewnętrznych⁵. W badanym przypadku oceniono potencjalny wpływ synergii przez 3 lata. Zastrzeżenia, które należy wziąć pod uwagę przy analizie wpływu synergii, to:

1. Ocena rzeczywistej wartości rynkowej. Ocenę wartości rynkowej przyszłych przepływów pieniężnych dokonuje się przez ich dyskontowanie. W tym wypadku prawidłowe zidentyfikowanie poziomu ryzyka i stopy dyskontowej jest bardzo trudne. Jest to szczególnie ważne dla rynków niewystarczająco rozwiniętych. Należy również zauważyć, że w krajach rozwiniętych wartość rynkowa firmy wkrótce po nabyciu może wzrosnąć ze względu na oczekiwania potencjalnych inwestorów, dlatego problem określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa jest niezwykle trudny.

2. Ocena tylko dodatkowych przepływów gotówki. Należy brać pod uwagę tylko te dodatkowe przepływy pieniężne, które powstają wskutek połączenia przedsiębiorstw, ponieważ tylko one rzeczywiście przyczyniają się do wartości firmy.

3. Dodatkowe koszty. Należy także rozważyć możliwość dodatkowych kosztów realizacji transakcji – takich jak koszt rejestracji prawnej, ustalenie jednolitych procedur. Czynniki wpływu na składniki dodatkowych przepływów pieniężnych zostały zanalizowane przez autorów i przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Czynniki wpływu na składniki dodatkowego przepływu pieniężnego

Składniki dodatkowego przepływu pieniężnego	Czynniki wpływu
Dochód	Poziom przyrostu wielkości sprzedaży, ceny produktów i usług, marża operacyjna
Koszty	Zmiana wartości zasobów, skali produkcji i doświadczenie zdobyte, akumulacja doświadczenia
Dochód operacyjny	Dochody – koszty
Podatek od dochodu operacyjnego	Stawka podatkowa
Dochód operacyjny netto	Dochód operacyjny – podatek od dochodu operacyjnego
Inwestycje w aktywa niewymienialne (nieobrotowe)	Zapotrzebowanie na dodatkowe aktywa niewymienialne
Inwestycje w kapitał roboczy	Zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał roboczy
Przepływy pieniężne netto	Dochód operacyjny netto – inwestycje w aktywa niewymienialne – inwestycje w kapitał roboczy

Źródło: О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

⁵ Г. Хакен, *Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам*, М.: Мир 1991.

Analiza przepływów pieniężnych wskutek wspólnej działalności badanych firm wskazuje na to, że pojawiają się dodatkowe przepływy gotówkowe, a zatem można założyć, że wspólna działalność jest bardziej skuteczna niż niezależne funkcjonowanie przedsiębiorstw (tab. 3).

Tabela 3. Obliczanie dodatkowych przychodów i wydatków pieniężnych wskutek wspólnych przedsięwzięć badanych przedsiębiorstw (tys. USD)

Składniki przepływu pieniężnego całkowitego	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Razem
Przepływ pieniężny z działalności operacyjnej						
Dochód ze sprzedaży	715	917	1119	1321	1698	5770
Koszty	-529	-672	-825	-977	-1247	-4250
Podatki	-29	-58	-105	-137	-202	-531
Zadłużenie debetowe	0	0	0	0	0	0
Zadłużenie wierzycielskie	0	0	0	0	0	0
Zaliczka umorzona (spłacona)	0	0	0	0	0	0
Zaliczka otrzymana	0	0	0	0	0	0
Zapasy (rezerwa)	0	0	0	0	0	0
Niezakończona produkcja	0	0	0	0	0	0
Zmiany w kapitale roboczym	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z działalności operacyjnej łącznie	157	187	189	208	249	989
Przepływ pieniężny z działalności inwestycyjnej						
Nabycie aktywów	-100	-150	-150	0	0	-400
Sprzedaż aktywów	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z działalności inwestycyjnej łącznie	-100	-150	-150	0	0	-400
Przepływ pieniężny z finansowania						
Pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0
Pożyczki długoterminowe	0	0	0	0	0	0
Kapitał dodatkowy	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z finansowania łącznie	0	0	0	0	0	0
Zasoby pieniężne na początek roku	0	57	36	75	283	-
Dodatkowy przepływ pieniężny łącznie	57	36	39	208	249	589
Zasoby pieniężne na koniec roku	57	93	75	283	589	-

Źródło: O. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

6. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wspólne działanie analizowanych przedsiębiorstw pozwala na osiągnięcie wzrostu przepływów wskutek działalności przedsię-

biorstw. Dodatkowe przepływy pieniężne z działalności operacyjnej wynikają wskutek przyrostu netto przychodów ze sprzedaży, obniżenia kosztów produkcji i podatków. Dodatkowe przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej pojawiają się poprzez obniżenie kosztów nabycia aktywów trwałych. W działalności finansowej nie występują dodatkowe dochody i wydatki.

Literatura

Ансофф И., *Стратегическое управление*, М.: Экономика 1989.

Certo C.S., Peter P.J., *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3th ed., Irwin Publishing, Chicago 1994.

Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж., *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

Wells J., *In Search of Synergy*, Harvard Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1984.

Хакен Г., *Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам*, М.: Мир 1991.

ASSESSMENT OF BENEFITS OF SYNERGY EFFECT IN ORGANIZATION ACTIVITY

Summary: The paper considers the problem of assessing the impact of synergy on the activities of organizations. For this assessment it is proposed to use both qualitative and quantitative indicators which should be considered simultaneously. Methodology of quantitative and qualitative indicators to assess the synergetic potential has been presented. Implemented calculation includes synergetic effect using present value of future cash flows.

Keywords: synergy, assessment of synergetic potential, synergetic effect calculation.