

УДК 338.242.2

## СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ КАК РЕЗУЛЬТАТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Абдокова Л.З.**

*ФГБОУ ВПО «Северо-Кавказская государственная гуманитарно-технологическая академия»,  
Черкесск, e-mail: L.Abdokova@mail.ru*

Данная статья посвящена определению и возрастающей роли синергии в процессе эффективного управления организацией. Целью исследования является анализ, уточнение понятия и установление видов синергии в процессе эффективного управления организацией, выявление возможности достижения синергетических эффектов как в отдельно взятой организации, так и в российской экономике. Синергетический эффект в экономике на современном этапе проявляется чаще всего в виде поглощений, слияний и объединений организаций, которые имеют сходные бизнес-интересы, возможно, занимают одну и ту же нишу на рынке. Современные условия ужесточения конкуренции требуют от хозяйствующих субъектов смелых подходов к развитию с использованием синергетических эффектов в стратегическом управлении. Синергетический эффект сегодня дает уникальную возможность использовать достижения друг друга, что в результате позволяет получить высокий экономический эффект. Синергия может выступать одним из сильнейших преимуществ организации, которое достаточно сложно будет повторить конкурентам. Современный взгляд, синергетическое видение руководства, управленцев, от деятельности которых зависит, то, насколько хорошо будет реализован синергетический эффект, дающий возможность по-новому взглянуть и подойти к процессу эффективного управления развитием организации.

**Ключевые слова:** организация, элементы, синергия, эффект, синергизм, управление, эффективность

## SYNERGISTIC EFFECT HOW THE RESULT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

**Abdokova L.Z.**

*The Federal State Budget Educational Institution Higher Professional Education North Caucasus State  
Humanities and Technology Academy, Cherkessk, e-mail: L.Abdokova@mail.ru*

This article deals with the definition and the increasing role of synergy in the process of effective management of the organization. The aim of the study is the analysis, clarification of concepts and identification of synergies in the process of effective management of the organization, identifying opportunities to achieve synergetic effects as in individual organizations and in the Russian economy. The synergetic effect of the economy at the present stage is manifested most often in the form of acquisitions, mergers and alliances of organizations that have similar business interests, may occupy the same niche in the market. Modern conditions of increased competition require from business entities is a bold approach to development, using synergies in strategic management. Synergy is the phenomenon that allows to get a unique opportunity to use the achievements of each other, that allows to obtain high economic effect. Synergy may be one of the strongest competitive advantages of the organization, which will be quite difficult to replicate by competitors. The synergetic vision of the management, managers whose work depends, how good will be realized a synergetic effect, enabling a new look and approach to the process of effective management of the development organization.

**Keywords:** economy, region, project, competition, design, investment, tools, effectiveness

Изменения, происходящие во внешней среде, появление различных современных инноваций в бизнесе и инновационных подходов в процессе управления способствовали тому, что деловая среда стала изменчивой и непредсказуемой, а это требует соответственно и новых взглядов, и инструментов в управлении организациями. Еще в 1980-е гг. в управленческой среде было осознано, что привычные традиционные иерархические модели, модели «часового механизма», которые позволяли в определенной степени предугадывать, предсказывать и контролировать, в настоящее время уже требуют замены, принятия нетривиальных управленческих решений и подходов.

В современном мире возникла острая необходимость поиска и реализации конку-

рентных преимуществ, различных направлений и способов повышения эффективной работы организаций, что определило целесообразность возникновения широкого спектра синергетических эффектов, грамотное раскрытие и управление которыми позволит качественно повысить и эффективность деятельности организации в целом. Так, ряд организаций, предприятий нашли выход в диверсификации своей деятельности, в то время как другие нашли решение «проблемы» через слияние и поглощение, а также грамотное использование эффекта масштаба на основе стратегических единиц бизнеса. Это в свою очередь определяет актуальную необходимость использования синергетических процессов, эффектов для развития и эффективности деятельности

организаций, а соответственно, и развития экономики в целом.

Термин синергия греческого происхождения и состоит из двух составных частей – «syn» – «вместе», «ergeia» – «труд» и представляет собой особый эффект, достигаемый за счет взаимодействия группы факторов. Синергия в экономике раскрывается как возрастание эффективности деятельности в результате сочетания, соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта или эмерджентности, то есть возникновения новых качеств полученной системы [5].

В современной деловой практике синергия, синергизм рассматривается как совместное, взаимодополняющее и взаимозависимое действие двух или более факторов в каком-либо одном направлении. При этом актуальность на современном этапе синергетики определяется особым состоянием достаточно сложных систем в условиях нестабильности, в области неустойчивого положения, равновесия, а соответственно, и динамику их самоорганизации.

Другими словами, синергию можно определить как своего рода кооперацию, взаимосвязанные и координированные действия, которые способны проявляться в форме стратегического партнерства, взаимовыгодного сотрудничества, слияния и кооперативного взаимодействия.

Ведущие специалисты в области стратегического управления Дэвид А. Аакер и Джерри Джонсон определили сущность «синергии» – целое становится больше суммы частей, то есть взаимодействие двух и более стратегических единиц бизнеса компании в сумме дает больше, чем деятельность каждой из них в отдельности. При этом возникающая синергия способна увеличить не только ценность продукта или услуги для потребителя, но и объем продаж в целом, а также способствовать существенному снижению производственных затрат в организации.

Управление на основе синергии, синергетического подхода можно сравнить с «садоводством». Руководитель не может предугадать в точности, что может вырасти из этого «семени», каким вырастет посаженное им дерево. Однако в его силах создать благоприятные условия для его роста – это его профессионализм, искусство управлять.

Практика показала, что совместное использование и действие двух и более факторов практически всегда существенно отличается от суммы отдельных эффектов, а этот эффект сегодня определяют как эффект синергии, который выступает фактором взаи-

модействия, определяют как кооперативный эффект, и является четким количественным выражением синергии. Важно отметить, что этот эффект получается гораздо сильнее, чем сумма эффектов каждого фактора в отдельности. Сегодня эффект синергии чаще всего определяют в виде формулы « $1 + 1 = 3$ », « $2 + 2 > 4$ », « $2 + 2 = 5$ » [1]. Его можно определить как «Целое больше, нежели сумма отдельных частей».

Сегодня сложно дать однозначное определение синергизма, он достаточно многолик, а это дает возможность составить некую классификацию видов синергизма.

В настоящее время в управленческой практике особое внимание уделяется трем основным процессам, осуществляемым в синергетическом действии, которые можно объединить как своего рода «коллективное мышление» – это, прежде всего:

- адекватное планирование;
- эффективный обмен знаниями и текущей информацией между сотрудниками организации;
- текущая координация работы.

«Коллективное мышление», «мозговой штурм» – вид действий, сотрудничества, который способен привести к различным эффектам и может иметь как положительный, так и отрицательный результат. Синергетический эффект является универсальной категорией, которая включает ряд ключевых аспектов, одним из которых является экономический, и определяет превышение результатов (суммарных результатов) коллективного действия элементов экономической системы над суммой их индивидуальных действий [2].

Все целевые синергетические эффекты можно описать тремя переменными – увеличение прибыли, снижение текущих расходов и снижение потребности в инвестициях.

Важно отметить, что синергизм в современных условиях может возникать как по вертикали, так и по горизонтали. При этом эффект синергии как положительный, так и отрицательный может возникнуть в результате взаимодействия всех составных элементов и факторов организации. Так, если элементы и факторы не взаимодействуют друг с другом, то, естественно, возникает отрицательный синергетический эффект, в противном случае, если адекватны – положительный. К примеру, при использовании в процессе производственной деятельности устаревшего оборудования и новейших технологий явно наблюдается несоответствие, а результатом будет эффект синергии, но со знаком минус, отрицательный. Следовательно, взаимодействие, суммарный результат от использования оборудования и новейших

Классификационные признаки синергизма

№ п/п	Признаки классификации	Виды синергизма
1.	Источник прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>● торговый</li> <li>● операционный</li> <li>● инвестиционный</li> <li>● управленческий</li> </ul>
2.	Начало деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>● денежная экономия</li> <li>● экономия времени</li> </ul>
3.	Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>● эффект, масштабы</li> <li>● распределение накладных расходов на большие объемы производимой продукции</li> </ul>
4.	Функциональная область: общий менеджмент и финансы, исследование и разработки, маркетинг, операции	<ul style="list-style-type: none"> <li>● вклад головной компании</li> <li>● вклад новой организации</li> <li>● совместные возможности в виде</li> <li>● доступа к товарным рынкам</li> </ul>
5.	По временным периодам	<ul style="list-style-type: none"> <li>● статичный синергизм</li> <li>● динамичный синергизм</li> </ul>
6.	Тип взаимосвязей между подразделениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>● материальный</li> <li>● нематериальный</li> <li>● конкурентный</li> </ul>
7.	Механизм создания синергетической стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>● обобществление ресурсов</li> <li>● эффект «разлива»</li> <li>● «схожие» отрасли</li> <li>● общий имидж</li> </ul>

технологий будет гораздо меньше, чем в отдельности. Отсутствие опыта и уровня подготовки, квалификации сотрудников организации и наличие современного оборудования, технологий также несет отрицательный эффект. В этой связи одной из ключевых задач управления организацией на всех уровнях управления, как на корпоративном, деловом, так и функциональном, заключается в том, чтобы создать благоприятные условия для формирования полной гармонии.

Следовательно, действие закона синергии направлено на основные параметры эффективности функционирования организации, при этом аппарат управления, руководство должно разработать действенный механизм использования данного закона. Действенный механизм позволит максимально полно выявить возможности возникновения отрицательного синергетического эффекта, для того чтобы не допустить реализацию практической деятельности.

Нужно отметить, что понятие и виды синергетического эффекта стимулируют руководство организации детальнее и всестороннее рассматривать и находить конкурентные возможности деятельности организации.

В настоящее время можно выделить следующие совместные синергетические эффекты:

- синергизм «масштаба», по сути, масштаб – потенциал синергии;
- комбинирование труда как объединение разнородных усилий – этот эффект основан на экономическом и производ-

ственном принципе разделения труда в организации;

- синергизм продаж основан на объединении и использовании продавцами для реализации различных товаров и услуг одни и те же каналы распределения, персонал и логистику;

- оперативный синергизм;
- инвестиционный синергизм;
- модель «общих товаров»;

- создание совместной благоприятной среды – создание, получение эффекта кооперации и синергии;

- синергизм менеджмента – основан на снижении «дефицита» компетентных руководителей высшего звена, так как повышение качественного состава в руководстве дает значительный эффект синергизма, который базируется на профессионализме, знаниях и опыте в процессе принятия качественных, своевременных управленческих решений, существенно влияющих на результативность деятельности организации.

Соответственно, можно сказать, что синергизм – это умение грамотно использовать в процессе управления стратегический потенциал организации, элементы и факторы, которые способствуют производству новых товаров и услуг, выходу и завоеванию новых рынков, качественно и эффективно достижению стратегии развития организации – это умение оценивать совместные эффекты.

Необходимо отметить, что выявить результат, возможный результат как положительный, так и отрицательный и, соответственно, определить его количественно в единицах достаточно трудно, так как сегодня нет определенной научной методики его выявления и измерения. Важно отметить, что о законе синергии и его действии должны знать не только управленцы, аппарат управления, но и сотрудники организации, так как это может способствовать достижению максимальных результатов.

На современном этапе развития в современной экономике проявляются многочисленные синергетические свойства. Так, Э. Кемпбелл утверждает, что преимущество синергии возникает в том случае, если виды деятельности или процесс дополняют друг друга таким образом, что совокупный эффект превышает простую сумму составных частей [4].

Необходимо отметить, что сегодня руководители не всегда могут получить желаемый эффект синергии, так как не могут объективно оценить ситуацию и четко рассчитать реальный эффект от проведения различных мероприятий, принятия конкретного управленческого решения. Важно учитывать возможные риски, как со стороны внешней среды, так и источники возможных рисков внутри самой организации, которые соответственно могут препятствовать эффективному процессу реализации управленческих решений. Так, Майкл Портер отмечает в книге «Конкурентное преимущество»: «причиной фиаско синергизма является неспособность компаний понять его сущность и воплотить ее в реальность, а отнюдь не изъяны самой концепции». Как известно, доходный подход к управлению организацией является наиболее подходящей и действенной процедурой для качественной оценки эффекта синергии. Соответственно, при оценке с этой позиции во главу угла ставится прежде всего доход, как один из основных факторов, который определяет величину синергетического эффекта. В этой связи, чем больше доход, который приносит объект оценки, тем лучше взаимодействуют между собой части организации при прочих равных условиях. При этом важное значение имеет и продолжительность периода получения потенциального дохода, степень и вид рисков, которые сопровождают этот процесс. Специалист, оценщик, внимательно изучает соответствующую рыночную информацию, после чего пересчитывает эти выгоды в единую сумму текущей стоимости [3].

Следовательно, эффект синергии – это не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения;

одним словом, весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему. Для каждой организации важно оценивать синергетический эффект при каких-либо изменениях, которые могут касаться различных областей и могут происходить достаточно часто. Ведь синергизм позволяет организации существенно сократить издержки на управление, ускорить процесс внедрения инноваций, оптимизировать загрузку производственного оборудования, увеличить объем продаж. Кроме улучшения финансовых показателей деятельности организации синергетический эффект может способствовать улучшению климата, росту производительности труда. Важно, чтобы кроме менеджеров высшего звена к поиску возможного положительного эффекта синергии подключались также менеджеры среднего и нижнего звеньев, а также сами работники.

Таким образом, роль синергии как инструмента в повышении эффективности деятельности организации в современных условиях существенно растет сегодня, так как она способна четко раскрыть механизм взаимодействия ключевых элементов и факторов организации, который в свою очередь способен привести к эффективному функционированию и эффективному развитию сложных различных экономических систем. При этом использование синергетических процессов отражает широкий спектр возможностей для повышения эффективности деятельности в направлении развития российской экономики в целом.

#### Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Грунина О.А. Формирование финансового стратегического эффекта в экономике России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2011. – 40 с.
3. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: электронный учебно-мет. комп. – Саратов, 2012. – 368 с.
4. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
5. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

#### References

1. Arutjunova D.V. Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie. Taganrog: Izd-vo TTI JuFU, 2010. 122 p.
2. Grunina O.A. Formirovanie finansovogo strategicheskogo jeffekta v jekonomike Rossii: avtoref. dis. ... d-ra jekon. nauk. M., 2011. 40 p.
3. Dorofeeva L.I. Organizacionnoe povedenie: jelektronnyj uchebno-met. komp. Saratov, 2012. 368 p.
4. Kjempbell Je. Strategicheskij sinergizm / Je. Kempbell, K. Sammers Lachs. 2-e izd. SPb.: Piter, 2004. 416 p.
5. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyy jekonomicheskij slovar. 5-e izd., pererab. i dop. M.: INFRA-M, 2006. 495 p.