

© **Юрий Николаевич Лапыгин**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Yuri N. Lapygin
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Management Department,
Vladimir branch of the RANEPA,
Vladimir

© **Денис Юрьевич Лапыгин**,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Denis Yu. Lapygin
Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Vladimir

СИНЕРГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Synergy of strategic development of organizations

Аннотация. Реализация стратегически значимых решений, направленных на развитие организации, как правило, сопровождается проявлением синергических эффектов, основанных на сочетании характеристик организации и взаимодействии факторов развития. В основе синергии самих решений лежит сочетание факторов внешней и внутренней среды организации, которое обеспечивает наполнение содержанием стратегии в виде таких подсистем, как стратегически значимые проекты и программы развития, а также формирование функциональных стратегий организации. Реализация отмеченных подсистем стратегии сопровождается проявлением синергии, обеспечивающей рост конкурентного преимущества организации. Однако еще больший синергический эффект достигается в том случае, когда синергия отдельных проектов позволяет увеличить синергию других проектов. Взаимное усиление синергических эффектов указанных выше подсистем стратегии развития организации позволяет получить дополнительный синергический эффект, который можно назвать синергией второго уровня, или вторичной синергией, что обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество организации.

Annotation. The implementation of strategically significant decisions aimed at the development of the organization is usually accompanied by the manifestation of synergistic effects based on the combination of the characteristics of the organization and the interaction of development factors. The synergy of the decisions themselves is based on a combination of factors of the external and internal environment of the organization, which ensures the filling of the content of the strategy in the form of such subsystems as strategically significant projects and development programs, as well as the formation of functional strategies of the organization. The implementation of the noted subsystems of the strategy is accompanied by the manifestation of synergy, ensuring the growth of the competitive advantage of the organization. However, an even greater synergistic effect is achieved in the case when the synergy of individual projects allows to increase the synergy of other projects. Mutual enhancement of the synergistic effects of the above subsystems of the strategy of development of the organization allows to obtain an additional synergistic effect, which can be called second-level synergy or secondary synergy, which provides an additional competitive advantage of the organization.

Ключевые слова: стратегия, эмерджентность, синергические эффекты, проекты, программы, функциональные стратегии.

Keywords: strategy, emergence, synergistic effects, projects, programs, functional strategies.

Стремление получить конкурентное преимущество побуждает стейкхолдеров инициировать формирование стратегии и обеспечивать ее последующую реализацию [5].

Конкурентное преимущество создается в том числе за счет синергических эффектов, сопровождающих реализацию стратегически значимых решений, составляющих основу стратегии развития организации.

Традиционно принятие стратегических решений выполняется на базе четырех блоков факторов: учете эталонных стратегий, обеспечивших успех лидерам рынка в прошлом; идентификации действующей стратегии для ее последующей модификации; определении факторов внешней и внутренней среды, позволяющих выработать стратегические решения, а также формировании философии бизнеса, включающей формулирование видения, миссии и стратегических целей [1, с. 52].

Последовательность процедур определения стратегически значимых решений, реализация которых обеспечивает проявление синергических эффектов, может быть отражена, как на рисунке 1.

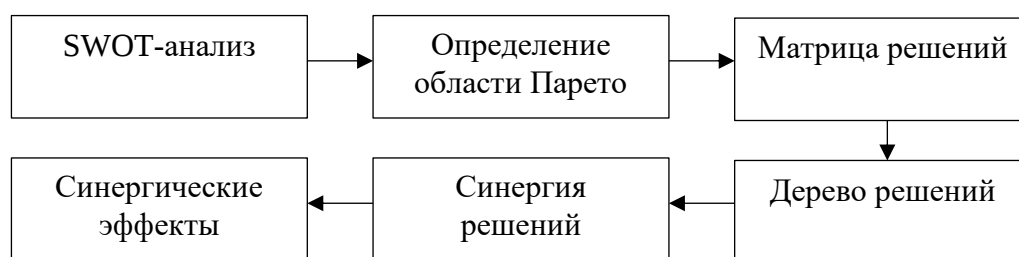


Рис. 1. Проявление синергии в стратегически значимых решениях

Из рисунка 1 следует, что результаты анализа факторов внешней и внутренней среды могут быть упорядочены путем определения наиболее значимых среди таких результатов (возможностей и угроз внешней среды, потенциала и проблем самой организации) [6], на базе которых построены морфологические матрицы [4, с. 72] стратегически значимых решений.

Последующий переход от матрицы решений к построению иерархии таких решений позволяет определить стратегические направления, в которых могут проявиться синергические эффекты от реализации упорядоченных решений. Причем среди указанных решений могут быть решения, определяемые не только одной из функций управления организацией (кадровые, инвестиционные, логистические, маркетинговые и т.д.), но и решения межфункционального толка: программные и проектные.

Программные и проектные решения разделены в силу того, что проекты, как правило, имеют не только начало, но и конкретный срок завершения, а программы могут продолжаться без обозначения срока их окончательного завершения. Заметим, что программы также могут включать отдельные программные проекты, а функциональные стратегии – функциональные программы и проекты [2, с. 160-166].

В этом случае синергия решений, составляющих функциональные стратегии, стратегически значимые проекты и программы, проявляется при их реализации в виде приращения потенциала организации.

Представленную выше синергию можно считать первичной, поскольку сам процесс реализации решений может сопровождаться положительным влиянием одних синергических эффектов на другие синергические эффекты от реализации иных решений (проектов, программ, функциональных стратегий).

В этом случае можно вести речь о вторичных синергических эффектах, поскольку в данном процессе может проявляться вторичная синергия за счет взаимного влияния

синергических эффектов от реализации стратегических решений, отраженных в функциональных стратегиях, межфункциональных программах и стратегических проектах.

Так, при разработке стратегии развития одного из муниципальных образований Республики Крым были определены направления развития, в рамках которых разработаны соответствующие проекты и программы. Например, в направлении «Привлечение инвестиций» предусмотрено реализовать проект «Всероссийский конкурс – Крымские инвестиции: виноград, фрукты, овощи», реализация которого увеличит долю орошаемых площадей (а это проекты уже другого направления – «Орошение сельскохозяйственных структур»), а также увеличит долю квалифицированных специалистов в системе мелиорации района (а это реализация еще одного направления – «Создание новых рабочих мест») и так далее.

Макет матрицы по определению вторичной синергии приведен в таблице 1.

Таблица 1

Макет матрицы вторичной синергии

		Функциональные решения		Программные решения		Решения проектные	
		А	Б	В	Г	Д	Ж
Функциональные решения	А						
	Б	А-Б					
Программные решения	В	А-В	Б-В				
	Г	А-Г	Б-Г	В-Г			
Решения проектные	Д	А-Д	Б-Д	В-Д	Г-Д		
	Ж	А-Ж	Б-Ж	В-Ж	Г-Ж	Д-Ж	

Из таблицы следует, что сочетание синергических эффектов как между функциональными стратегиями, так и сочетание таких эффектов с эффектами проектов и программ возможны, что позволяет получить дополнительный эффект, который реализуется в системах в силу такого их свойства, как эмерджентность [3, с. 58].

Подобное сочетание синергических эффектов стратегических проектов и программ, как между проектами и программами, так и между собой, позволяет реализовать варианты вторичной синергии в стратегическом развитии организации.

В качестве примера приведем вариант формирования стратегии развития одной из организаций по оказанию клининговых услуг, в которой было предусмотрена реализация программы «Завоевание клиентов конкурентов», в рамках которой предусмотрены проекты: «Создание команды по завоеванию клиентов конкурентов», «Создание базы данных клиентов наших конкурентов с целью заключения договоров по механизированной уборке» и бизнес-проект «По завоеванию клиентов конкурентов за счет быстрого реагирования на пожелания клиентов». В этом случае высокая положительная синергия первого проекта обеспечивает рост синергии второго, а сочетание синергических эффектов первого и второго проектов обеспечивает рост синергического эффекта в реализации третьего проекта.

Подводя итог, сделаем следующее заключение.

В стратегическом развитии организаций следует различать первичные и вторичные синергические эффекты, проявляющиеся при реализации стратегически значимых решений. Определение ожидаемых эффектов первичной и вторичной синергии позволит сформулировать ожидаемые результаты реализации стратегии, что в свою очередь даст возможность построить сценарий синергического развития организации.

Список литературы

1. Лапыгин Д. Ю. Разработка стратегии развития региона: система инструментов. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. – 225 с. – ISBN 978-5-906051-75-2.

2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-16-004495-8.
3. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 360 с. – ISBN 978-5-16-012559-6.
4. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2009. – 192 с. – ISBN 978-5-7695-6220-4.
5. Портер М. Э. Конкуренция : учебное пособие / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 495 с. – ISBN 5-8459-0794-2.
6. Принцип Парето: для чего нужен и как применять. URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/printsip-pareto> (дата обращения: 06.04.2025).