



სინერგიის ეფექტის ფორმირების მექანიზმი

doi.org/10.36962/104/6-9/202169116

თამარ ღამბაშიძე
სტუ პროფესორი
მაყვალა რობაქიძე
სტუ დოქტორანტი
mrobakidze@beeline.ge

რეზიუმე

სინერგია განიხილება, როგორც ორი ან მეტი ფაქტორის ერთობლივი, დამატებითი და ურთიერთდამოკიდებული მოქმედება რომელიმე ერთი მიმართულებით. ამავე დროს, სინერგიის ამჟამინდელ ეტაპზე შესაბამისობა განისაზღვრება საკმაოდ რთული სისტემების განსაკუთრებული მდგომარეობით არასტაბილურობის პირობებში, არასტაბილური პოზიციის, ნონასწორობის და შესაბამისად, მათი თვითორგანიზაციის დინამიკაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სინერგია შეიძლება განისაზღვროს როგორც ერთგვარი თანამშრომლობა, ურთიერთდაკავშირებული და კოორდინირებული ქმედებები, რომლებიც შეიძლება გამოიხატოს სტრატეგიული პარტნიორობის, ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის, შერწყმისა და თანამშრომლობის ურთიერთქმედების სახით.

საკვანძო ტერმინები: სინერგიული ეფექტი, სტატიკური და დინამიური სინერგია, კომბინირებული ძალისხმევა, საინვესტიციო სინერგია.

ძირითადი ტექსტი

გარე გარემოში მომხდარმა ცვლილებებმა, სხვადასხვა თანამედროვე ბიზნეს ინოვაციების გაჩენამ და მენეჯმენტის პრო-

ცესში ინოვაციურმა მიდგომებმა, ხელი შეუწყო იმ რეალობის დადგომას, რომ ბიზნეს გარემო გახდა არასტაბილური და არაპროგნოზირებადი. ამისათვის საჭირო გახდა ახალი შეხედულებების და ინსტრუმენტების შემოტანა მენეჯმენტში. ჯერ კიდევ 1980-იან წლებში. მენეჯმენტის გარემოში გაითვალისწინეს, რომ ჩვეულებრივი ტრადიციული იერარქიული მოდელები, “საათის” მოდელები, რაც გარკვეულწილად საშუალებას აძლევდა ორგანიზაციას განხორციელებულიყო პროგნოზირება და კონტროლი, ახლა უკვე საჭიროებს ჩანაცვლებას არატრივიალური მენეჯერული გადაწყვეტილებებით და მიდგომებით.

რიგმა ორგანიზაციებმა და საწარმოებმა გამოსავალი იპოვნეს თავიანთი საქმიანობის დივერსიფიკაციაში, სხვები კი პრობლემის გადაჭრის გზას მიადგნენ შერწყმისა და გაერთიანების გზით, ასევე სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულებზე დაფუძნებული მასშტაბის ეკონომიკის კომპეტენტური გამოყენებით. ეს, თავის მხრივ, განსაზღვრავს სინერგიული პროცესების გამოყენების აუცილებლობას, ეფექტებს ორგანიზაციების განვითარებისა და ეფექტურობისთვის და, შესაბამისად, მთლიანად ეკონომიკის განვითარებაზე.

სინერგია ეკონომიკაში ვლინდება, როგორც საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდა, კომბინაციის, შეერთების, ინტეგრაციის, ცალკეული ნაწილების ერთ სისტემაში შერწყმის შედეგად, ე.წ. სისტემური ეფექტის წარმოქმნის გამო, ანუ შედეგად ვლელობთ სისტემის ახალი თვისებების ნაერთს.

სინერგია განიხილება, როგორც ორი ან მეტი ფაქტორის ერთობლივი, დამატებითი და ურთიერთდამოკიდებული მოქმედება რომელიმე ერთი მიმართულებით. ამავე დროს, სინერგიის ამჟამინდელ ეტაპზე შესაბამისობა განისაზღვრება საკმაოდ რთული სისტემების განსაკუთრებული მდგომარეობით არასტაბილურობის პირობებში, არასტაბილური პოზიციის, წონასწორობის და შესაბამისად, მათი თვითორგანიზაციის დინამიკაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სინერგია შეიძლება განისაზღვროს როგორც ერთგვარი თანამშრომლობა, ურთიერთდაკავშირებული და კოორდინირებული ქმედებები, რომ-

ლებიც შეიძლება გამოიხატოს სტრატეგიული პარტნიორობის, ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის, შერწყმისა და თანამშრომლობის ურთიერთქმედების სახით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის წამყვანმა ექსპერტებმა დევიდ ა. აიკერმა და ჯერი ჯონსონმა განსაზღვრეს “სინერგიის” არსი - მთლიანობაში უფრო მეტი ხდება, ვიდრე მისი ნაწილების ჯამი, ანუ კომპანიის ორი ან მეტი სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულის ურთიერთქმედება უფრო მეტს იძლევა, ვიდრე თითოეული მათგანის ცალკეული საქმიანობა. ამავდროულად, განვითარებულ სინერგიას შეუძლია გაზარდოს არა მხოლოდ პროდუქტის ან მომსახურების ღირებულება მომხმარებლისთვის, არამედ ზოგადად გაყიდვების მოცულობა, ასევე ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში წარმოების ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას.

პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ორი ან მეტი ფაქტორის ერთობლივი გამოყენება და მოქმედება თითქმის ყოველთვის მნიშვნელოვნად განსხვავდება ცალკეული ეფექტების ჯამისგან და დღეს ეს ეფექტი განისაზღვრება როგორც სინერგიული ეფექტი, რომელიც მოქმედებს როგორც ურთიერთქმედების ფაქტორი, განისაზღვრება როგორც კოოპერაციული ეფექტი და წარმოადგენს სინერგიის გარკვეულ რაოდენობრივ გამოხატულებას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ეს ეფექტი გაცილებით ძლიერია, ვიდრე თითოეული ფაქტორის ცალკეული ეფექტის ჯამი. დღეს სინერგიის ეფექტი ყველაზე ხშირად განისაზღვრება ფორმულის სახით “ $1 + 1 \neq 2$ ”, “ $2 + 2 \neq 4$ ”, “ $2 + 2 \neq 5$ ”. ეს შეიძლება განისაზღვროს, როგორც “მთლიანობა უფრო მეტია, ვიდრე ცალკეული ნაწილების ჯამი”.

ამჟამად, მენეჯმენტის პრაქტიკაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სინერგიულ მოქმედებაში განხორციელებულ სამ მთავარ პროცესს, რომლებიც შეიძლება გაერთიანდეს, როგორც ერთგვარი “კოლექტიური აზროვნება” - ეს, პირველ რიგში, არის:

- ადეკვატური დაგეგმვა;
- ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ცოდნისა და მიმდინარე ინფორმაციის ეფექტური გაცვლა;
- სამუშაოების მუდმივი კოორდინაცია.

გარდა ამისა, სინერგიული ეფექტი ფასდება სამი ცვლადით - მოგების ზრდა, საოპერაციო ხარჯების შემცირება და ინვესტიციების საჭიროების შემცირება.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სინერგია თანამედროვე პირობებში შეიძლება მოხდეს როგორც ვერტიკალურად, ისე ჰორიზონტალურად. ამ შემთხვევაში, სინერგიის ეფექტი, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი, შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციის ყველა შემადგენელი ელემენტისა და ფაქტორის ურთიერთქმედების შედეგად. ასე რომ, თუ ელემენტები და ფაქტორები არ ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, მაშინ, ბუნებრივია, არსებობს უარყოფითი სინერგიული ეფექტი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ ეს ადეკვატურია, დადებითიც.

ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა მენეჯმენტის ყველა დონეზე, როგორც კორპორატიული, ასევე საქმიანი და ფუნქციურის, არის სრული ჰარმონიის ფორმირების ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ამას კი უზრუნველყოფს სინერგიის კლასიფიკაცია. (იხ. ცხრილი)

შესაბამისად, სინერგიის კანონის მოქმედება მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ძირითად პარამეტრებს, ხოლო მენეჯმენტის აპარატმა უნდა შეიმუშაოს ამ კანონის გამოყენების ეფექტური მექანიზმი. უნდა აღინიშნოს, რომ სინერგიული ეფექტის კონცეფცია და ტიპები ხელს უწყობს ორგანიზაციის მენეჯმენტს, უფრო დეტალურად განიხილოს და მოიძიოს კონკურენტული შესაძლებლობები ორგანიზაციის საქმიანობისთვის. დღეისათვის ნიშანდობლივია გამოვყოს შემდეგი სინერგიული ეფექტები:

- სინდრომის სინერგია
- შრომის კომბინაცია, როგორც ჰეტეროგენული ძალისხმევის კავშირი - ეს ეფექტი ემყარება ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების პრინციპს;
- გაყიდვების სინერგია - ემყარება განაწილების არხების და ლოგისტიკის რგოლის პერსონალის ერთობლივ მუშაობას სხვადასხვა საქონლისა და მომსახურების გასაყიდად;
- ოპერატიული სინერგია;

კლასიფიკაციის ნიშნები	სინერგიის სახეები
მოგების წყარო	• ვაჭრობა • მოქმედი • ინვესტიცია • მენეჯერული
საქმიანობის დაწყება	• ფულადი დანაზოგი • დროის დაზოგვა
ოპერაციული საქმიანობა	• ეფექტი, მასშტაბი • დიდი ოდენობით პროდუქციის ზედნადები ხარჯების განაწილება
ფუნქციური სფერო: ზოგადი მენეჯმენტი და ფინანსები, კვლევა და განვითარება, მარკეტინგი, ოპერაციები	• მშობლიური კომპანიის წვლილი • ახალი ორგანიზაციის წვლილი • ერთობლივი შესაძლებლობების სახით • სასაქონლო ბაზრებზე წვდომა
დროის პერიოდების მიხედვით	• სტატიკური სინერგია • დინამიური სინერგია
ურთიერთობის ტიპი განყოფილებებს შორის	• მასალა • არამატერიალური • კონკურენტუნარიანი
სინერგიული ღირებულების შექმნის მექანიზმი	• რესურსების გაზიარება • "მსგავსი" ინდუსტრიები • ზოგადი სურათი

- საინვესტიციო სინერგია;
- "საერთო საქონლის" მოდელი;

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სინერგია არის მენეჯმენტის პროცესში ორგანიზაციის სტრატეგიული პოტენციალის კომპეტენტურად გამოყენების მექანიზმი, სადაც ელემენტები და ფაქტორები ერთობლივად ხელს უწყობენ ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოებას, ახალი ბაზრების დაპყრობას, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის მაღალი ხარისხით უზრუნველყოფას.

თანამედროვე ეკონომიკაში, განვითარების ამჟამინდელ ეტ-

აპზე ვლინდება მრავალი სინერგიული თვისება. ეკემპბელი ამტკიცებს, რომ სინერგიის უპირატესობა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც საქმიანობა ან პროცესი ერთმანეთს ავსებს ისე, რომ მთლიანი ეფექტი აღემატება მისი შემადგენელი ნაწილების მარტივ ჯამს.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს მენეჯერებს ყოველთვის არ შეუძლიათ მიიღონ სასურველი სინერგიის ეფექტი, რადგან მათ არ შეუძლიათ ობიექტურად შეაფასონ სიტუაცია და მკაფიოდ გამოთვალონ სხვადასხვა მოვლენის რეალური ეფექტი, მნიშვნელოვანია შესაძლო რისკების იდენტიფიცირება გარემოში, რომლებიც ხელს უშლის მენეჯმენტის გადანყვეტილებების განხორციელების ეფექტიან პროცესს. მაიკლ პორტერი წიგნში „კონკურენტული უპირატესობა“, აღნიშნავს რომ სინერგიის ფიასკოს მიზეზი არის კომპანიის ხელმძღვანელობის უუნარობა, ზუსტად ჩანვდნენ მის არსს და სულაც არ არის ეს თავად კონცეფციის „ხარვეზებით“ გამოწვეული.

სინერგიული ეფექტი ეკონომიკაში, გარემო ფაქტორების ცვლილებებით გამოწვეულ გარემოცვაში, ვლინდება მსგავსი ბიზნეს ინტერესების მქონე კომპანიების შენაძენების, შერწყმისა და კომბინაციების სახით ან იგივე ბაზრის ნიშის დაკავების სახით. ნებისმიერი სახის აქტივების ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა მნიშვნელოვნად გაიზარდოს რესურსების ბაზა და ისეთი თანხები მოიძებნოს ინვესტიციებისათვის, რომელთა მოძებნა ერთეული ორგანიზაციისთვის რთულად მოსაძიებელია. კომპანიებს აქვთ უნიკალური შესაძლებლობა გამოიყენონ ერთმანეთის მიღწევები, ძლიერი მხარეები, რისი საშუალებითაც ხდება საფრთხეების მინიმიზაცია და მეტიც - შესაძლებლობებად გადაქცევა.

გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES:

1. <http://www.cnn.com/2004/BUSINESS/02/17/att.wireless/>.
2. P.A. "Synergy and Self-organization in the Evolution of Complex Systems." *Systems Research* 12, no. 2 (2005): 89–121.
3. Gupta, D., and Y. Gerchak. "Quantifying Operational Synergies in a Merger/Acquisition." *Management Science* 48, no. 4 (2009): 517–33.
4. Kreps, G.L. *Organizational Communication*. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley, 2000.
5. Lehman, C.M., and D.D. DuFrene. *Business Communication*. 14th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2007.
6. Millman, G.J. "Desperately Seeking Synergy." *Financial Executive* 16, no. 2 (March 2015):

SYNERGISTIC EFFECT FORMATION MECHANISM

Ghambashidze Tamar

Associate Professor of Georgian Technical University

Makvala Robakidze

PhD Student of Georgian Technical University

mrobakidze@beeline.ge

RESUME

Synergy, also known as synergism, refers to the combined effects produced by two or more parts, elements, or individuals. Simply stated, synergy results when the whole is greater than the sum of the parts. For example, two people can move a heavy load more easily than the two working individually can each move their half of the load. Synergy can be a positive or negative outcome of combined efforts.

According to the American Heritage Dictionary, the term “synergy” is derived from the Greek word *sunergos*, meaning “working together.” Positive synergy is sometimes called the $2 + 2 = 5$ effect. Operating independently, each subsystem can produce two units of output. However, by combining their efforts and working together effectively, the two subsystems can produce five units of output. Negative synergy can be called the $2 + 2 = 3$ effect. Again, individuals operating alone can each produce two units of output. However, with negative synergy, the combination of their efforts results in less output than what they would have achieved if they had each worked alone. Negative synergy can result from inefficient committees, business units that lack strategic fit, and from other poorly functioning joint efforts.

The state and efficiency of any organization is influenced by many internal and external factors. According to the property of emergence, the combined effect of several factors is almost always different from the sum of separate effects. It is this difference, commonly referred to as the synergy effect, interaction factor, or cooperative effect, that is the quantitative expression of synergy.

The paradigm of synergy proceeds from the recognition of the fact that in the process of development, beneficial results obtained by the integrity of the organization are responsible for the well-being of its parts, members. In essence, the doctrine of synergy is an “economic” theory of complexity.

Synergy is emphasized in organization theory. The principle of emergence of complex systems is put at the head of the law of synergy: the joint action of several factors always or almost always differs from the sum of separate effects.

Thus, the synergy effect is not only a favorable combination of resources, but also coordinated behavior, connections, relationships; in a word, the entire set of parameters characterizing a complex developing Key terms

Keywords: Synergy effect, Combined efforts, Statistical and dynamic synergy, Investment synergy system.