

სინერგიის მზარდი მნიშვნელობა ბიზნის გარემოში

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-23

თამთა თაბუკაშვილი

სტუ დოქტორანტი

Tamtabukshvili@gmail.com

რეზიუმე

სინერგიული ეფექტი ქმნის ახალ მიმართულებას კომპანიაში, მიმდინარე სტრატეგიული მენეჯმენტის ცვლილებებისთვის. მას ახასიათებს ურთიერთქმედება, რომელიც მიმდინარეობს თანამშრომლობის, პარტნიორობის და კონკურენტული ბრძოლის სხვადასხვა ფორმით. გარე გარემო მუდმივად მოქმედებს კომპანიის შიდა გარემოზე და ქმნის განსაკუთრებულ პირობებს, რომელშიც კომპანიებს სჭირდებათ მენეჯერებისა და თანამშრომლების განსაკუთრებული უნარების ჩამოყალიბება, ორგანიზება და გაერთიანება. ეს შესაძლებლობები წარმოადგენს ახალ ღირებულებას, რომელიც უნიკალურია სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელებისთვის დღევანდელ გლობალიზებულ ბაზრის პირობებში. სტატიის მიზანია წარმოაჩინოს სინერგიული ეფექტის შექმნა, კომპანიის შერჩეული სტრატეგიული მენეჯმენტის მეშვეობით. კომპანიის წარმატებისთვის, მიმდინარე გლობალიზებულ გარემოში გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მზარდი საჭიროებით - აუცილებელია განისაზღვროს შესაბამისი გზა, თუ როგორ შეიძლება კომპანიის მართვა სინერგიის ეფექტის მისაღწევად. ეს სტატია სანყისი ეტაპია შემდგომი კვლევისთვის, დაფუძნებულია თეორიულ-ანალიტიკურ მსჯელობაზე - სინერგია, სინერგიული ეფექტის გავლენა ბიზნის გარემოზე.

საკვანძო სიტყვები: სინერგიული ეფექტი, თანამშრომლობა, სტრატეგიის მართვის მეთოდები და მიდგომები.

შესავალი

არსებული კომპანიები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ახალი მიდგომების აღმოჩენას და დანერგვას, ისინი მხარს უჭერენ სინერგიული ეფექტის იდეას, როგორც შესწავლის და განხილვის ობიექტს. სინერგია არის კავშირი, თანამშრომლობა, კომპანიების ჩართულობა კონკრეტულ სპეციფიკურ გარემოში, რომელიც შემდგომ სინერგიული ეფექტის გავლენით იცვლება, ვითარდება და რეაგირებს. სინერგიული ეფექტი პირდაპირ კავშირშია გარემოსთან, რომელშიც წარმოიქმნება ახალი ღირებულება და სტატუსის ცვლილება. გოლდი და კემბელი განიხილავენ სინერგიას, როგორც ურთიერთქმედების ეფექტს - თანამშრომლობის ურთიერთქმედება ქვე-ბიზნესის ერთეულებს შორის, რამაც გამოიწვია დამატებითი ღირებულების შექმნა.

სინერგია არ ჩანს მხოლოდ ბიოლოგიის, ფიზიკის, ქიმიის კონტექსტში, არამედ ბიზნეს გარემოშიც, თუნდაც სტრატეგიის მართვის მეთოდებში, როგორიცაა BS (Balanced Scorecard - დაბალანსებული ქულების სისტემა). Balanced scorecard - დაბალანსებული ქულების სისტემა არის მართვის სისტემა, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების და ორგანიზაციული შესრულების ერთობლიობაში გადაყვანას, რომელიც, თავის მხრივ, იზომება, მონიტორინგდება და იცვლება საჭიროების შემთხვევაში, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად. ამიტომ საჭიროა შემდეგი არგუმენტის ჩამოყალიბება: სინერგიის ეფექტი არის ცალკეული კომპანიის ობლიგაციების ურთიერთქმედების შედეგი, რომელშიც გამოიყენება სტრატეგიული მენეჯმენტი. სინერგია განისაზღვრება, როგორც სისტემის ქცევისა და თვისებების ცვლილება, ახალი ურთიერთქმედების შექმნისთვის.

ძირითადი ტექსტი

სტრატეგიის მართვის შერჩეული მეთოდები. ნებისმიერი კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია, შიდა საწარმოო ორგანიზაციული ფორმების ეფექტიანობაზე, ეფექტურად შერჩეულ სტრატეგიაზე და სტრატეგიულ მენეჯმენტზე, რაც ხელს

უნეყოფს დასახული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიაში მნიშვნელოვანია გარემო ცვლილებების დანახვა, როგორც კომპანიის სტრატეგიის მართვაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორი. კომპანიის მენეჯმენტმა გარემო ცვლილებებზე რეაგირების კონტექსტში უნდა შეაფასოს რისკები და მოემზადოს ცვლილებებისთვის, რომელიც საჭიროა სტრატეგიულ გეგმაში კომპანიის მიზნებისა და ხელმისაწვდომი რესურსებისთვის. სტრატეგიის მართვის ზოგადი მიდგომების გარდა, აუცილებელია ვიცოდეთ სტრატეგიის მართვის ინსტრუმენტები, როგორიცაა BSC (Business Classification Scheme - ბიზნესის კლასიფიკაციის სქემა), EFQM (European Foundation for Quality Management - ხარისხის მართვის ევროპული ფონდი) მოდელი, PRISM (principles-based, sustainable project management methodology - არის პრინციპზე დაფუძნებული, მდგრადი პროექტის მართვის მეთოდოლოგია) და სხვა. შემდეგი ტექსტი მოიცავს ამ, შერჩეული მეთოდების თეორიულ დამუშავებას და ძირითადი ელემენტების შერჩევას. მნიშვნელოვანია იმ მეთოდებზე ფოკუსირება, რომლებსაც შეუღლიათ ხელი შეუწყონ სინერგიის ეფექტის შექმნას კომპანიების სტრატეგიის მართვის გზით. ვინაიდან ეს სისტემური ინსტრუმენტები შესაფერისია არა მხოლოდ საწარმოებში ინფორმაციის შესაგროვებლად, არამედ ბიზნესისა და მისი საქმიანობის ყოვლისმომცველი შეფასებისთვის. ეს მნიშვნელოვანია ძირითადი ელემენტების განსაზღვრისთვის, რათა მოხდეს სინერგიის ეფექტის იდენტიფიცირება და კლასიფიკაცია.

კაპლანმა და ნორტონმა გააფართოეს BS-ს ცნება, ის ცნობილია როგორც სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის სისტემის შესრულების საზომი ფორმა. თუ კომპანია მიაღწევს სინერგიას თავისი ბიზნესისა და დამხარე ერთეულების მეშვეობით, მაშინ შესაძლებელია მისი სწორი მიმართულებით მართვა და დასახული მიზნების მიღწევა. შეფასებისა და მართვის სისტემები საშუალებას გაძლევთ ზუსტად განვსაზღვროთ კომპანიის სისტემური განლაგების უპირატესობები, რომლებიც დაფუძნებულია სტრატეგიულ გზამკვლევებსა და BSC სისტემებზე. BSC მეთოდი იძლევა ყოვლისმომცველ შესაძლებლობას კომპანიის

(შიდა გარემო) და კომპანიების (კომპანიის ცალკეული ფილიალების) მართვისთვის.

ბიზნეს კლასიფიკაციის სქემა (BSC) არის ორგანიზაციის ბიზნესის კონცეპტუალური წარმოდგენა. იგი აღწერს ორგანიზაციის ბიზნეს ფუნქციებს, საქმიანობას და მათ შორის ურთიერთობებს. BSC ორიენტირებულია ოთხ მიმართულებაზე: ფინანსური, მომხმარებელი, შიდა პროცესები, სწავლა და ზრდა. ამ მეთოდს კარგად ქონდა შემუშავებული სწავლის და ინფორმაციის ქეისები, მაგრამ მნიშვნელოვანი თემები წარმოდგენილ იქნა კაპლანის და ნორტონის მიერ, რადგან სწორედ ისინი არიან ამ იდეის ფუძემდებლები. გამოდის, რომ BSC-ს კლასიფიკაციის სქემა (BSC) გაფართოვდეს მთლიანად კომპანიისთვის სინერგიული ეფექტის თვალსაზრისით. ტოპ მენეჯმენტი უზრუნველყოფს იმ ღირებულებების შერწყმას, რომელსაც ცალკეული ბიზნეს ერთეულები ქმნიან, რათა შექმნას ახალი საერთო ღირებულება – იგულისხმება, საოპერაციო ხარჯების შემცირება, მომხმარებლისთვის მეტი ღირებულების შეთავაზება. სინერგია BSC მეთოდში კაპლანისა და ნორტონის მიერ გამოვლენილია ფინანსური სინერგიის საფუძველზე: როგორ გავზარდოთ აქციების ღირებულება, ჩვენი სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულების პორტფელის შემოტანით. მომხმარებელთან ურთიერთობის სინერგია: როგორ შეუძლიათ კომპანიებს გაზარდონ კავშირი მომხმარებლებთან, რათა გაიზარდოს საერთო ღირებულება მომხმარებლისთვის? შიდა პროცესების სინერგია: როგორ შეგვიძლია ვმართოთ SBU (strategic business unit – სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულები)-ის პროცესები, რათა მივაღწიოთ დანაზოგს, რომელიც წარმოიქმნება აქტივობების მთელი სპექტრიდან ან ღირებულების ჯაჭვის ინტეგრაციის შედეგად? სწავლისა და ზრდის სინერგია: როგორ შეგვიძლია განვაავითაროთ და გავაზიაროთ ჩვენი არამატერიალური აქტივები? სტრატეგიულ მენეჯმენტში გამოსაყენებლად BS-ის ძირითადი დებულებებია:

- ინფორმაციის უწყვეტად ცვლის სტარტეგია ზედა და ქვედა მენეჯმენტის რგოლებს შორის ურთიერთკავშირის საშუალებით, როგორცაა: კომპანიის მიზნები, კოორდინაცია, თანამ-

შრომლები. თანმიმდევრული კავშირი თანამშრომლებს შორის.

- კომპანიის მუშაობის შეფასება ცალკეულ სფეროებში და პროცესებში, რათა უზრუნველყოს იმის დადგენა, თუ რა იყო განსაზღვრული და და გაკეთებული.

- სხვადასხვა პროცესების მდგომარეობის და შედეგების ინდივიდუალიზირება. განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობები ინდივიდუალურ პროცესებზე.

- დააკვირდით და განსაზღვრეთ თქვენი პოზიცია საერთო სტრატეგიაში, შეიძლება თუ არა შეიქმნას მეტი ღირებულება საკუთარი ერთეულების გაერთიანებით, თუ უმჯობესია სხვა საწარმოების ერთეულების შემოერთება.

PRISM – არის მდგრად პრინციპებზე დაფუძნებული პროექტების მართვის მეთოდოლოგია. ის აყენებს პროექტებს უფრო სტრატეგიულ ფოკუსში, არსებული ორგანიზაციული სისტემების გამოყენებით, რათა უზრუნველყოს სარგებლის რეალიზება ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად, პროცესისა და პროდუქტის მდგრადობაზე მაქსიმალური ყურადღების მიქცევით. ის განსაზღვრავს ძირითად ბიზნეს საკითხებს, სვამს კრიტიკულ კითხვებს გადანყვეტილების მისაღებად, მიზან-შედეგობრიობის დასადგენად. კომპანიებში მიმდინარე მონიტორინგის პრობლემა ის არის, რომ ის ფოკუსირებულია შიდა მენეჯმენტზე და თვალთახედვიდან რჩება სიტუაცია სტრატეგიული მენეჯმენტის შესახებ. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ინფორმაციის მიწოდებისა და მიღების ხარჯებს. კიდევ ერთი პრობლემა არის მოხსენებების (რეპორტების) რაოდენობა და მრავალფეროვნება, რაც აფერხებს იმას, რაც რეალურად მნიშვნელოვანია. ეს არის აღრიცხვა და მონიტორინგი ოპერატიული აქტივობების, რომლებიც მხარს უჭერს სტრატეგიულ მენეჯმენტს. აღრიცხვა უნდა იყოს მენეჯმენტისთვის ინფორმაციის შეგროვების პროცესი და არა ყველაფრის აღრიცხვა. PRISM არის მეთოდი, რომელიც აგროვებს, აანალიზებს ინფორმაციას და ქმნის ბაზას სხვადასხვა პერსპექტივებისთვის. ის, აკვირდება რა სურთ დაინტერესებულ მხარეებს და ასევე აანალიზებს საუკეთესო სტრატეგიებს მათი საჭიროებების დასაკმაყოფი-

ლებლად. PRISM შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული საკითხისგან: ვინ არიან ჩვენი დაინტერესებული მხარეები და რა სურთ მათ? (დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილება) რა სტრატეგიები გვჭირდება იმისთვის, რომ დავაკმაყოფილოთ დაინტერესებული მხარეების სურვილები და მოთხოვნილებები, ისე რომ საკუთარი მოთხოვნილებებიც დავაკმაყოფილოთ? (სტრატეგია) რა პროცესები გვჭირდება ჩვენი სტრატეგიების განსახორციელებლად? (პროცესები) რა უნარები გვჭირდება, რომ წარვადგინოთ, მოვამზადოთ და შევძლოთ პროცესების მართვა? (შესაძლებლობები) პრიზმის თეორიული და პრაქტიკული მიგნებების საფუძველზე შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი სტრატეგიული მენეჯმენტისთვის:

- ძირითადი დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება და მათი პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- მართვა, გაზმოვა და ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა. ზედა და ქვედა რგოლის მენეჯმენტის მიდგომის დანერგვა;
- დაინტერესებული მხარეების მუშაობის მონიტორინგი, ისე როგორც საკუთარი საჭიროებებისა;
- სტრატეგიის განხორციელება უნდა მოხდეს შესაბამისი პროცესებითა და საჭირო უნარებით;

EFQM (European Foundation for Quality Management) – ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის ბრწყინვალე მოდელი, არის თვითშეფასების ფორმა, ორგანიზაციის სიძლიერისა და გაუმჯობესების შესაფასებლად, მის ყველა საქმიანობაში. მოდელი გთავაზობთ კომპანიის ზოგად მიმოხილვას. არსებითად, ეს არის შესანიშნავი ფორმა მდგრადი განვითარებისთვის. განსაკუთრებული კომპანიები აღწევენ და ინარჩუნებენ წარმატების დონეს, რომელიც აკმაყოფილებს ან აღემატება ყველა დაინტერესებული მხარის მოლოდინს. ამიტომ, არის ამ მოდელის მიდგომები ფორმულირებული ისე, რომ ხელი შეუწყონ კომპანიების მდგრად განვითარებას და მიაწოდონ რჩევები წარმატების მისაღწევად. მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიებს: შეაფასონ წარმატების არსებული მდგომარეობა; გააერთიანონ, შექმნან საერთო ლექსიკა და აზროვნება; დაგეგმილი და არსებული ინიციატივ-

ების დაკავშირება; ხარვეზებისა და დუბლირების გამოვლენა; მენეჯმენტის სტრუქტურის უზრუნველყოფა; თვითშეფასების გამოყენება; ბენჩმარკინგი; გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირება; ამ მოდელის ძირითადი დებულებებიდან, შეგვიძლია გამოვყოთ ისეთი კომპონენტები, რომელიც დაგვეხმარება სტრატეგიულ მენეჯმენტის სრულყოფაში:

- კომპანიის მასშტაბით ყველა რესურსის ოპტიმიზაცია, სტრატეგიული მენეჯმენტი და პოლიტიკა;

- შეფასება არის კომპანიის ფუნქციონირებისა და მისი ეფექტურად მართვის დანების პროცესი;

- ყურადღება მიაქციეთ: რა ბიზნესს აკეთებთ? – ფაქტობრივი მდგომარეობა (ლიდერობა, სტრატეგია, პროცესები, რესურსები) რომელს მიაღწიეთ? – შედეგები (მომხმარებლები, თანამშრომლები, ბიზნესი) რა არის საჭირო წარმატებისთვის?

- მიღწეული წარმატების შენარჩუნება სფეროებში: მომავლის გეგმების ფორმირება, ღირებულებების უზრუნველყოფა, უნარების განვითარება, კრეატიულობა და ინოვაცია, ლიდერობა და მოქნილობა მენეჯმენტში;

- რადარის ლოგიკის გამოყენება: სტრატეგიული მიზნების დასახვა, მიღწევების სტრატეგიების დაგეგმვა, განხორციელების სტრატეგიის უზრუნველყოფა, სტრატეგიის გაუმჯობესების მონიტორინგი და ანალიზი.

- შედეგები აქტივატორების გასაზღვრა და მათი ეფექტურად მართვა, პროდუქტიული მუშაობის უზრუნველსაყოფად.

- ადამიანურ პოტენციალზე ყურადღების გამახვილება, სტრატეგიული მენეჯმენტით მიღებულ შედეგების გათვალისწინებით.

დასკვნა

სტრატეგიული მენეჯმენტი ნიშნავს სწორი გადაწყვეტილების ცოდნას და იმ გზის გავლას, რომელიც წარმატებამდე მიგიყვანს. ამიტომ, თუ გაცნობით კომპანიის მდგომარეობასა და ურთიერთობებს კომპანიის სტრატეგიულ მენეჯმენტს შორის, რომელიც წარმოიქმნება სინერგიული ეფექტის ფარგლებში.

ში – თქვენ მიაღწიეთ ერთ-ერთ წარმატებულ სტრატეგიას, იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იყოთ კონკურენტუნარიანი და შეძლებთ საკვანძო კომპეტენციის გამოყენებას (წარმატების ძირითადი ფაქტორები). ეს გულისხმობს მკაფიოდ განსაზღვრულ სტრატეგიას, მიზნებს და საწარმოს ორგანიზაციული ფორმების განსაკუთრებით სათანადო სტრატეგიულ მართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
2. Daves, J., (2004), European Foundation for Quality Management - ხარისხის მენეჯმენტის ევროპული ფონდის (EFQM) საუკეთესო მოდელის დანერგვა გაერთიანებული სამეფოს უნივერსიტეტის აკადემიურ ერთეულებში. შალფორდის უნივერსიტეტი. <http://usir.salford.ac.uk/14853/1/DX231063.pdf>
3. ა. გოლდი და მ. კემპელი (1998), სინერგიის ძიება, ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვა. სექტემბერი-ოქტომბერი 1998 გამოცემა. <https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy>
4. კაპლანი რ.ს და ნორტონი დ.ფ (2006), განლაგება, ორგანიზაციის სისტემის დარეგულირება, მენეჯმენტი.

REFERENCES:

1. Balanced Scorecard Institute, Balanced Scorecards, Page. <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
2. Daves, J., (2004), The implementation of The European Foundation for quality management's (EFQM) excellence model in academic units of the United Kingdom universities. University of Salford, <http://usir.salford.ac.uk/14853/1/DX231063.pdf>
3. Gold M. and Campbell A., (1998), Desperately Seeking Synergy, Harvard Business Review, September- October 1998 Issue, Page. <https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy>
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2006), Alignment, System Tuning, Management Press.

THE GROWING IMPORTANCE OF SYNERGY IN BUSINESS ENVIRONMENT

Tamta Tabukashvili,

PhD student of Georgian Technical University
Tamtatabukshvili@gmail.com

RESUME

The synergy effect creates a new direction for change in current strategy management of companies. They are characterized by mutual interaction which run in various form of cooperation, partnership, competitive struggle. The external environment constantly affecting the internal environment of company and creates special conditions, in which companies need to build, organize and combine exceptional skills of managers and employees. These capabilities represent new value that is unique for implementation and better understanding of strategic management in today's globalized market conditions. The purpose of article is to point out a creating synergy effect through suitable chosen strategy management of company. For company's success in current globalized environment with increasing need to maintain long-term competitiveness – it is necessary to define in an appropriate way how can be the company managed in order to achieve the synergy effect. This article refers to starting position of thinking and research in the context of synergy and synergy effects in business environment.

Keywords: synergy, synergy effect, cooperation, methods and approaches to strategic management.