

Принцип Синергизма в Управлении Организацией

Константин Голубев

доктор экономических наук, профессор Белорусского государственного экономического университета, Минск, Республика Беларусь

В статье рассматриваются некоторые вопросы управления некоммерческой организацией. Продуктом некоммерческой организации является социальный продукт, который представлен определенным общественным благом. Управление некоммерческой организации включает управление некоммерческой деятельностью и управление коммерческой деятельностью.

Ключевые слова: управление, некоммерческая организация, маркетинг, синергизм, потребность, благо.

Гражданский кодекс Республики Беларусь в ст. 46 отмечает, что некоммерческая организация не имеет извлечение прибыли в качестве цели и не распределяет полученную прибыль между участниками. В качестве цели некоммерческой организации законодатель определяет достижение общественных благ. При этом за некоммерческой организацией признается право на предпринимательскую деятельность, хотя это право ограничено таким требованием как необходимость ее для уставных целей, соответствие указанным целям и предмету деятельности данной организации.

Таким образом управление некоммерческой организацией должно соответствовать ее статусу в социально-экономической системе. Одной из особенностей такого управления является сочетание деятельности по предоставлению социального блага, определенного в уставных документах, как предусмотрено в ст. 48 Гражданского кодекса Республики Беларусь, и предпринимательской деятельности, соответствующей предмету деятельности организации.

Среди некоммерческих организаций особого внимания заслуживает сфера высшего образования, которая создает условия для повышения человеческого потенциала страны и одновременно является частью института идеологии, как внутреннего компонента социально-экономической системы.

Специфика некоммерческой организации предполагает сочетание деятельности по предоставлению социального блага, о котором идет речь в уставных документах, и предпринимательской деятельности, соответствующей предмету деятельности организации. Таким образом управление должно быть организовано так, чтобы не только сочетать эти две стороны, но и достичь синергического эффекта.

Внимание к синергизму в управлении организацией было привлечено, когда получили развитие процессы диверсификации компаний. Так, И. Ансофф продемонстрировал, что определенная стратегия может рассматриваться как «красная нить» процесса диверсификации, позволяя компании использовать текущие преимущества в новых областях деятельности [Ансофф, 2009 (Ansoff, 2009)]. На рубеже XX-XXI вв. получил признание ресурсный подход, в соответствии с которым предприятия представляют собой совокупности материальных и нематериальных ресурсов. [Кэмпбелл, Саммерс Лачс, 2004 (Kempbell, Sammers Lachs, 2004)].

Среди наиболее известных подходов к управлению синергетическим эффектом можно назвать кластерную теорию М. Портера, в которой под кластером рассматривалась группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и организаций, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга [Портер, 2005 (Porter, 2005)]. Причем эта система взаимосвязанных организаций в целом становится больше, чем просто сумма ее частей, что повышает их конкурентоспособность.

Ряд авторов используют подход Х. Итами, по мнению которого синергизм есть процесс повышения эффективности использования ресурсов. Согласно его классификации ресурсы могут быть физическими (материальными), к которым, в частности, относятся производственные мощности, и невидимыми (нематериальными). Соответственно, он предложил понятие «комплементарный эффект», возникающий благодаря повышению эффективности использования физических ресурсов. Согласно теории Х. Итами, этот эффект не является истинным источником синергизма, так как он может быть воспроизведен конкурентами и не способен обеспечить устойчивые конкурентные преимущества. Таким образом понятие синергизма сводится к использованию невидимых активов. Хотя отмечается, что комплементарные и синергетические эффекты сопутствуют друг другу. [Капитонова, 2016 (Kapitonova, 2016)]. В этой связи также можно рассмотреть исследование Дж. Хаскела и С. Уэстлейка «Капитализм без капитала: взлет нематериальной экономики», в котором, в частности, рассматриваются вопросы синергии, как экономического свойства нематериальных активов [Haskel, Westlake, 2018].

С. Н. Андреев особо отмечает возможность симбиоза некоммерческой и коммерческой составляющих маркетинга некоммерческого субъекта, что может обеспечивать синергизм результатов некоммерческой деятельности и достижение социального эффекта на новом количественном и качественном уровне [Андреев, 2002, с. 126-129 (Andreev, 2002, p.126-129)].

На особенности подходов к концепции синергизма обращают внимание Э. Кемпбелл и К. Саммерс Лачс. Отмечается, что синергизм предполагает кумулятивный положительный эффект, значительно повышающий совокупные результаты различных бизнесов корпорации в сравнении с уровнями эффективности каждого из них по отдельности. При этом в их исследовании подчеркивается, что, как показали И. Ансофф и Х. Итами, синергизм может иметь не только положительные, но и отрицательные последствия. Это напоминает авторам модель перехода через минное поле, когда существует кратчайший путь, но есть высокая вероятность подрыва. Соответственно отмечается необходимость анализа путей продвижения и рисков [Кэмпбелл, Саммерс Лачс, 2004, с.12, 72- 87 (Kempbell, Sammers Lachs, 2004, p.12, 72- 87)].

Для некоммерческой организации можно применить подход, предполагающий выделение четырех механизмов создания синергетической стоимости.

1. Обобществление ресурсов/деятельности, что имеет место в случае совместной деятельности (закупки, маркетинговые программы, каналы распределения, общие трудовые ресурсы) для достижения эффекта масштаба.

2. Эффекты «разлива» (аналогично экстерналиям) маркетинга и ИИР, что предполагает возможность для подразделений использовать необходимые им преимущества и достижения ИИР и маркетинга всех остальных подразделений (даже в том случае, если эти ИИР или маркетинг имеют раздельный характер). При этом цепочки ценностей, которые отличаются интенсивностью по ИИР и маркетингу обеспечат больший уровень синергизма.

3. «Схожие» отрасли. Знания и навыки (управленческие и технические) могут быть обобществлены подразделениями родственных отраслей знаний.

4. Общий имидж. Ценность отдельных подразделений прирастает имиджем участников всей структуры. Хотя может быть и противоположный результат – при потерях для имиджа одного из подразделений (как некоммерческого, так и коммерческого) неизбежны потери и для имиджа остальных подразделений. [Кэмпбелл, Саммерс Лачс, 2004 (Kempbell, Sammers Lachs, 2004)].

По мнению И. Ансоффа, можно предложить два варианта измерения синергетического эффекта: оценка сокращения затрат при совместном ведении операций при данном уровне дохода либо оценка увеличения прибыли при данном уровне инвестиций. [Ансофф, 1999, с. 127-135 (Ansoff, 1999, p. 127-135)]. Очевидно, что в случае некоммерческой организации

необходимо говорить не о прибыли, а о величине социального эффекта от деятельности организации.

На основании предложения И. Ансоффа можно рассмотреть следующую классификацию синергизма для некоммерческой организации: синергизм продаж, оперативный синергизм, инвестиционный синергизм и синергизм менеджмента. Синергизм продаж может быть достигнут благодаря централизации управления некоммерческой организацией (ректорат ВУЗа), взаимосвязанности продуктов (учебные пособия, выпускаемые издательством ВУЗа, используются в процессе обучения), общая система продвижения для всех продуктов и подразделений (имидж ВУЗа и его учебников, реклама учебных программ и издательства). Оперативный синергизм имеет место при повышении эффективности использования части персонала и основных средств организации (которые, например, одновременно используются для обучения студентов и выпуска научной литературы), возможности распределения накладных расходов, крупных закупок одновременно для нескольких подразделений. Инвестиционный синергизм появляется путем использования имеющихся в организации (например, в ВУЗе) производственных мощностей, технологической базы для коммерческой и некоммерческой деятельности. Синергизма менеджмента можно добиться благодаря совершенствованию руководящего персонала (руководителей ВУЗа).

Причем, как говорилось выше, каждый вид синергизма при неудачной попытке его реализации может оказаться отрицательным. Например, это может быть, когда новый руководитель ВУЗа, пришедший из конкретной отрасли бизнеса и хорошо знающий именно эту сферу деятельности, станет необоснованно вмешиваться в управление процессом обучения.

Современная модель общества предполагает, что некоммерческие организации играют основную роль в обеспечении основных естественных прав человека, предоставляют возможности для раскрытия инициативы граждан, привлекают дополнительные человеческие и материальные ресурсы. Специфика некоммерческой организации требует эффективного управления всеми сторонами ее деятельности, в т.ч. согласования некоммерческой и коммерческой деятельности, которое соответствовало бы позиционированию организации. В этой связи важнейшей целью руководства является достижение синергизма в управлении всеми подразделениями организации.

Литература:

1. Андреев, С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов М.: Финпресс. 2002. - 320 с.
2. Ансофф, И. (2009) Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 342 с.
3. Ансофф, И. (1999) Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер. 416 с.
4. Капитонова, Ю. С. (2016) Организация управления синергией на предприятии. Москва: Русайнс. 195 с.
5. Кэмпбелл Э., Саммерс Лачс К. (2004) Стратегический синергизм Эндрю Кемпбелл; Кэтлин Саммерс Лачс. - Санкт-Петербург: Питер. 414 с.
6. Портер, М. Э. (2005) Конкуренция. М. Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
7. Haskel, Jonathan; Westlake, Stian. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. Princeton University Press, 2018. 296 p.

References:

1. Andreev, S. N. Marketing nekommercheskih sub"ektov M.: Finpress. 2002. - 320 s.
2. Ansoff, I (2009) Strategicheskij menedzhment. Sankt-Peterburg: Piter, 2009. 342 s.
3. Ansoff, I. (1999) Novaya korporativnaya strategiya. Sankt-Peterburg: Piter. 416 s.

4. Kapitonova, YU. S. (2016) Organizaciya upravleniya sinergiej na predpriyatii. Moskva: Rusajns. 195 s.
5. Kempbell E., Sammers Lachs K. (2004) Strategicheskij sinergizm Endryu Kempbell; Ketlin Sammers Lachs. - Sankt-Peterburg: Piter. 414 s.
6. Porter, M. E. (2005) Konkurenciya. M. : Izdatel'skij dom «Vil'yams», 2005. 608 s.
7. Haskel, Jonathan; Westlake, Stian. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. Princeton University Press, 2018. 296 p.

The Principle of Synergy in the Management of an Organization

Konstantin Golubev

Doctor of Economics, Professor at the Belarusian State Economic University, Minsk, Belarus

SUMMARY

The article is devoted to the problems of management of a non-profit organization. The product of non-profit organization is a social product, which is represented by a specific public good. Management of non-profit organization includes management of non-profit activities and management of commercial activity.

Keywords: management, non-profit organization, marketing, synergy, demand, good