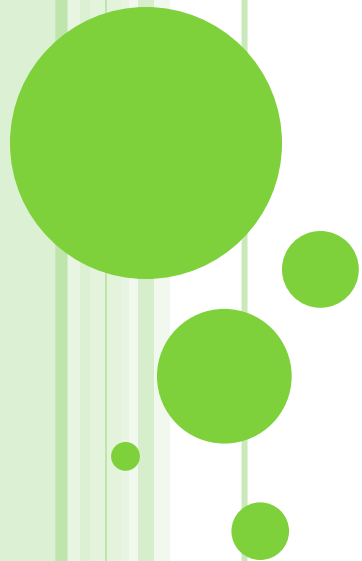


СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ПЛАНИРОВАНИИ



Синергизм — суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Например прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения.



Стратегия синергизма — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес ведений (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое, в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств.



Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет:

- совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек),
- рыночной инфраструктуры (совместный сбыт)
- сфер деятельности (синергия планирования и управления).

Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются отдельно.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО «ПОРТФЕЛЯ» ПРОЕКТОВ

Понятие «портфель» используется для характеристики группы нескольких проектов.

Принципы объединения могут быть различными. В ряде случаев возникает необходимость в формировании «портфеля», в котором упорядочен состав проектов в виде регламентированной очередности или производственно-технологического единства. Для такого портфеля вопрос состава решается на основе оптимизационного расчета.

Ориентация на работу с «портфелем» проектов вытекает из принципа достижения эффекта от синергии, когда целое оказывается более выгодным суммы частей.

Объективными причинами составления «портфеля» проектов могут быть:

- органический рост фирмы;
- технологическое единство стадий процесса;
- распределение риска;
- единство партнеров.

«Портфель» проектов позволяет рассматривать эффективность не отдельного проекта, а всей группы как единого комплексного проекта.



Синергетический эффект в рамках «портфеля» проявляется через:

- передачу ноу-хау (участники, взаимодействуя в рамках конкретных работ, соединяют свои новейшие разработки);
- совместное использование ресурсов (это ведет к экономии затрат, исключает дублирование);
- создание преимущества при согласованности сроков отдельных проектов;
- создание преимуществ за счет выигрыша времени через разделение работ;
- выигрыш в качестве за счет разделения работ согласно наилучшим успехам участников;
- выигрыш за счет наилучших условий привлечения заемного капитала из-за высокого авторитета участников программы;
- рост доверия потребителей конечного результата;
- выигрыш в меньшей сумме затрат за счет масштаба внедрения конечных результатов.



ТИПЫ СИНЕРГИЗМА

▣ Синергизм «масштаба».

По мере усложнения организации роль кооперативности, синергии будет возрастать. Чем разнообразнее система, тем больше потенциал синергии. Эффект масштаба заключается в том, что крупное производство имеет более низкие издержки производства единицы продукции, чем несколько мелких, имеющих в сумме тот же объем продаж. При одном и том же объеме инвестиций фирма, производящая весь набор товаров, может иметь меньшие издержки, чем несколько отдельных конкурирующих компаний.

Фирма, оптимизирующая этот эффект, тщательно подбирает товары и рынки, завоевывает большую долю рынка благодаря низким ценам и вновь привлекает инвесторов.



▣ *Синергизм продаж.*

Продавцы объединяются и используют для продажи различных товаров одни и те же каналы распределения, склады, транспорт, персонал.

▣ *Оперативный синергизм.*

Позволяет более эффективно использовать основные средства и персонал: совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа, распределение накладных расходов и пр.

▣ *Инвестиционный синергизм.*

Проявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов, производственных площадей, общей технологической базы и пр.



□ *Модель «общих товаров».*

В экономике общие товары производятся благодаря
взаимозависимым совместным усилиям.

Современные формы организации, типа японских
кэйрэцу, позволяют достигать высочайшего качества
и выигрывать конкуренцию на мировом рынке.

Например, конкурс на лучший автомобиль XXI в. был выигран
японцами благодаря кооперированию различных отраслей во
круг единой цели.



□ Создание совместной благоприятной среды.

Разнообразие различных отраслевых производств на единой компактной территории позволяет использовать эффекты кооперации и синергии, когда отходы одного производства могут служить сырьем для другого, увеличивая замкнутость материальных циклов в промышленных узлах. В связи с этим полезно напомнить, что в отличие от экономики природы экономика человеческого хозяйства демонстрирует существенную разомкнутость техногенного круговорота.



□ Синергизм менеджмента.

Если при входе в новую отрасль руководство обнаруживает, что возникающие проблемы во многом схожи с теми, что встречались раньше, оно имеет неплохие шансы эффективно управлять “покорением неизведанных территорий”. А так как компетентных руководителей высшего звена в компании не так много, любое улучшение в руководстве положительно сказывается на всем предприятии. Поэтому эффект синергизма будет значительным.



Одним словом, фирма ищет такие комбинации, в которых эффект от суммы больше, чем просто сумма эффектов составных частей.

Все синергетические эффекты можно описать тремя переменными:

- а) увеличение прибыли;
- б) снижение текущих расходов;
- в) снижение потребности в инвестициях.

Все три переменные неразрывно связаны со временем. Поэтому четвертым синергетическим эффектом можно считать ускорение изменений этих переменных.



МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ «ПОРТФЕЛЯ» ПРОЕКТОВ

Модели формирования портфеля проектов можно разделить на два больших класса – однокритериальные и многокритериальные задачи.

Однокритериальные модели принятия решений об отборе проектов в портфель по учету неизвестных факторов можно подразделить на детерминированные, стохастические и модели с элементами неопределенности.

Существующие модели формирования портфеля, реализуемые в условиях определенности, а также в зависимости от вида целевой функции и ограничений можно разделить на четыре вида: линейные, нелинейные, динамические и графические.



При наличии достаточной определенности исходных данных, решения о формировании портфеля принимаются в следующей последовательности:

- 1) определяется критерий, по которому будет осуществляться отбор проектов в портфель;
- 2) вычисляются оценки проектов по выбранному критерию на этапе анализа эффективности;
- 3) вариант с наилучшим значением рекомендуется к включению в портфель.



Основным преимуществом однокритериальных задач формирования портфеля является их относительная простота. Но однокритериальные модели не отражают многоцелевой сущности проектов и портфелей проектов. Таким образом, такое преимущество однокритериальных моделей одновременно является и их основным недостатком. Однокритериальные задачи формирования портфеля не отражают синергетического эффекта портфеля проектов.

Синергетический эффект портфеля проектов, в частности, заключается в одновременном достижении наилучших экономических, финансовых, социальных и других конечных результатов. Под эффектом синергизма портфеля проектов понимается ситуация, когда получаемая полезность от реализации портфеля проектов превышает полезность от реализации проектов портфеля по отдельности.



Предлагается описывать все синергетические эффекты тремя переменными: увеличение прибыли, снижение издержек, уменьшение потребности в инвестициях и динамика изменения этих переменных. Таким образом, общий синергетический эффект можно было бы выразить посредством роста величины денежных потоков (или нормы возврата капитала).

На современном этапе развития задач формирования портфелей проектов наибольшее распространение получили задачи оптимизации портфеля по критериям «риск-доходность».

