

А. С. Полянська

# СИНЕРГІЯ ЯК КРИТЕРІЙ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті описано стратегії взаємодії у ситуаціях, що можуть виникати у процесі реалізації цілей розвитку підприємств у межах стратегічного партнерства. Запропоновано розглядати критерієм вибору стратегії взаємодії ефект синергії як на рівні окремого підприємства, так і на рівні господарських об'єднань.*

**Ключові слова:** синергія, розвиток, стратегія взаємодії, підприємство, стратегічне партнерство.

## 1. Вступ

В складних умовах загострення конкурентних відносин, глобалізаційних процесів з одного боку, а з іншого — обмеженого доступу до природних і фінансових ресурсів вітчизняним підприємствам доводиться вишукувати способи активізації господарської діяльності, головним чином, за рахунок виявлення та реалізації додаткових потенційних можливостей. Організація діяльності шляхом об'єднання спільних зусиль у вирішенні життєво важливих питань створює для підприємства один із альтернативних варіантів досягнення очікуваного результату. Результати, які спостерігаються у процесі спільної діяльності нашоухують на необхідність дослідження природи даного процесу та основних методик, що дозволяють оцінити наслідки спільних зусиль щодо досягнення поставлених цілей.

## 2. Постановка завдання

На сьогодні усвідомлено значимість та необхідність врахування синергічного ефекту у процесі планування та реалізації господарських завдань підприємств. Разом з тим, виникає необхідність у дослідженні джерел його виникнення, форм виявлення, способів досягнення. Важливим питанням є оцінювання результату прояву явища синергії у процесі прийняття управлінських рішень та виборі стратегії взаємодії у досягненні цілей господарської діяльності.

## 3. Основна частина

**3.1. Аналіз літературних джерел по темі дослідження.** У роботі [1] зазначається, що орієнтуючись на ринкові засади господарювання вітчизняні підприємства намагаються використати весь свій потенціал для досягнення визначених цілей. Інколи цього недостатньо, тому вони вишукують додаткові шляхи отримання засобів виробництва, каналів

збуту, кваліфікованого персоналу, інвестиційних чи інших ресурсів. При цьому, потенціал успіху підприємство отримує через синергійні ефекти в рамках існуючих господарських структур чи за рахунок нової стратегічної орієнтації.

Як зазначає у роботі [2] Ж. Поплавська, «в економіці синергічний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємозгоджених стратегій виявляється кориснішим, ніж ізольоване впровадження якоїсь одної. Оскільки в економіці постійно йдеться про комбінацію факторів виробництва, то тут урахування синергійних ефектів набуває стратегічного значення...»

Отримані у роботах [3, 4] результати дозволили узагальнити способи отримання синергії у практиці діяльності вітчизняних підприємств, зокрема, у сфері логістичного управління, а також шляхом досягнення максимальної взаємодії керуючої підсистеми підприємства у досягненні спільних цілей, що стосуються проблем його розвитку.

Використовуючи результати досліджень, висвітлених у роботах [5, 6, 7] можна підсумувати, що формою організації спільної діяльності, за якої можуть виникати синергійні ефекти є стратегічні альянси, за яких стратегічне партнерство досягається шляхом різноманітних форм кооперації між підприємствами. При цьому, як зазначено у роботі [8], незважаючи на складність ідентифікації ефектів партнерської взаємодії пропонується оцінювати ефективність такої співпраці на основі ефективності стратегічного партнерства чи участі підприємства в альянсі, а також на основі непрямої оцінки досягнутих ефектів партнерських відносин, зокрема, покращення ділової репутації, створення атмосфери довіри між партнерами.

**3.2. Результати досліджень.** Вибір стратегії залежить від ситуації та проблеми, яку можна вирішити з її допомогою. Критерієм вибору можуть слугувати як економічні, так і інші параметри діяльності, що визначаються керівництвом як орієнтири результативності спільної діяльності. Зокрема,

стратегія суперництва або конкуренції передбачає активний наступ і є найкориснішою у ситуаціях, коли необхідно прийняти нестандартне рішення, ситуація вимагає миттєвого реагування. Стратегія уникнення береться до уваги, коли відчувається поява конфліктної ситуації, яка є загрозовою для підприємства чи партнерства. Дана стратегія може бути корисна у ситуаціях, коли порушена проблема не дуже важлива і недоцільним є витрачання сил на її розв'язання. Іншим мотивом може бути те, що для розв'язання проблеми немає достатньої інформації чи усвідомлення того, що подальша взаємодія призведе до ще більшого ускладнення. Стратегія пристосування може мати негативні наслідки для розвитку конкурентних відносин у межах партнерства, що у підсумку не сприятиме підвищенню ефективності таких зв'язків. Найкориснішою вона може бути у ситуаціях, коли важливим є збереження добрих стосунків із партнерами і не суттєво важливим є результат співпраці або необхідно показати готовність до співпраці. Стратегія компромісу може бути корисною у ситуаціях, коли намагаються якомога швидше вирішити проблему, але бракує часу на подолання опору інших учасників партнерства; партнери мають однакову владу але протилежні інтереси, а компроміс дає змогу зберегти стосунки після певних поступок. Стратегія співробітництва як спосіб взаємодії є найефективнішою, але звернення до неї потребує значно більше затрат часу, ніж інші стратегії. Стратегія співробітництва є найдоцільнішою у ситуаціях, коли розв'язання проблеми є справою дуже важливою для усіх учасників партнерства; вони прагнуть досягти найкращого результату; між ними встановлені або повинні бути встановлені тісні, тривалі, взаємозалежні стосунки; усі добре обізнані з проблемами, потребами та інтересами сторін у взаємодії.

У будь-якому випадку, вибираючи стратегію взаємодії у межах стратегічного партнерства, необхідно орієнтуватись на найкращий результат, що виявляється у досягненні ефекту синергії.

### Література

- Полянська А. С. Сучасний підхід до розвитку вітчизняних підприємств на основі ефекту синергізму [Текст] : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, (10–12 травня 2006 р., м. Полтава) / А. С. Полянська // *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти.* — 2006. — С. 52–54.
- Поплавська Ж. В. Ефект взаємодії. Синергізм у економіці [Електронний ресурс] / Ж. В. Поплавська // *Вісник НАН України.* — № 5. — 2001. — Режим доступу: \www/ URL: <http://www.nbu.gov.ua/Portal/all/herald/2011-05/7.htm>.
- Поплавська Ж. В. Переваги та критерії інтеграції функцій логістики [Текст] / Ж. В. Поплавська, А. С. Полянська // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Логістика. — № 690. — Львів : НУЛП, 2010. — С. 120–127.
- Полянська А. С. Методологічні засади дослідження синергії взаємодії суб'єктів управління в умовах ситуаційного управління [Текст] : зб. наук. праць / А. С. Полянська // *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* — Вип. 22.7. — Львів, 2012. — С. 258–265.
- Поплавська Ж. В. Новий конкурентний простір [Текст] : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (17–18 вересня 2009 р., м. Львів) / Ж. В. Поплавська // *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики.* — 2009. — С. 265–267.
- Поплавська Ж. В. Стратегічні альянси: умова прояву синергічної природи інновацій [Текст] : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, (20–21 травня 2010 р., Львів) / Ж. В. Поплавська // *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики.* — 2010. — С. 365–366.
- Полянська А. С. Організаційні зміни в діяльності підприємств нафтопереробної галузі в умовах трансформаційної економіки [Текст] / А. С. Полянська // *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості».* 2010. — № 1(1). — Івано-Франківськ, 2010. — С. 21–27.
- Гошовська О. Синергізм у ситуаційному управлінні [Текст] : монографія / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. — Львів : ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2011. — 284 с.

### СИНЕРГИЯ КАК КРИТЕРИЙ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. С. Полянская

В статье описаны стратегии взаимодействия в разных ситуациях, которые могут возникать в процессе реализации целей развития предприятий в пределах стратегического партнерства. Предложено рассматривать критерием выбора стратегии взаимодействия эффект синергии как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне хозяйственных объединений.

**Ключевые слова:** синергия, развитие, стратегия взаимодействия, предприятие, стратегическое партнерство.

*Алла Степановна Полянская, доцент кафедры менеджмента и администрирования Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа, тел.: (050) 6684380, e-mail: parvs@ukr.net.*

### SYNERGY AS CRITERION OF CHOICE OF STRATEGY OF CO-OPERATION IN DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

A. Polanska

In the article strategies of co-operation are described in different situations which can arise up in the process of realization of aims of development of enterprises within the limits of strategic partnership. It is suggested to examine the criterion of choice strategies of co-operation effect of synergy both at the level of separate enterprise and at the level of economic associations.

**Keywords:** synergy, development, strategy of co-operation, enterprise, strategic partnership.

*Alla Polanska, associate professor of department of management and administration of the Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas, tel.: (050) 6684380, e-mail: parvs@ukr.net.*