3. АО «ЦДС» – Москва – ОГРН 1027739527881, ИНН 7702059544 // Checko.ru [Электронный ресурс]. – URL: https://checko.ru/company/cds-1027739527881 (дата обращения: 29.10.2025).
4. История компании АО «Центродорстрой» // Официальный сайт АО «Центродорстрой» [Электронный ресурс]. – URL: https://aocds.ru/history.html (дата обращения: 29.10.2025).

УДК 330.34

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИНЕРГИЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ

А. С. Бугаев
Г. Белгород, Россия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
Научный руководитель: **Л. А. Третьякова**
Г. Белгород, Россия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет

Аннотация: в статье проводится теоретический анализ и систематизация основных научных подходов к пониманию и управлению синергетическим эффектом от взаимодействия организационных и технологических инноваций на промышленных предприятиях. Установлено, что актуальным преобладающим взглядом на синергию является взгляд, как на эмерджентный результат целенаправленного управления, а не спонтанный процесс. Феномен синергии рассматривается через различные теоретические перспективы: от ресурсного подхода и теории динамических способностей до концепций организационного обучения и архитектурных инноваций. Выявлено, что понимание управление синергией эволюционирует от пассивного ожидания эффектов к активному проектированию и созданию условий их возникновения, что требует разработки комплексных моделей управления, тем самым внося вклад в развитие теоретического аппарата инновационного менеджмента.

Ключевые слова: синергия, организационные инновации, технологические инновации, управление инновациями, ресурсный подход, промышленное предприятие.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE SYNERGY OF ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS: SYSTEMATIZATION OF APPROACHES

A. S. Bugaev
Belgorod, Russia
Belgorod State National Research University
Scientific supervisor: **L. A. Tretyakova**
Belgorod, Russia
Belgorod State National Research University

Annotation: the article provides a theoretical analysis and systematization of the main scientific approaches to understanding and managing the synergistic effect of the interaction between organizational and technological innovations in industrial enterprises. It is established

that the current prevailing view of synergy is that it is an emergent result of purposeful management rather than a spontaneous process. The phenomenon of synergy is examined from various theoretical perspectives, ranging from the resource-based view and dynamic capabilities theory to the concepts of organizational learning and architectural innovation. It has been revealed that the understanding of synergy management is evolving from passive waiting for effects to active design and creation of conditions for their occurrence, which requires the development of comprehensive management models, thereby contributing to the development of the theoretical framework of innovation management.

Keywords: synergy, organizational innovation, technological innovation, innovation management, resource approach, industrial enterprise.

Вопрос эффективности управления инновационной деятельностью промышленных предприятий является немаловажным в исследованиях по экономике и менеджменту. В рамках этой обширной проблематики особый интерес представляет аспект о взаимодействии различных типов организационных и технологических инноваций: фактические данные и научные исследования свидетельствуют о том, что максимальный эффект достигается когда эти два типа инноваций не просто сосуществуют вместе, а вступают в синергетическое взаимодействие между собой, создавая эмерджентный результат, который не достигается при их изолированной друг от друга реализации.

Тем не менее, несмотря на признание важности синергии, довольно затруднительно привести единое понимание этого термина и механизмов возникновения: существует обширное множество определений данного понятия. Например, Ефимова С.А. под синергией понимает совместную созидательную деятельность людей, в результате которой создается качественно новое групповое отношение, а также качественно новый совместный вид энергии, величина которой превышает сумму слагаемых энергий, а В.И. Малюк и А.М. Немчинов под синергетическим эффектом в производстве понимают «общий эффект системности по некоторому перечню факторов синергии, который образуется в данном элементе системы как генераторе синергии, так и ее приемнике от других элементов системы» [1]. Можно констатировать: терминологический разброс затрудняет дальнейшие теоретические исследования, а также разработку практических инструментов управления. В этом и проявляется особый исследовательский интерес: несмотря на терминологический разброс, каждая трактовка термина является по-своему истинной в зависимости от рассматриваемого аспекта и применяемой теории.

Имеется необходимость в систематизации основных теоретических подходов к понимаю термина «синергия» и механизмов формирования синергии организационных и технологических инноваций: это позволит упорядочить понятийный аппарат, и выявить ключевые факторы целенаправленного управления синергетическими процессами на промышленных предприятиях.

В контексте ресурсной теории и ее развития – теории ключевых компетенций – синергия рассматривается как комбинации и интеграции стратегических активов предприятия. Согласно данному подходу, конкурентное преимущество зависит от способности создавать уникальные и трудно имитируемые комбинации ресурсов, а не от факта обладания конкретными ресурсами. Иначе говоря, каждая организация обладает уникальным набором активов, и именно обладание этим набором активов и методы их использования отличают данную организацию от других из той же отрасли [2].

В отношении рассматриваемой темы, организационные и технологические инновации представляют собой различные классы стратегических активов, где технологические факторы (модернизация оборудования и автоматизация процессов; использование передовых технологий и инновационных решений; оптимизация производственных процессов и логистики) образуют материально-техническую базу для повышения эффективности, а организационные факторы (эффективное управление производственными процессами; отработанная и адаптивная система планирования и

контроля; внедрение систем качества (ISO, TQM и др.) формируют организационно-управленческий контекст, в котором эта база используется [3].

В рамках ресурсного подхода синергия возникает тогда, когда образуется надежная и продуктивная связь между технологическими и организационными активами: например, такая организационная инновация, как бережливое производство, максимально раскроет свой потенциал только в сочетании с необходимым переоснащением производственных линий, что является технологической инновацией. Ценность рассмотренной связки превышает сумму ценностей ее составляющих, поскольку для конкретного предприятия она будет уникальна, а конкурентам будет непросто ее воспроизвести в изначальном виде, но даже если и получится – никто не гарантирует достижения тех же показателей эффективности.

В свою очередь теория динамических способностей предполагает иной ракурс изучения: Д. Тис – основатель данной концепции – определял «динамические способности» как потенциал компании в формировании, интегрировании (объединении) и реконфигурации (изменении) внутренних и внешних компетенций в целях соответствия быстро трансформирующейся среде в достижении новых и инновационных преимуществ [4]. Иначе говоря, акцент в этой теории фокусируется не на самих ресурсах, а на способности предприятия ими пользоваться: комбинировать, создавать, развивать. Проявляемая синергия представляет собой следствие наличия у руководства определённой управленческой компетенции, а не является разовым результатом удачного комбинирования.

Динамические способности, рассматриваемые как возможность предприятия комбинировать и перестраивать свои внешние и внутренние компетенции для решения конкретных задач в условиях нестабильности, служат катализатором синергии: предприятие, обладающее этими способностями, может целенаправленно создать необходимые условия, в которых технологические факторы усиливают организационные, и наоборот.

С рассмотренной точки зрения следует, что ключевым аспектом является не сам факт наличия инноваций, а способность руководства провести своевременную организационную адаптацию для внедрения новых технологий и формированию организационной культуры, и, исходя из этого, синергия будет являться управляемым процессом, основанным на систематическом развитии динамических способностей предприятия.

Далее необходимо рассмотреть концепцию организационного обучения: внимание акцентируется на когнитивных аспектах управления инновациями. В рамках данного подхода синергия рассматривается как результат способности организации генерировать новые знания, а также эффективно их ассимилировать, трансформировать и использовать. Синергия рассматривается как продукт накопления знаний.

Для успешного внедрения технологических инноваций часто прослеживается необходимость развития новых навыков и умений. Соответственно, организационные инновации создают инфраструктуру для этого развития: системы обмена знаниями, практики совместного решения проблем, механизмы обратной связи. Именно на стыке этих процессов возникает синергия: когда организационные механизмы обучения позволяют наиболее быстро и полно раскрыть потенциал новых технологий.

Например, внедрение такой технологической инновации как ERP-стратегия неоспоримо создаст нарастающее поступление новых данных, и если параллельно с этим произойдут организационные изменения, которые будут направлены на развитие аналитических компетенций сотрудников – то в таких условиях будет получен синергетический эффект. Таким образом, синергия оказывается тесно связанной с понятием «абсорбционной способности» предприятия – распознавание ценности новой информации, ее усвоение и последующее применение в коммерческих целях.

Говоря об организационном обучении, необходимо отметить, что наибольший эффект достигается только при максимальной вовлеченности: когда и руководитель, и подчиненные знают о законе синергии. Исход событий в такой ситуации является идеальным и благополучным, так как обе стороны осознают цель их вклада в развитие компании, выполняют предъявляемые к ним требования в полном согласии и гармонии друг с другом [5].

Проведенный анализ позволяет свести воедино ключевые факторы синергии организационных и технологических инноваций, которые были выявлены в ходе исследования:

- Ресурсная сочетаемость: степень взаимодополняемости и совместимости технологических и организационных инноваций.
- Управленческая компетентность: наличие у руководства предприятия динамических способностей для координации процессов.
- Организационная обучаемость: определенный уровень механизмов организационного обучения и уровень абсорбционной способности.
- Культурная готовность: зрелость организационной культуры и ее готовность к изменениям.

Эти детерминанты образуют единую взаимосвязанную систему, в которой высокая ресурсная сочетаемость может быть сведена к минимуму из-за низкой управленческой компетенции, а развитая организационная обучаемость не пригодится из-за неподготовленной организационной культуры.

Можно отметить, что происходит эволюция научной мысли: если ранне синергия воспринималась как результат удачного комбинирования ресурсов, то сейчас все рассмотренные подходы сходятся в одном, а именно в том, что синергия не является спонтанным феноменом. Это управляемая величина, на которую влияют конкретные, поддающиеся диагностике и развитию характеристики предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кондратьев Д. В. Источники и формы синергии в управлении бизнесом // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №16-2.

2. Кольке Г. И. Формирование модели конкурентных преимуществ организации с точки зрения ресурсного подхода // Вестник СИБИТа. 2019. №1 (29).

3. Детерминанты формирования конкурентных преимуществ промышленных предприятий в условиях структурной турбулентности / В. В. Бехер, А. Р. Билинский, М. Я. Веселовский [и др.]. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2025. – 189 с. – ISBN 978-5-361-01531-3. – EDN EYNEUT.

4. Никифорова Ю. М. Динамические способности как необходимый инструмент для нового развития и управления компаний // Современная конкуренция. 2019. №1 (73).

5. Сулимова Е. А., Ремзова М. А. Синергетический эффект как залог успешного ведения бизнеса // Инновации и инвестиции. 2019. №12.

УДК 338.012

К ВОПРОСУ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМ АПК РЕГИОНА

М.С. Бурулько,
Н.А. Герасимова
г. Белгород, Россиия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет