

АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

Оскільки сучасне ринкове середовище характеризується активними ринковими перетвореннями і стає все більш динамічним, функціонування у ньому вимагає обґрунтованого й раціонального формування механізмів менеджменту на засадах втілення прогресивних управлінських концепцій. У значній мірі це стосується підприємств машинобудівного комплексу. З одного боку, зростаюча динаміка обумовлює істотну потребу машинобудівних підприємств у додаткових витратах на пристосування до ринкових змін. З другого боку, вітчизняні машинобудівні підприємства під впливом рецесії національної економіки вимушені працювати в умовах скорочення бюджетів, а це значно ускладнює їх функціонування з позиції обмеження ресурсного (інформаційного, часового, кадрового, матеріального, фінансового) забезпечення їхньої діяльності.

Високий рівень невизначеності, мало-прогнозованості та нестабільності ринкового середовища ставить ускладнює швидке реагування суб'єктів господарювання на динаміку ринку. Вчені О. Кузьмін, О. Мельник та М. Адамів вірно відзначають «... критичне зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів для формування обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізненого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств...». Дослідники пропонують використовувати принципи антисипативного управління, що на їх думку «...спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур...». Актуальність впровадження та використання антисипативного управління на підприємствах зумовлена тим, що цей вид управління забезпечує максимально можливий рівень підготовки суб'єктів господарювання до потенційних явищ середовища функціонування в сучасних умовах діяльності.

На теоретичному рівні особливості антисипативного управління та проблеми його реалізації стали предметом досліджень когорти науковців, зокрема, М.Є. Адамів, І.В. Баклана, Н.Д. Богоніколоса, Л.С. Гур'янової, Л.І. Єгорової, Т.С. Клебанової, О.Є. Кузьміна, Ю.Г. Лисенка, О.Г. Мельник, О.В. Мороза, Ж.В. Поплавської, А.Т. Роговича, Р.А. Руденського, О.А. Сметанюк, Еліни Хілтунен, Перті Куоканена, Войко Потокана, Вільяма Ешлі та Джеймса Моррісона та ін.

Антисипативне управління передбачає усунення різких коливань, які виникають під час діяльності підприємства та які можуть зашкодити стабільності діяльності підприємства. Впродовж окремого періоду часу та при мінімальних витратах завдяки антисипативному управлінню здійснюється перехід до формування нових планів в межах раніше визначених стратегічних цілей діяльності підприємства. Застосування антисипативного управління дає змогу організації випередити настання та вплив будь-яких непередбачуваних змін середовища функціонування. Тобто підприємство отримує здатність підготуватися до різноманітних потенційних явищ за допомогою раннього виявлення неочікуваних подій, передбачення найбільш ймовірного їхнього розвитку та розроблення на цій основі сукупності превентивних заходів.

Важливе місце в цьому процесі займають методи дослідження слабких ринкових сигналів, як ранніх ознак можливих змін і настання нових ситуацій. При цьому набір використовуваних методів досить широкий: від якісних методів, орієнтованих насамперед на залучення експертів і використання їх знань і досвіду, до кількісних методів економіко-математичного моделювання, які забезпечують незалежність одержуваних результатів від суб'єкта, що реалізує метод або модель.

Якісні моделі і методи аналізу слабких сигналів застосовуються в основному на етапі формулювання гіпотез, постановки завдань, виділення помітних ситуацій, коли відсутні аналітичні форми подання даних і опису залежностей. Серед таких методів можна виділити методи типу мозкової атаки, орієнтовані на генерування нових ідей; методи типу сценаріїв, що відображають логічну послідовність подій або можливі варіанти вирішення проблеми; методи експертних оцінок. Фактично, мова йде про *стратегічну систему раннього виявлення*, яка є центральною у сфері управління бізнес-моделями машинобудівних підприємств.

Кількісні моделі і методи аналізу слабких сигналів орієнтовані насамперед на виявлення закономірностей, формальне підтвердження або спростування гіпотез, уявлення слабких сигналів у вигляді числових масивів, з можливістю їх подальшої обробки. Зміна бізнес-моделі пов'язана з тривалими тимчасовими термінами. Фахівці, які розробляють або адаптують бізнес-модель, повинні розуміти, як ситуація розвиватиметься в перспективі, щоб скоректувати її, адже внесення змін у бізнес-модель підприємства пов'язане з додатковими витратами і певними обмеженнями.

Втім, важливою передумовою адаптування бізнес-моделі є наявність на підприємстві оперативної системи раннього попередження. Якщо стратегічна система показників раннього виявлення виконує стратегічну функцію, то оперативна система раннього попередження підтримує оперативне планування і управління. Менеджери, які приймають управлінські рішення на оперативному рівні (розробляють короткострокові плани і працюють насамперед з фактами), потребують конкретних відомостей щодо змін на ринку, чинників, який здійснить найістотніший вплив на ринок найближчими місяцями які заходи можуть бути вжиті. В даному випадку йдеться швидше про випередження подій, а не про розпізнавання тенденцій, що вимальовуються у далекому майбутньому.

Процес перегляду бізнес-моделі повинен ініціюватись безпосередньо під впливом потреб ринку та вибору моделі замовниками, які повинні розглядатися як основні донори на додаток до власного капіталу акціонерів. Бізнес-модель має нестійкий характер і робота над нею вимагає безперервного аналізу в контексті оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища щодо конкурентоспроможності підприємства. Близькість бізнес-моделі до задоволення потреб клієнтів визначається через ланцюг вартості, який включає виявлення потреб клієнта, адаптацію внутрішніх процесів до їх виконання, і поставки товарів або послуг (цінності) до клієнта.

На практиці існує два альтернативних підходи до розвитку бізнес-моделі машинобудівного підприємства: реінжиніринг (кардинальна зміна бізнес-моделі) та адаптування (часткова зміна бізнес-моделі). Глибина змін, які будуть проводитись на машинобудівному підприємстві, залежить насамперед від зміни зовнішнього середовища, стану внутрішнього середовища, цілей і завдань підприємства та величини «стратегічної прогалини» у його діяльності.

Динаміка зміни бізнес-моделі буде залежати також від виду діяльності машинобудівного підприємства. Відповідно до КВЕД ДК 009:2010, який відповідає європейській Класифікації видів економічної діяльності (NACE, rev.2) і набув чинності з 01 січня 2012 р., у підсекції за номерами 27- Виробництво електричного устаткування та 28- Виробництво машин і устаткування, наприклад у традиційних секторах, таких як сільськогосподарське чи гірничодобувне машинобудування, зміни бізнес-моделей будуть нечастими. Для технологічних сфер машинобудування, наприклад, у підсекції 26 - Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції зміни бізнес-моделей можуть бути дуже поширеним явищем. Косметичні зміни, які часто приймаються менеджерами, не дають змоги радикально змінити бізнес-модель, а також змінити механізми створення вартості для акціонерів і самого підприємства. Тому часто вітчизняні машинобудівні підприємства тривалий час дотримуються своїх неефективних бізнес-моделей, а керівники тільки споглядають процес реалізації стратегій, які в багатьох випадках не можуть обійтися без належного дозволу на зміну бізнес-моделі.

Залежно від природи та специфіки прогалини розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо способу зміни бізнес-моделі з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми. Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та ринкових позицій можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».