

ПРОЕКТУВАННЯ НЕКОНКУРЕНТНОГО БАГАТОСЛОВ'ЯНОГО АЛЬЯНСУ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ МАШИНОБУДУВАННІ

КУРБАТОВА Ю. Л.

ДОЛІНСЬКА Р. Г.

кандидат економічних наук

Харків

У сучасних науково-практичних роботах виділяють різні методи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Серед них перше місце посідають фінансові методи, спрямовані на збільшення ринкової вартості підприємства. На другому місці знаходяться методи порівняння елементів конкурентоспроможності підприємств, у тому числі процедури бенчмаркінгу, які мають на меті пошук вузьких місць шляхом зіставлення з еталонними показниками. Але сучасна економічна практика довела деяку обмеженість методів управління вартістю, тому почали активно розробляти методи третьої групи організаційних перетворень, такі як кооперація, інтеграція, об'єднання у групи та інші засоби управління як вартістю, так і цінністю компаній. Кооперація на відміну від інтеграції означає взаємодію підприємств вздовж технологічного ланцюжка, але не вимагає організаційних перетворень та партнерського поєднання функцій учасників [1]. Тобто кооперація не передбачає управління цінністю об'єднаних підприємств, як єдиної організаційної структури [2].

Пошук нових шляхів сталого розвитку підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності, а також способів ефективного управління діяльністю підприємств, характеризується об'єктивними тенденціями ускладнення технічних систем по створенню енергетичних об'єктів, посиленням конкуренції, прагненням до забезпечення комплектних поставок устаткування, розвитком інформаційних технологій.

Вартість капіталу розрізаних підприємств падає через діяльність більш могутнього конкурента, що приводить до необхідності розвитку різних форм інтеграції в рамках ланцюжка цінностей. Процеси укрупнення в галузі знаходять своє відображення в появі великих холдингів і фінансово-промислових груп на ринку енергетичного машинобудування. Консолідована структура, яка складається з єдиного ланцюжка постачання, виробництва, інжинірингу та збуту, здатна запропонувати виконання замовлення «під ключ».

Ідея створення й проектування альянсу в енергетичному машинобудуванні відповідає загальній тенденції зростання ролі замовника в новому тисячоріччі. Необхідність нарощування конкурентоспроможності кінцевої продукції й координації діяльності окремих учасників у загальну структуру комплектації енергоустаткування вимагає конструктивного включення фактору суб'єктності й різноманітних позицій учасників

альянсу на основі принципів партнерства, клієнтоорієнтованості, соціальної відповідальності бізнесу.

Завданням управління підприємствами енергетичного машинобудування з урахуванням сучасних тенденцій стає не просто ефективне обслуговування попиту, а створення більшої цінності для споживача, що є «найбільш успішною конкурентною стратегією». Учасники енергоринку підходять до усвідомлення потреби в об'єднанні, яке дозволить мінімізувати: транзакційні витрати, упущену вигоду.

У випадку автономної участі в тендерах підприємства ризикують втратити потенційно можливі контракти, бо замовник віддає перевагу комплектним поставкам.

Організації, що виграли тендер, створюють ланцюг поставок комплектного устаткування. При відсутності інтегрованого управління ланцюгом поставок можливі простой, невиконання строків контрактів з причин інформаційної асиметрії, недостатньої координації бізнес-процесів. На наш погляд, найбільш ефективною формою взаємодії підприємств вітчизняного енергомашинобудування є створення альянсу. Виходячи з цього, сформулюємо цілі, місію та структуру альянсу.

Місія альянсу. Через безперервне вдосконалення якості продукції та рівня обслуговування споживачів при використанні інновацій для здійснення повного циклу комплектації енергогенеруючих об'єктів альянс прагне відповідати існуючим запитам замовників, з випередженням відгуку на виникаючі очікування, повністю виконуючи свої зобов'язання перед партнерами й співробітниками альянсу.

Отже, мета альянсу – це випереджальний відгук на запиту замовника й виконання зобов'язань перед учасниками альянсу і його оточенням.

Шляхи досягнення цієї мети:

- ✦ удосконалення якості продукції;
- ✦ підвищення якості сервісу;
- ✦ використання інновацій;
- ✦ створення можливості повної комплектації великих промислових об'єктів й надання супутніх послуг.

Сформульованими цілями альянсу відповідають певні цінності. При цьому усвідомлено, що основним мотивом і стимулом розвитку альянсу служать інтереси навколишнього середовища, замовника та кінцевого споживача електроенергії. Наведемо ключові цінності альянсу:

- ✦ *задоволення замовника:* постійне вдосконалення якості продукції й рівня обслуговування замовника, альянс із випередженням реагує на запиту замовника, що виникають.
- ✦ *екологія:* збереження й захист навколишнього середовища є невід'ємним завданням діяльності альянсу. Альянс бере активну участь в озелененні прилеглих територій;

- ✦ *високі стандарти якості продукції*: альянс гарантує високі стандарти якості й робить усе можливе для досягнення досконалості у сфері якості;
- ✦ *персонал*: альянс створює умови для престижної праці, розвитку, навчання й відпочинку співробітників;
- ✦ *соціальна відповідальність*: альянс реалізує як внутрішні соціальні ініціативи, так і зовнішні ініціативи.

Для альянсу, що пропонується, найбільш раціональною організаційною структурою, на нашу думку, є неієрархічна структура типу організації на основі проектів. Зобразимо загальну організаційну структуру альянсу на *рис. 1*.

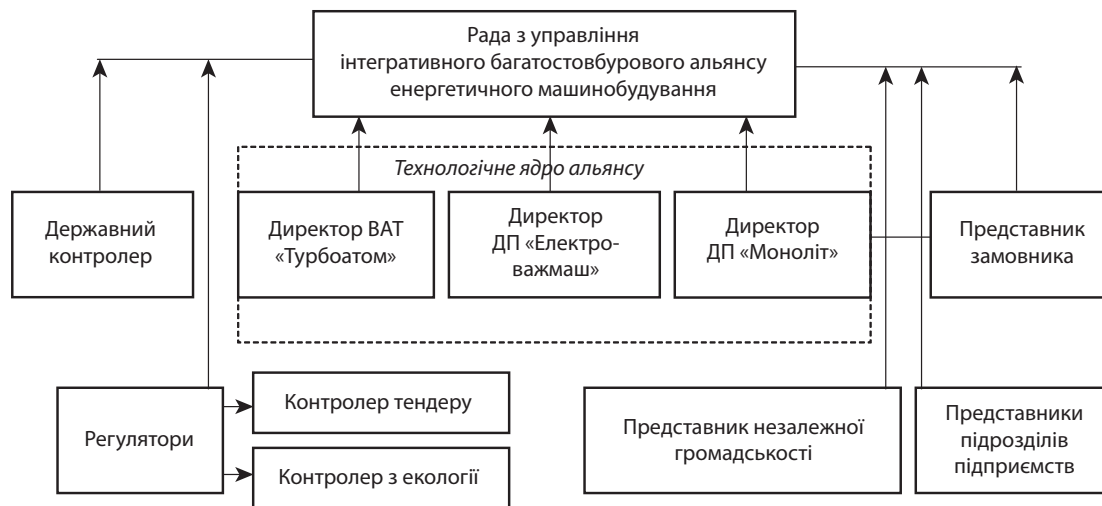


Рис. 1. Організаційна структура альянсу

Наведемо коментарі до рис 1. З огляду на високий рівень кастомізації галузі, в альянс доцільно включити безпосереднього замовника або його представника в кожному окремому випадку реалізації проекту. У даному контексті окремий проект планується як елемент середовища інвестиційної діяльності, у якій учасники альянсу здійснюють пошукові комунікації, ведуть збалансований обмін компетенціями в інтересах стійкого росту і розвитку об'єднання й задоволення потреб замовника.

Зважаючи на те, що результатом роботи енергоустановки є генерація електроенергії, на нашу думку, в альянс необхідно залучити кінцевого споживача електроенергії, як представника громадськості.

Галузь енергетичного машинобудування має загальнонаціональний рейтинг значимості. Наприклад, у результаті політичного фактора контракти на поставку устаткування в Ірак у результаті зміни влади в Україні були втрачені. У цьому зв'язку з метою регуляції впливу політичного фактора є необхідним залучити до роботи в альянсі вітчизняного державного контролера. Крім того, у альянсі потрібні такі учасники, як регулятор міжнародних і вітчизняних тендерів – з метою інформування учасників альянсу про поточні тендери та їх умови, і регулятор з питань екологічної безпеки.

Участь в альянсі має забезпечувати його учасникам безперечні переваги порівняно з автономним функціонуванням кожного з них. Головними з них є підвищення цінності результатів діяльності альянсу і ринкової ціни його активів.

Виділимо такі ключові переваги альянсу, що пропонується.

1. Глибокий рівень об'єднання учасників. Діючі об'єднання, які виникають у результаті спільного виконання проекту з комплектації енергоустановки, створюють ланцюжок вартості, у нашому випадку створюється ланцюжок цінності.

Завдання учасників альянсу – не просто одержати прибуток, а збагатити якісну компоненту пропозиції, здійснюючи спільний пошук шляхів превентивного управління очікувань клієнтів, здійснення проектів «під ключ», а також здійснення соціальних ініціатив бізнесу.

2. Активізація Public relations: підтримка загально-го бренду альянсу через позитивний результат, високу якість, надійність окремих видів продукції (проектів);

поступово формується гудвіл – успішна діяльність по одному проекту створює позитивну проекцію на всю іншу діяльність (продукцію) учасників альянсу.

3. Довгострокова складова. Альянс пропонує шефмонтаж силами всіх учасників створення комплексу енергоустановки на протязі життєвого циклу його використання, тобто надається не тільки комплектне устаткування, але й комплектний сервіс.

4. Втілення в життя спільних соціальних ініціатив.

5. Розширення кола потенційних замовників за рахунок спільного пошуку нових ринків збуту, а також можливості здійснювати комплектні поставки.

6. Підвищення рівня внутрішньокорпоративної культури (за рахунок міжнародної участі, позитивної репутації, бренду).

7. Забезпечення надійності, комплектності поставок.

8. Посилення корпоративної відповідальності (створення можливості блокування рішень будь-яким учасником альянсу).

Таким чином, у результаті для учасників альянсу з'являються нові можливості стати лідером щодо обсягів продаж, питомих витрат, якості й сервісу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов В. Г. Еволюція організаційних структур / В. Г. Антонов // Менеджмент у Росії й за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 35.

2. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.