

Вікторія ЧЕРНИШЕНКО

студентка кафедри промислового маркетингу

Надія ЯЗВІНСЬКА

доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н., доц.

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВІД СТАБІЛЬНОСТІ Й ЛІНІЙНОГО МИСЛЕННЯ ДО АНТИКРИХКОСТІ ТА НЕЛІНІЙНОГО, ІННОВАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ

Кілька років поспіль Україна і світ переживають низку гострих кризових явищ. Азійські економічні колапси, пандемія, війна та супутні процеси поставили відчутні виклики суспільству, політиці, економіці, бізнесу та окремим підприємствам. Це привертає увагу до пошуку можливостей виживання та розвитку в таких стресових обставинах.

Вважається, що увагу до систем, які самоудосконалюються при негативних впливах ззовні, одним із перших привернув американський вчений Н.Н. Талеб (Nassim Nicholas Taleb). Ключове поняття, яке використовується в роботах Н. Талеба – «антикрихкість» може одночасно розглядатися і як принцип формування систем, побудований на нелінійному мисленні. Поняття «антикрихкість» Талеб виводить із тріади: все навколо нас може бути «крихким», «невразливим» і «антикрихким». Автор приділяє увагу саме останньому поняттю. За Талебом, «антикрихкість» - не просто здатність систем не порушуватися (не руйнуватися) під дією несприятливих факторів. Це – не просто гнучкість чи еластичність (і в цьому контексті підзаголовок українського перекладу книги Талеба, де вживається термін «(не)вразливість», слід вважати не зовсім точним. Головна відмінність полягає у тому, що «антикрихкість» (як її розуміє Талеб) – це не тільки здатність систем витримувати дію стресових факторів, а й властивість ставати після цього ще більш стійкими та досконалими. На відміну від гнучкості - здатності протидіяти шоківому струсу і залишатись таким, як і раніше, антикрихкість – це здатність до вдосконалення через проходження крізь випробування.

Спробуємо систематизувати підходи до визначення поняття антикрихкості та сформулювати ключові принципи реалізації антикрихкого управління в сучасних умовах.

Антикрихкість – це одна із ключових властивостей складних систем, перш за все живих організмів та їх спільнот (популяцій, екосистем, об'єднань та асоціацій). Основою реалізації антикрихкості є все те, що може змінюватися протягом часу: ідеї, політичні погляди, інститути, інновації, засоби виробництва, зразки продукції,

методи управління, правові засади, традиції, форми поведінки, стилі життя та багато іншого.

Антикрихкими, таким чином, слід вважати системи (об'єкти і явища), які під дією несприятливих факторів здатні поліпшувати параметри свого стану, формуючи передумови для прогресивного розвитку. Нерідко в ролі антикрихкого предмета виступає інформація. Книжки, які забороняють або нещадно критикують, можуть навпаки від цього стати популярнішими і реалізуватимуться набагато успішніше.

Поняття антикрихкості цілком може бути застосоване до різних структур: підприємств, територій. Пандемія коронавірусу, а потім і війна стали справжнім випробуванням для них. Ці структури зазнали колосальний вплив непередбачуваних, а отже невизначених і випадкових подій. Н. Талеб називає такі події «чорними лебедями». Можна було лише здогадуватися, як події, пов'язані з епідемією коронавірусу, впливатимуть на долю бізнесу загалом і кожної компанії зокрема. Хтось такого удару не пережив, хтось був шокований, але втримався на плаву. Але є й такі бізнеси, які в ситуації невизначеності змогли не лише вижити, але стали сильнішими, набувши рис антикрихкості.

За Талебом, антикрихкість реалізується на основі трьох ключових компонентів:

- змін;
- помилок;
- помірних стресів [1].

Спробуємо дати власне трактування зазначених компонентів.

Зміни – це те, з чого виростає будь-який процес розвитку. Мінливістю можна вважати здатність системи змінювати свої стани. Зміни, що відбуваються в природі та в суспільстві, умовно можуть бути диференційовані на дві групи:

- детерміновані зміни, коли чітко визначено параметри кожного майбутнього стану системи (відсутність випадковості та невизначеності);
- недетерміновані зміни, коли майбутні стани системи обумовлені факторами випадковості (стохастичності) та невизначеності (ймовірності).

Н. Талеб підкреслює, що реалізація антикрихкості відбувається за рахунок відбору і закріплення системою саме невизначених випадкових змін.

Відбір ефективних станів системи може відбуватися лише у разі, якщо буде забезпечене постійне формування багатоваріантності її станів, тобто. відбуватимуться зміни системи. Від того, як задаватимуться ці зміни, залежатиме і характер самого відбору.

Формування багатоваріантності станів системи означає необхідність її відносної свободи – система повинна мати свободу змінюватися.

Змінність формується на основі випадкових, імовірнісних змін. Людині невідвладне цілеспрямоване генерування таких змін (на те вони й випадкові). Однак

можна і потрібно готувати передумови (у тому числі і завдяки творчості) для їх виникнення в потрібному напрямку [5].

На основі аналізу робіт відомого теоретика менеджменту Пітера Друкера та інших публікацій можна виділити сім основних причин виникнення в суспільстві недетермінованих (тобто випадкових, імовірнірних) змін (рис. 1).



Рис. 1. Основні джерела недетермінованих (випадкових, імовірнірних) змін у суспільстві

Цикл виникнення поля мінливості станів системи під впливом випадкових, імовірнірних чинників можна охарактеризувати в такий спосіб.

Перша фаза – зниження ефективності. Під впливом зміни чинників довкілля ефективність функціонування системи знижується, і вона починає відчувати внутрішній «дискомфорт».

Друга фаза – поява різноманіття віртуальних станів. Система починає шукати вирішення проблеми підвищення ефективності. Виникає різноманіття віртуальних (тобто потенційно можливих) рішень щодо зміни її стану. Наприклад, на підприємстві розглядаються можливі варіанти модернізації виробництва та/або зміни маркетингових стратегій.

Третя фаза – відбір. З безлічі можливих варіантів системою відбирається один або кілька (які, на думку «мозкових центрів» системи, мають покращити умови її функціонування). Якщо рішення прийнято правильно, система отримує додатковий імпульс свого розвитку. Якщо рішення не правильне, стан системи надалі може ще більше погіршитися.

Невизначені зміни, які зазнає система, формуються на основі інновацій. Інновації – це ідея, новітній продукт, технологія, метод організації праці, управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду.

Інновації є об'єктом природного відбору. Адже через відбір відбувається селекція тих станів систем, які забезпечують системам ефективний режим функціонування та переваги в конкурентній боротьбі.

Разом з тим, інновації можна вважати й продуктом природного відбору. Адже дія природного відбору, що проявляється у конкурентній боротьбі, спонукає системи створювати умови, які забезпечують виникнення у них відповідних змін для реалізації інновацій [4].

Ще одним важливим компонентом забезпечення антикрихкості є регулярність роботи над помилками. Остання має стати постійною, доведеною до автоматизму складовою механізму управління діяльністю системи.

Помірні стреси – це умови функціонування системи, за яких регулярно створюються різного виду перешкоди для усталеної безпроблемної діяльності системи. Саме помірні стреси змушують шукати засоби подолання труднощів, що виникають, та шляхи удосконалення механізмів функціонування системи. В публікаціях закладаються підходи до розуміння основ антикрихкого функціонування систем [2].

На рисунку 2 показані сформульовані принципи забезпечення антикрихкості організацій. Це дало можливість запропонувати ключові рекомендації щодо антикрихкого управління системами.



Рис. 2. Принципи забезпечення антикрихкості організацій

Відслідковувати і застосовувати інновації – кризові явища несуть не тільки серйозні ризики, але й можливість подивитися на свій бізнес під іншим кутом зору.

Розвивати у працівників толерантність до змін і оптимістичне ставлення до помилок і невдач – у антикрихких компаніях їх працівники звикли не боятися несподіваних (невизначених) шоківих ситуацій і завжди готові до змін.

Позбавлятися крихких складових бізнесу – необхідно вчитися просто швидко реагувати на умови, що виникають.

Розвивати самоуправління колективу – за одним із принципів кібернетики, складність керівної системи має бути вище складності керованої системи. В бізнесі

це може бути досягнуто, коли весь колектив або його більшість залучатиметься до управління організацією.

Уникати надмірного ризику – в компанії мусить існувати певний фонд для реалізації ризикових рішень. Але втрата цього фонду не повинна вести до непоправимої шкоди компанії.

Мати запас ресурсів – кожний бізнес повинен мати запас міцності, який в кризу дасть йому можливість протриматися на плаву протягом періода, достатнього для знаходження рятівних рішень.

Створювати майбутнє, а не оптимізувати сьогоднішнє – багато підприємців прикладають основні зусилля, спрямовані на отримання максимального результату в короткій перспективі. Питання далекої перспективи відходять на задній план. І це – одна з ключових помилок підприємців. У зв'язку з цим Талєб зазначає: «Важко грати в довгу гру, коли в якості першого кроку отримуєш очевидний негатив. Але необхідно бути готовим виглядати телепнем в короткостроковій перспективі, щоб виглядати генієм у майбутньому... Коли ви робите те, що інші, не дивуйтеся, якщо ви отримаєте й такі самі результати, як і усі інші» [3].

Оволодівати нелінійним мисленням – в умовах відносно стабільного стану параметрів зовнішнього середовища себе виправдовує застосування лінійного мислення, побудованого на негативних зворотних зв'язках.

В ході сучасних промислових революцій і цифрових трансформацій бізнес-структури зазнають вплив постійних змін умов господарювання. Відповіддю на це має стати застосування адекватних методів управління системами. Вони здатні не тільки мінімізувати негативні наслідки трансформаційних впливів, але й давати змогу підприємствам підвищувати свою стійкість та з максимальною користю для себе використовувати нові можливості, які виникають в умовах зазначених змін. Один із таких методів забезпечує системам властивості антикрихкості.

Антикрихкість – це здатність систем ставати більш стійкими і доскональшими під впливом непередбачуваних несприятливих факторів. Антикрихкість дає можливість компаніям не тільки встояти, витримавши випробування несподіваних подій, які порушують звичні умови господарювання, але й навчитися отримувати від них максимальну користь.

Серед основних принципів забезпечення антикрихкості систем слід назвати: застосування інновацій, толерантність до змін, усунення крихких складових, самоуправління колективу, мінімізація надмірного ризику, формування достатнього запасу ресурсів, орієнтація на стратегічні цілі, активізація нелінійного мислення.

Збільшення антикрихкості – це універсальний інструмент, який підходить різним організаціям, незалежно від їх параметрів. Через антикрихкість керівники підприємств здатні впливати на поведінку відповідних організацій в умовах дії зовнішніх факторів (зміна попиту на певну продукцію, поведінка споживачів і конкурентів, правила господарювання тощо), на які вони впливати не можуть.

Список використаних джерел

1. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.
2. Taleb N. N. Antifragile: the black swan: The impact of the highly improbable. New York: Random House Publishing, 2010. 444 p.
3. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / за заг. ред. Л. І. Донець. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
4. Мельник В. Л. Формування сучасних маркетингових стратегій в умовах пандемії коронавірусу. Сучасні промислові революції та удосконалення механізмів розвитку: монографія / за ред. Л.Г. Мельника, О.М. Маценка. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
5. Талеб Н. Н. Антикрихкість: про (не)вразливе у реальному житті. Київ: Наш Формат, 2021. 400 с.