

УДК 658.5.016.7:339.9.012

Г. Плешу, д-р філософії, Техн. ун-т Георгія Асакі,  
м. Ясси (Румунія),  
С.С. Шаповал, канд. екон. наук, доц.,  
Г.С. Фоменко, магістр,  
Одес. нац. політехн. ун-т

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ — СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств — суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.* Визначено необхідність і основні цілі реструктуризації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства. Розглянуто управлінські інновації як метод проведення реструктуризації. Обґрунтовано доцільність впровадження процесного управління та застосування функціонально-вартісного аналізу при реструктуризації системи управління ЗЕД підприємства.

*Г. Плешу, С.С. Шаповал, А.С. Фоменко. Управленческие инновации как главный фактор реструктуризации предприятий — субъектов внешнеэкономической деятельности.* Определена необходимость и основные цели реструктуризации системы управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) предприятия. Рассмотрены управленческие инновации как метод проведения реструктуризации. Обоснована целесообразность внедрения процессного управления и применения функционально-стоимостного анализа при реструктуризации системы управления ВЭД предприятия.

*G. Plesu, S.S. Shapoval, A.S. Fomenko. Organizational innovations as the main factor of transforming the enterprises with foreign economic activity.* Relevance and main objects of the transformation of enterprise foreign economic activity management system are defined. Organizational innovations as the way of transformation are reviewed. Practicability of the Process Management introduction and ABC-method application for transformation the enterprise foreign economic activity management system is reasoned.

В сучасних умовах традиційні засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства вже не здатні гарантувати довгострокові переваги на ринку. Наприклад, економію на масштабі та вхідні бар'єри до галузей можна подолати за допомогою різних типів партнерства, унікальні продукти та технології з легкістю відтворюються конкурентами. Тому величезне значення для довгострокового збереження конкурентоспроможності підприємства набуває його унікальна система управління. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації носять індивідуальний характер для кожного підприємства.

Одним із стратегічних напрямків, а також чинником ефективного розвитку підприємства є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). З розширенням та активізацією ЗЕД особливо актуальною стає проблема побудови ефективної системи управління ЗЕД на підприємстві. Успіх діяльності підприємства все більше і більше залежить від того, наскільки добре організована його ЗЕД.

Дослідженню реструктуризації систем управління і інноваційної діяльності підприємств присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких існує невелика кількість робіт, в яких реструктуризація та управлінські інновації розглядаються як взаємопов'язані поняття. В останніх публікаціях на цю тему підкреслюється, що впровадження нових прогресивних методів та систем управління є невід'ємною складовою реструктуризації підприємств [1, 2]. Вважається також, що саме організаційно-управлінські інновації стають джерелами успіху сучасних підприємств [3]. Розглядається поняття реструктуризації, основні етапи та методи проведення реструктуризації підприємств, деякі з цих методів можна віднести до інноваційних [4, 5].

Також відзначається необхідність впровадження управлінських інновацій на підприємстві і розкриваються основні шляхи організації впровадження інновацій [6].

Хоча всі зазначені автори відзначають необхідність застосування управлінських нововведень при реструктуризації систем управління, залишається нерозкритим питання, власне які інновації в сфері управління є ефективними. На жаль, майже відсутні спеціальні дослідження з проблеми інтегрування системи управління ЗЕД в загальну систему управління підприємством, хоча система управління ЗЕД сама по собі може виступати як об'єкт управлінських інновацій.

Тому важливою є розробка пропозицій щодо реструктуризації системи управління ЗЕД на підприємстві, інтеграції ЗЕД в загальну систему управління підприємством на основі впровадження управлінських інновацій.

Система управління ЗЕД підприємства — це комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів управління на підприємстві і власне зв'язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують розв'язання його проблем у сфері зовнішніх ринків та пов'язаних з ними.

Можна виділити такі завдання дослідження:

— визначити загальні цілі та необхідність реструктуризації системи управління ЗЕД на сучасних підприємствах;

— уточнити зміст поняття управлінських інновацій та обґрунтувати необхідність їх використання;

— виділити найефективніші управлінські інновації з точки зору удосконалення системи управління ЗЕД та визначити методи та шляхи їх впровадження.

Якщо розглядати структуру підприємства як портфель взаємопов'язаних функціональних і бізнес-одиниць у вигляді окремих напрямків діяльності, що підпорядковані загальній цілі, то під реструктуризацією слід розуміти зміну елементів і структури портфелю окремих напрямків діяльності підприємства. Таке визначення реструктуризації не прив'язане до цілей і форми реструктуризації, тому підходить для всіх підприємств, в тому числі для тих, що збираються реструктуризувати систему ЗЕД.

Можна виділити такі цілі з удосконалення системи управління ЗЕД підприємства:

— формування бізнес-процесу ЗЕД, що є єдиним для всієї компанії;

— підвищення продуктивності праці і кількості завдань, що виконуються відділом ЗЕД;

— підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;

— зменшення ризиків підприємства, що пов'язані з роботою відділу ЗЕД;

— підвищення кваліфікації співробітників відділу ЗЕД;

— підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;

— організація більш прозорої схеми ЗЕД підприємства та окремих її ділянок;

— розширення ЗЕД підприємства, налагодження стосунків з новими контрагентами;

— автоматизація системи управління ЗЕД підприємства.

Досягнення всіх цих цілей забезпечується шляхом реструктуризації системи управління ЗЕД.

Істотна відмінність реструктуризації від інших ринкових інструментів підвищення конкурентоспроможності полягає в тому, що реструктуризація — це комплексний і безперервний процес перетворення діяльності підприємства, направлений на формування і підтримку його конкурентних переваг у всіх сферах. Крім того, реструктуризація є високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, оскільки вона дозволяє при мінімальних витратах досягнути істотного підвищення ефективності.

Для того, щоб реструктуризація дійсно виявилася ефективною, а також не була одноразовим заходом, а забезпечувала безперервний автоматичний процес зміни системи управління відповідно до швидких змін у зовнішньому середовищі, необхідно застосовувати нові методи проведення реструктуризації. До таких нових методів і відноситься впровадження управлінських інновацій.

Якщо давати узагальнене визначення управлінської інновації, то воно може бути представлене як результат розробки і впровадження нових принципів, методів і структур управління,

що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Вважається, що найвища позиція в бізнесі досягається не стільки компаніями, що зробили прорив в прикладних дослідженнях, скільки компаніями з високим рівнем професіоналізму і “ноу-хау” в області менеджменту. Не дивлячись на високі ризики проектів в області управлінських інновацій, вони є для компаній набагато дешевшими, ніж технологічні або продуктові інновації. Крім того, ключова роль управлінських інновацій в інноваційному процесі підприємства полягає в тому, що саме вони забезпечують настроювання системи менеджменту компанії на реалізацію нововведень решти всіх типів. Зрештою управлінські інновації з часом трансформують сам спосіб функціонування організації і ведуть до ефективних результатів. Таким чином, з одного боку, управлінські інновації є більш вигідними, ніж технічні та технологічні, тому що вони не потребують багато коштів та інвестицій. З іншого боку, реалізація управлінських інновацій є досить складною, оскільки вона пов’язана із зміною ділової культури, поведінки, звичок і представлень персоналу про управління та господарську діяльність компанії. Ризик від управлінських нововведень набагато більший, ніж від технічних, бо наслідки таких нововведень менш передбачувані, міра ухилень персоналу від нововведень дуже висока, ризик виникнення конфліктів також високий, оскільки нововведення стосуються інтересів персоналу.

Але, незважаючи на всі зазначені недоліки, впровадження управлінських інновацій є об’єктивною необхідністю, тому що саме вони несуть в собі непізнані ресурси та є джерелом так званого “управлінського прибутку” [7].

Розглянувши досвід провідних консалтингових компаній з проведення реструктуризації системи управління, можна виділити такі управлінські інновації, що виявилися досить ефективними: реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, побудова клієнтоорієнтованої компанії, активний і агресивний маркетинг, корпоративні інформаційні системи, логістичне адміністрування, збалансована система показників ефективності, аутсорсинг, бенчмаркінг, механізми саморозвитку, п’ятиступінчаста модель мотивації та ін.

Згідно з цілями, з яких проводиться реструктуризація системи управління ЗЕД підприємства, можна запропонувати такі управлінські інновації: впровадження процесного підходу до управління ЗЕД і застосування функціонально-вартісного аналізу (ФВА) для удосконалення управління ЗЕД. Ці два засоби є взаємопов’язаними і майже не можуть бути ефективними один без одного. Так, формування ефективного бізнес-процесу ЗЕД майже неможливе без попереднього проведення ФВА, а ФВА дає найліпші результати, якщо аналізувати весь бізнес-процес, а не роботу окремих відділів. Тому доцільним є спочатку сформувавши бізнес-процес ЗЕД “як є”, проаналізувати його за допомогою ФВА, на основі аналізу розробити рекомендації та сформувавши удосконалений бізнес-процес.

Розглянемо детальніше ці дві управлінські інновації.

ЗЕД підприємства відноситься, з одного боку, нарівні з постачанням, виробництвом та збутом, до основних самостійних процесів на підприємстві, а з іншого боку, носить міжфункціональний характер, тобто проходить майже крізь всі процеси на підприємстві і впливає на ефективність цих процесів.

Вперше концепція процесного підходу з’явилась наприкінці 80-х років минулого століття. До цього часу майже всі компанії застосовували функціональний підхід в управлінні. Функціональний підхід і досі є найпоширенішим та ефективним підходом до управління, але він має і свої недоліки.

*Недоліки функціонального підходу.*

— Відсутність стимулювання зацікавленості працівників у кінцевому результаті. Бачення працівниками того, що відбувається, обмежується рамками підрозділів. Відсутня орієнтація на кінцевий результат і тим більше на задоволення потреб клієнта.

— Більша частина процесів на підприємстві включає багато функцій, які виходять за рамки одного підрозділу. Однак в функціонально-орієнтованих структурах ускладнена взаємодія

через вертикальну ієрархічність, що призводить до збільшення накладних витрат, збільшення строків прийняття управлінських рішень.

— Час взаємодії між підрозділами розподіляється таким чином: 20 % — на виконання роботи, 80 % — на передачу її результатів іншому співробітникові.

З точки зору процесного підходу організація — це набір процесів. При процесному підході, кожен процес на підприємстві проходить через всі підрозділи та служби підприємства. Крім того, процеси орієнтовані на кінцевий результат.

На жаль, поняття бізнес-процесу асоціюється зараз із реінжинірингом та кардинальними змінами на підприємстві, а також з високим ризиком невдалого впровадження. Це зумовлено тим, що в 90-ті роки минулого століття відбувався так званий “бум реінжинірингу” серед самих різних підприємств. Це було пов’язано значною мірою з виходом книги [8], присвяченої реінжинірингу як революційному методу реструктуризації системи управління. Оскільки реінжиніринг являє собою радикальну перебудову всієї системи управління підприємством, тобто система будується “з чистого аркуша”, розробляються нові бізнес-процеси, то далеко не на всіх підприємствах реінжиніринг виявився успішним. Так, від 30 до 70 % підприємств, які проводили реінжиніринг бізнес-процесів, досягли протилежних результатів, ніж очікували, тобто погіршення роботи всього підприємства. Тому зараз і сформувався неоднозначне відношення до процесного управління на підприємстві.

Для більшості підприємств доцільніше використання еволюційного, ніж революційного підходу до процесного управління. По-перше, можна почати з вдосконалення не всіх процесів одночасно, а з одного чи декількох процесів. Якщо компанія починає повне перепроєктування всіх процесів, то дуже великий обсяг інформації і завдань призводять до неможливості ефективного застосування процесного підходу. По-друге, не обов’язково створювати повністю новий процес, ефективно сформувати бізнес-процес “як є” і для діючого процесу розробити міри з вдосконалення. Такий підхід буде найбільш прийнятним для вдосконалення системи управління ЗЕД. Так, наприклад, можна залишити на підприємстві основні функціональні підрозділи і запровадити процесне управління в сфері ЗЕД. Це буде зрозумілим і доцільним, оскільки основна форма ЗЕД для більшості вітчизняних підприємств — це звичайний експорт та імпорт.

*Переваги впровадження процесного підходу:*

— Забезпечення прозорості всіх операцій бізнесу, можливість аналізу помилок чи збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт.

— Управління операційними витратами.

— Можливість інтегрувати розрізнені дії функціональних підрозділів і спрямувати їх на єдиний результат.

— Підвищення гнучкості та ефективності компанії.

— Підвищення ефективності горизонтальних зв’язків між підрозділами.

Впровадження процесного управління потребує проведення попереднього ретельного аналізу існуючих на підприємстві бізнес-процесів. З цієї мети ефективним методом може виявитися функціонально-вартісний аналіз. Зазвичай ФВА застосовується для оцінки матеріально-технічних об’єктів. Його висока ефективність в цій сфері доведена вітчизняною та зарубіжною практикою. Історія ФВА почалась у 40-ві роки двадцятого століття, коли практично одночасно американський інженер Л. Майлз з компанії General Electric, Inc (1947 р.) та радянський інженер Ю.М. Соболев з Пермського телефонного заводу (1948 р.) запропонували нові методи зниження собівартості продукції. З тих пір в США та Радянському Союзі безперервно проводилися дослідження функціонально-вартісного аналізу та його застосування на промислових підприємствах, спочатку для відпрацювання виробів на технологічність, потім і для оптимізації технологічних процесів. В Радянському Союзі застосування методів ФВА навіть стало стандартом для деяких галузей промисловості. В 80-х роках в Радянському Союзі почалися дослідження застосування методів ФВА в інших сферах діяльності — для удосконалення систем управління підприємством. Ці експерименти дали поштовх до застосування ФВА в сучасному бізнесі та менеджменті. Таким чином, еволюція цього методу привела до розширення сфери його використання. ФВА може виявитися ефективним для вирішення питань раціоналізації структури апа-

рату управління, уточнення посадових обов'язків підрозділів і окремих працівників, для підвищення якості функціонування оргструктур, а також для зниження витрат на утримання апарату управління. Крім того, з розширенням на підприємствах практики оптимізації бізнес-процесів ФВА систем управління стає дуже актуальним.

ФВА дозволяє розглянути систему управління або бізнес-процес з двох боків. Один бік — склад і якість виконання функцій управління, другий — витрати на реалізацію функцій. При цьому обидва боки розглядаються як одне ціле, так вони є двома боками однієї медалі. Тому завдання ФВА можна сформулювати як досягнення єдності функціонального та вартісного боку систем чи процесів шляхом вирішення суперечності між якістю функцій та витратами на їхню реалізацію.

Необхідно зазначити, що в діяльності кожного підприємства завжди існує непропорційний розподіл функцій. Але при застосуванні ФВА проведення вартісного моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити їх структуру з найбільш оптимальною вартістю. Важливим критерієм, що характеризує бізнес-процес, є час його виконання. Тому ФВА з застосуванням часових витрат суттєво розширює можливості для правильної оцінки бізнес-процесу та пошуку шляхів його оптимізації. При проведенні ФВА використовують як вартісні, так і часові витрати, які в деяких випадках можуть бути взаємопов'язаними.

Необхідно зазначити, що методика проведення ФВА для систем управління та бізнес-процесів майже співпадає із методикою ФВА, який застосовується для зниження собівартості продукції та технологічних процесів [9].

Впровадження ФВА бажано проводити із застосуванням методів та інструментарію проектного менеджменту, тому можна виділити три основні етапи проведення ФВА: передпроектний, проектний, впровадження проекту [10]. В таблиці наведені етапи проведення ФВА та їх зміст.

*Етапи проведення ФВА*

Етап	Підетап	Зміст етапу
Передпроектний	Підготовчий	Популяризація методу ФВА Комплексний аналіз підприємства Обрання об'єкта ФВА Створення команди та плану проведення ФВА
	Інформаційний	Збір та аналіз інформації про досліджуваний об'єкт
	Аналітичний	Формулювання та класифікація функцій Декомпозиція функцій та наглядне зображення процесу Вартісна та часова оцінка функцій Оцінка якості виконання функцій Експертна оцінка значимості функцій Зіставлення діаграми значимості та витрат функцій
Проектний	Творчий	Розробка варіантів удосконалення об'єкта
	Дослідницький	Експериментальна перевірка висунутих пропозицій
	Рекомендаційний	Обрання остаточного варіанту змін та розрахунок витрат на впровадження, економічної та соціальної ефективності
Впровадження проекту	Впровадження результатів ФВА	Підготовка працівників до впровадження змін Розробка календарного плану впровадження

За допомогою ФВА можна досягнути таких результатів:

- визначення і проведення загального аналізу собівартості бізнес-процесів на підприємстві;
- визначення і аналіз основних, додаткових і непотрібних функціональних витрат;
- виключення непотрібних функцій та скорочення часу, необхідного для виконання функцій;
- порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті і управлінні за рахунок впорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;
- організація сумісного виконання функцій;
- перерозподіл ресурсів, що висвободилися в результаті удосконалень;
- аналіз інтегрованого поліпшення результатів діяльності підприємства.

Отже, розглянувши питання реструктуризації системи управління ЗЕД на основі впровадження управлінських інновацій, можна зробити такі висновки:

— організація управління ЗЕД є інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством, яка впливає на всі сфери діяльності підприємства та його подальший розвиток. Впровадження управлінських інновацій є об'єктивною необхідністю для формування ефективної системи управління ЗЕД та всього підприємства;

— серед ефективних управлінських інновацій можна виділити впровадження процесного управління та функціонально-вартісний аналіз процесів, які є тісно пов'язаними між собою та приводять до суттєвої оптимізації систем управління, оскільки несуть в собі нову ідеологію, орієнтовану на цілі, дозволяють скоротити вартісні та часові витрати процесів підприємства.

— впровадження управлінських інновацій в ЗЕД підприємства повинно відбуватися еволюційним, а не революційним шляхом. Наприклад, доцільно сформуванню організаційну структуру, що є поєднанням функціонального і процесного підходів, тобто всі основні функціональні підрозділи підприємства залишаються незмінними, а підрозділ ЗЕД формується у вигляді команд, орієнтованих на процес та кінцевий результат.

### Література

1. Вірт-Кушнір, Л.І. Інноваційна складова реструктуризації промислових підприємств / Л.І. Вірт-Кушнір // Наук. пр. ДонНТУ. Серія: економічна. Вип. 80. — Донецьк, 2004. — С.118 — 125.
2. Кравцова, Е.М. Роль инноваций в реструктуризационных процессах на предприятиях угольной промышленности / Е.М. Кравцова // Наук. пр. ДонНТУ. Серія: економічна. Вип. 80. — Донецьк, 2004. — С. 125 — 133.
3. Чухрай, Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання / Н.І. Чухрай // Інновації: проблеми науки і практики. — Харків: ІНЖЕК, 2006. — С. 107 — 133.
4. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.
5. Тоцький, В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб / В.І. Тоцький, В.В. Лавриненко. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.
6. Добрынин, В.С. Организация внедрения управленческих инноваций на промышленном предприятии: Автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.С. Добрынин; Гос. акад. проф. переподгот. и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестицион. сферы. — М., 2008. — 22 с.
7. Дружинин, Е.С. Управленческие нововведения: неопознанные / Е.С. Дружинин // Управление персоналом. — 2000. — № 1. — С. 36 — 41.
8. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 304 с.
10. Інноваційний розвиток промисловості України / Під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. — К.: КНТ, 2006. — 648с.

Рецензент д-р екон. наук, проф. Продіус І.П.

Надійшла до редакції 13 лютого 2009 р.