

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

4.2. Рівні і складові елементи системи управління знаннями в бізнес — організаціях.	162
4.3. Управління знаннями в бізнес — організаціях у контексті впровадження (імплементатії) концепції корпоративної соціальної відповідальності.	171
4.4. Організаційна культура бізнес-організацій: сутність і роль у системі управління знаннями в бізнес — організаціях.	180
Розділ 5. Розвиток підсистеми операційного менеджменту бізнес-організації в умовах інноваційної економіки	186
5.1. Стратегічність як імператив управління операційною діяльністю інноваційних бізнес-організацій.	186
5.2. Методичні засади формування операційної стратегії інноваційної бізнес-організації.	192
5.3. Операційна стратегія інноваційного підприємства-виробника складної наукомісткої продукції.	202
Розділ 6. Інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій	211
6.1. Конкурентний контекст бізнес-організації: сутність і методичні засади ідентифікації	211
6.2. Інструменти ощадливості та їх вплив на конкурентоспроможність бізнес-організації	215
6.3. Удосконалення управління персоналом в інноваційних бізнес-організаціях як чинник підвищення їх конкурентоспроможності.	222
6.4. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій	229
Розділ 7. Розвиток підсистеми антикризового управління бізнес-організаціями за умов інноваційної економіки	238
7.1. Інтелектуалізація антикризового управління бізнес-організаціями	238
7.2. Інноваційність як індикатор наявності кризового стану бізнес-організацій та потреби в антикризовому управлінні	257
7.3. Методичні засади оцінювання інноваційності бізнес-організації.	268
7.4. Консалтинг у антикризовому управлінні	275
Розділ 8. Формування підсистеми управління якістю бізнес-організації в контексті завдань інноваційного розвитку	293
8.1. Методичні підходи та детермінанти щодо побудови системи управління якістю на основі процесного підходу.	293
8.2. Інноваційний інструментарій управління процесами системи управління якістю	298

вузьких місць, аналіз невідповідності цілям і завданням бізнес-організації);

- проектування змін (визначення потреб і напрямів реорганізації СУП, розробка і погодження моделі СУП, розробка регламентаційної документації);

- упровадження змін (підготовка плану заходів упровадження змін СУП, проведення навчальних семінарів, оцінка ефективності змін і внесення в разі потреби коригувань).

Підвищення ефективності управління персоналом інноваційної бізнес-організації на основі розвитку персоналу включає підготовку і підвищення кваліфікації п'яти груп працівників: вищого керівництва, лінійних керівників середньої та нижчої ланок, керівництва служби управління персоналом, інших її співробітників та співробітників економічної служби інноваційної бізнес-організації, які здійснюють планування, облік і аналіз витрат на персонал. На основі поділу функцій будуються моделі розвитку керівництва та кадрової служби з метою підвищення ефективності управління персоналом. Моделі базуються на виборі для кожної з виділених ключових функцій відповідних знань і компетенцій. Оптимізація розподілу ключових функцій управління персоналом між зазначеними групами співробітників є перспективним способом удосконалення управління персоналом у рамках забезпечення конкурентоспроможності інноваційної бізнес-організації.

6.4. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації

В умовах глобалізації бізнес-організації для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку та зниження витрат на виробничі процеси все частіше передають другорядні завдання своєї діяльності зовнішнім контрагентам, які мають у своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри.

Відомо, що важливішими для бізнес-організації є так звані первинні види діяльності — ті, що націлені на здобуття конкурентних переваг (виробництво товарів, маркетинг, постачання, післяпродажне обслуговування). Інша сукупність процесів (допоміжні види) забезпечують діяльність бізнес-організації — такі як загальний менеджмент, фінансова діяльність, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Бізнес-процеси ланцюга цінностей

Загалом частина із зазначених процесів функціонування перебуває під управлінням бізнесу. Інша частина належить середовищу, у контексті якого існує бізнес (доступ до каналів розподілу, постачальники сировини) та не керується бізнесом.

Майкл Портер стверджує, що бізнес-організація може створювати свою конкурентну перевагу завдяки оптимізації або координації зв'язків між ланками ланцюга цінності за межами свого бізнесу²⁰⁶. У даному контексті моделі аутсорсингу стають інструментом такої оптимізації й координації.

У загальному розумінні аутсорсинг розглядається як передавання організацією на підставі угоди певних бізнес-процесів або виробничих (операційних) функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується в даній галузі. Більш розгорнуте трактування дозволяє розглядати аутсорсинг як делегування виконання в рамках зазначеного виду діяльності певного виду операцій, виконуваних раніше підрозділами бізнес-організації, стороннім організаціям (підрядникам), з можливим переходом існуючого персоналу та фізичних активів до підрядника.

Різні моделі аутсорсингу дозволяють розширити зону відповідальності бізнес-організації, додаючи до неї незалежних партнерів, які беруть участь у створенні ланцюга цінностей, діяльність

²⁰⁶ Портер М. Конкуренция / Майкл Портер. — М. : Вільямс, 2006. — 608 с

яких відбувається за межами бізнесу, але оптимізується та координується з метою забезпечення ефективності всього ланцюга цінності.

Схема передавання функцій від замовника до аутсорсера доволі проста і демонструє можливість контролювати зміни в роботі (проектах) та хід виконання робіт аутсорсера (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Схема передавання функцій від замовника аутсорсеру

У разі залучення кількох аутсорсерів і за наявності субаутсорсерів схема буде ускладнена (рис. 6.6), і, відповідно, стає досить важко провадити моніторинг і управління роботами, а також здійснювати облік звітної документації. До того ж замовник може проконтролювати тільки аутсорсерів, оскільки він на підставі аутсорсингового договору цілком відповідає за його виконання.

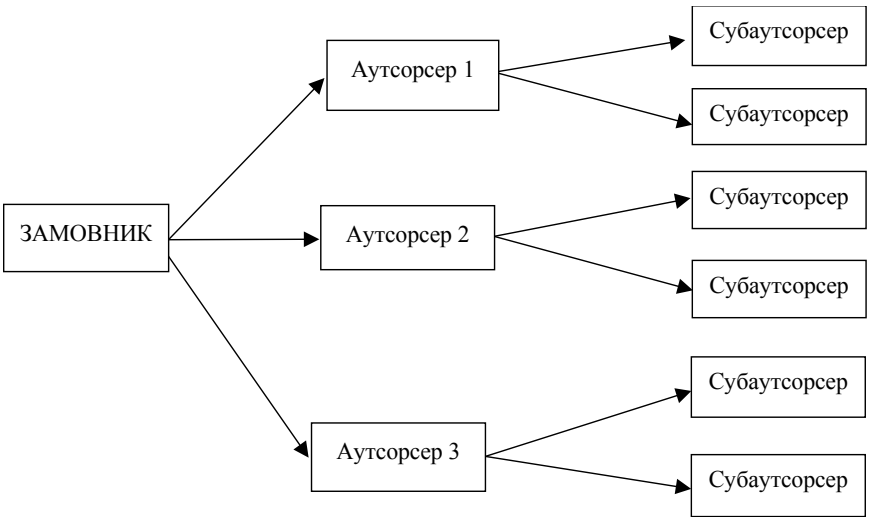


Рис. 6.6. Схема передавання функцій від замовника до аутсорсера із залученням субаутсорсерів

Еволюція форм взаємодії певної бізнес-організації з зовнішніми організаціями відбувається в напрямі розширення сфери та поглиблення цієї взаємодії. При цьому, з одного боку, зростають ризики бізнесу, у тому числі внаслідок зменшення міри контролю над ресурсом. З другого боку, зростає міра маневрування бізнесу в результаті виключення непрофільної та другорядної діяльності та фокусування і концентрації самої бізнес-організації на вирішенні основних завдань. Наприклад, І. Альтшулер та Е. Аксьонов²⁰⁷ зазначають таку послідовність основних етапів еволюції — від закупівель «коробок» до аутсорсингу бізнес-процесів (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Еволюція моделей аутсорсингу

Починалось усе з того, що бізнес намагався контролювати та тримати у штаті всю критичну компетенцію, а на балансі — усі критичні активи. Відносини з зовнішніми постачальниками обмежувались придбанням необхідного програмного забезпечення та обладнання. Коли виникла проблема зниження витрат та зберігання маневреності бізнесу в умовах високих темпів зміни обсягів виробництва, компанії вирішили, що в штаті необхідно тримати тільки ключових спеціалістів. Основна компетенція для створення рішень здобувалась у зовнішніх підрядників відповідно до строкових контрактів. На цьому етапі вся увага в бізнесі

²⁰⁷ Альтшулер І. Аутсорсинг. 10 заповідей и 21 инструмент / И. Альтшулер, Е. Аксенов. — СПб. : Питер, 2012. — С. 272.

була сфокусована на процесі управління ризиками проектної діяльності.

На зміну проектному аутсорсингу прийшов ауттаскінг — спосіб організації (організовування) взаємодії з постачальниками, коли їм передаються на виконання окремі завдання. Це була «перша ластівка» сервісного управління, коли йшлося не про обмежений у часі проект з зазначенням кінцевої мети, а про безперервне виконання певного кола завдань. Подолавши певні труднощі ауттаскінгу, багато організацій сьогодні вийшли на ефективну роботу в режимі аутсорсингу, коли зовнішній постачальник реалізовує низку сервісів, або процесів, в інтересах бізнес-організації.

З'явившись досить нещодавно у світовій практиці, різні моделі аутсорсингу — від ІТ-аутсорсингу до аутсорсингу окремих бізнес-процесів — стрімко зміцнюють свої позиції на ринку. На підставі залучення дешевої робочої сили для виконання трудомістких операцій та акумулюючи значний обсяг надання послуг певного спектра для різних клієнтів, сервіс-провайдери поступово переходять від моделі ефективності, що ґрунтується на досить дешевій робочій силі (заробітна плата висококваліфікованого персоналу дедалі більше зростає), до більш технологічно орієнтованих моделей ефективності аутсорсингу. Також слід зазначити, що їм тепер доводиться шукати рішення не для всіх бізнес-процесів бізнес-організації, а лише для тих, на аутсорсинг яких вони орієнтовані і які є для них основним продуктом.

Утім справа не обмежується аутсорсингом ІТ-обслуговування. Від бізнес-організації поступово відокремлюються управління персоналом, бухгалтерський облік та управління фінансами, закупівля, логістика, навчання і навіть управління продажем та маркетинг. У підсумку бізнес-організації починають серйозно ставитись до побудови ланцюгів бізнес-процесів, а провайдери прагнуть розвиватися завдяки поширенню спектра послуг на суміжні галузі діяльності від постачання обладнання та програмного забезпечення до ІТ-обслуговування, від ІТ-обслуговування — до аутсорсингу тих чи інших бізнес-процесів.

Зрозуміло, що фокусуючись на підвищенні ефективності лише окремих процесів та спираючись на досить великий обсяг обслуговування, простіше інвестувати в універсалізацію й оптимізацію процесів, розвиток відповідних технологій. Для клієнтів такі інвестиції не надто вигідні, оскільки для них ці процеси — лише допоміжна діяльність, яка має досить невеликі обсяги порівняно з основною діяльністю.

Слід зазначити, що підготовка до відокремлення процесів дуже важка й потребує значного часу. Адекватність рішень щодо передавання того чи іншого процесу на аутсорсинг потребує уважного спостереження за цим процесом протягом відповідного строку з метою уникнення негативних результатів. Нагромаджений бізнес-організаціями досвід щодо використання різних форм аутсорсингу дозволяє узагальнити основні переваги та проблеми впровадження різних форм аутсорсингу в бізнес-діяльність — справді реінжиніринг бізнес-процесів.

Так, головними перевагами аутсорсингу є:

- економія витрат (нині основний фактор прийняття рішень);
- поліпшене обслуговування;
- фокусування менеджменту бізнес-організації на основній діяльності.

Проте водночас існують і проблеми його використання в бізнес-діяльності, а саме:

- проблеми з пошуком постачальника для складних процесів, що призводить до фрагментації;
- бізнес-організації не бажають віддавати на аутсорсинг цілі (повні процеси) через стратегічну вразливість або вплив на безпеку окремих елементів;
- негнучкі контракти та інші проблеми управління постачальниками;
- проблеми вимірювання результативності;
- безпека даних (інформації).

Згідно з нагромадженим досвідом міра залучення провайдерів у діяльність бізнесу змінюється від окремих продуктів у сфері інфраструктури та додатків до аутсорсингу бізнес-процесів.

Еволюціонують також і організаційні конструкції управління сорсингом. На ранніх стадіях застосування аутсорсингу замовник вибирав стратегічного партнера і укладав з ним 5–10 контрактів на стратегічний аутсорсинг. Така схема дістала назву «сінглсорсинг». При цьому єдиний стратегічний аутсорсер забезпечує для клієнта весь спектр послуг. Надалі поширення отримав мультсорсинг, коли різні послуги передаються на аутсорсинг кільком провайдерам.

Класичним прикладом мультсорсингу²⁰⁸ є угода між чотирма сервіс-провайдерами: «Acceture», «Atos Origin», «Getronics» і

²⁰⁸ Альтшулер І. Аутсорсинг. 10 заповідей и 21 інструмент / І. Альтшулер, Е. Аксенов. — СПб. : Питер, 2012. — С. 275.

KPN. У рамках цієї угоди «Accenture» була доручена функція координації діяльності з управління сервісами, а трьом іншим провайдерам — надання такого переліку послуг:

- «Atos Origin» забезпечувала розробку, супровід та управління додатками (прикладний та сервісний рівень);
- «Getronics» — аутсорсинг служби сервіс-деску та управління робочими місцями;
- KPN — забезпечення стаціонарного та мобільного зв'язку.

Іншим прикладом мультсорсингу може слугувати угода 2006 р., коли телекомунікаційна компанія BT передала на аутсорсинг компанії «Xansa» управління базовими бухгалтерськими функціями. Одночасно компанії «Accenture» були передані високорівневі функції фінансового планування та формування адміністративної звітності. Тій самій «Accenture» у 2007 р. були передані кілька бізнес-процесів (управління нерухомістю, закупівлями та головною книгою), які раніше виконували різні провайдери.

Разом з тим, на відміну від описаних форм аутсорсингу, деякі компанії припиняють практику його використання та повертаються до інсорсингу в режимі «усі функції виконую сам», який є звичним для вітчизняних бізнес-організацій.

Інсорсинг забезпечує централізацію різних бізнес-процесів під юрисдикцією бізнесу. Він підвищує міру контролю над процесами, при цьому можна використовувати ті самі засоби зниження витрат, як і в разі аутсорсингу, — оптимізацію, універсалізацію та централізацію схожих бізнес-процесів. Це дозволяє збільшити масштаб однотипної діяльності й у такий спосіб на більший обсяг діяльності поширити вплив більш досконалих та коштовних, але й більш ефективних механізмів управління цією діяльністю.

Водночас централізація різних за своїм характером процесів може призвести до пропорційного або навіть випереджального зростання витрат на управління ними. Такий феномен має назву «розширення операцій».

Отже, поряд з очевидними перевагами використання аутсорсингу, існують і вагові фактори, які стримують його розвиток (табл. 6.1).

На конфігурацію аутсорсингу значний вплив справляє співвідношення цілей, що їх бізнес установлює перед провайдерами, а також наявність у них доступу до ресурсів. Учора бізнес-організація прагнула якнайбільше знизити свої витрати, а сьогодні головним її завданням стає підвищення ефективності бізнес-процесів. Проте завтра, після чергової ринкової «несподіванки», або форс-мажору, крива ефективності стане плоскою та нечутли-

вою до зусиль менеджменту. Необхідними стануть якісно інші, інноваційні, підходи для одержання бажаних результатів.

Таблиця 6.1

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцеві	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності виконання робіт (операцій)	Зниження продуктивності праці власних працівників
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та нових знань	Труднощі з оцінюванням якості наданих послуг
Зменшення навантаження на апарат управління, удосконалення системи управління	Недоліки у формуванні культури взаємин між бізнес-організацією та аутсорсером
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від постачальника послуг
Розподіл та зменшення ризиків	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку

Крім цілей, пов'язаних зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності та зростанням обсягу інновацій, перед провайдером можуть виникнути й інші завдання, які стосуються забезпечення безперервності, стабільності й надійності виробничого процесу бізнес-організації. Бізнес-організації, які використовують аутсорсинг, намагаються зменшити тиск таких факторів та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки в тому разі, коли існує повна прозорість відносин і встановлено надійні партнерські відносини між організаціями, що уклали угоду про надання аутсорсингових послуг.

Визначаючи економічну доцільність аутсорсингу, перш за все слід зрозуміти фактичну та майбутню потребу бізнес-організації у відповідних видах робіт (діяльності) та визначити собівартість робіт для бізнес-організації, причому треба спиратися не на фактичні, а на майбутні витрати з урахуванням можливої оптимізації. Як вважає С. І. Клементс, аутсорсинг не є самоціллю. За умов економічної кризи на перший план виходить скорочення операційних витрат бізнес-організації. Однак важливо розуміти, які витрати брати для порівняння в процесі визначення доцільності аутсорсингу. Тепер зовнішнє середовище швидко змінюється,

зростаюча інфляція призводить до сильного подорожчання продукції та послуг. Тому бізнес-організаціям необхідно формувати прогнози на майбутнє з урахуванням інфляційної складової (вартість сировини, фонд оплати праці, електроенергії та ін.) та зміни в обсягах потреби бізнес-організації у даному вигляді робіт і вже потім цей прогноз порівняти з пропозицією підрядника, щоб визначити, чи буде досягнута реальна економія²⁰⁹. Сторонній підрядник може виконати аналогічний вид робіт з меншими витратами, ніж сама бізнес-організація. Основна економія досягається завдяки тому, що підрядник надає аналогічну послугу одразу кільком клієнтам, що дозволяє йому економити на закупівлі сировини, збільшувати завантаження основних засобів, скорочувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу. А конкуренція з іншими підрядниками спонукає підвищувати ефективність за допомогою оптимізації внутрішніх процесів.

Отже, питання не в тім, чи використовують менеджери аутсорсинг, а в тім, чи управляють вони такими відносинами і які критерії використовують для прийнятих рішень. Стратегія сорсингового маневру має визначати ефективність застосування тієї чи іншої моделі аутсорсингу на основі специфіки бізнес-процесів бізнес-організації, регіону, галузі та сформувати процедури регулярного управління цими процесами з урахуванням впливу значущих для бізнес-організації факторів. Тому залежно від якості управління сорсинговий маневр може як посилювати конкурентні переваги бізнес-організації, так і ослаблювати їх.

²⁰⁹ Клементс С. И. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. И. Клементс ; под общ. ред. В. В. Голда. — М. :Вершина, 2006. — С. 156.