

## **ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРОИЗВОДСТВА В УКРАИНЕ**

**Постановка проблемы.** Рост инвестиций в реальный сектор экономики позволяет не только сохранять имеющийся производственный потенциал, но и развивать его. Общепринятое представление о характере развития и модернизации производства связано с внедрением высоких технологий, способных улучшить качество и потребительские свойства выпускаемых товаров и услуг, а также предложить рынку новые продукты. Исследования западных экономистов свидетельствуют о том, что более 70 % прироста валового национального продукта экономически развитых стран обеспечивается за счет вложений в инновации [6]. В индустриально развитых странах с эффективной рыночной экономикой (США, Япония, Великобритания и др.) норма дохода в инновационной сфере достигла 300-1200 % [5].

Следует отметить, что в Украине на фоне некоторого снижения роста ВВП и объемов производства промышленной продукции в 2005 г., динамика роста инвестиций сохраняется, что свидетельствует как о сохранении оптимистических ожиданий промышленного бизнеса, так и о наличии долгосрочных инвестиционных программ. Опережающий рост инвестиций показывает, что бизнес-сообщество уже пришло к пониманию складывающейся ситуации и начало вкладывать средства во все больших масштабах в обновление и реконструкцию предприятий.

**Цель статьи** – на основе анализа обеспечения конкурентоспособности предприятий в рыночных условиях рассмотреть роль реинжиниринга и его механизмы в процессе реструктуризации и внедрения инноваций на предприятиях.

**Изложение основного материала.** Вступление Украины во Всемирную торговую организацию приведет к резкому обострению конкурентной борьбы, к которой отечественные предприятия должны быть готовы. Острая необходимость в инновационных преобразованиях в Украине не вызывает сомнений, но при этом возникают определенные проблемы в процессе их реализации.

Борьба за наилучшие конкурентные позиции в рыночной экономике тесно связана с оптимизацией соотношения “цена-качество” для товаров и услуг, востребованных потребителем. Высокие цены на продукцию, как правило, приемлемы лишь при высоком авторитете производителя (потребитель верит в качество продуктов компании), монопольном положении производителя (если внедряемая технология или новый продукт защищены патентами, охраноспособными на местных рынках), а также при способности компании быстро и масштабно внедрять на рынок новые продукты (высокий профессионализм и эффективность персонала, хорошая техническая база) [7, 8].

По нашему мнению, на современном этапе развития украинской экономики наиболее эффективным является путь снижения себестоимости продукции за счет внедрения новых энергосберегающих технологий, при одновременном наращивании масштабов производства и реализации. Последнее, в свою очередь, требует реорганизации и реструктуризации системы сбыта, логистики, сбытовой сети и т.д.

Таким образом, внедрение новых технологий, носящих определяющий для предприятия характер, требует четкого согласования подсистем управления всех структур. Уменьшение жизненного цикла любого товара или услуги приводит к необходимости ускорения всех управленческих процедур, смены стиля и структуры связей, перестраивания схем и подходов. Модернизация существующих и внедрение новых технологий должны сопровождаться одновременной модернизацией системы управления и контроля. Исходя из опыта успешных западных компаний [1], отечественным предприятиям целесообразно идти через выделение и детальную проработку организационной структуры бизнес-процессов, с целью исключения ситуаций, когда

эффективность одних звеньев производственной, сбытовой и управленческой подсистем будет снижаться за счет неэффективности других.

В современных условиях жизненные циклы многих продуктов длятся уже не десятилетия, а годы, и даже месяцы. В современной глобальной экономике маркетинг и сбытовой менеджмент добились высокого уровня совершенства в практике учета изменений в настроениях потребителей (а также в формировании и стимулировании потребностей). Применительно к украинскому рынку, речь должна идти не только о рекламных акциях, новых маркетинговых стратегиях, продажах по сниженным ценам, продажах с гарантией качества, продажах с обеспечением послепродажного обслуживания, но и об организации долговременных обратных связей с постоянными покупателями, о формировании общественного мнения о потребительской ценности нужных продуктов с использованием современных средств телекоммуникации. Технический прогресс с возрастающим темпом приводит к появлению новых, исключительно интересных для потребителей продуктов и услуг, способных заметно нарушить баланс практически каждого из существующих рынков. В частности, за счет резкого снижения спроса на отдельные, считающиеся традиционными продукты, и возникновения ажиотажного интереса к новым товарам и услугам, высокие цены на которые формируют сверхприбыль на фоне общего снижения объемов реализации традиционной продукции.

Изменения в потребительских настроениях сопряжены, по нашему мнению, со значительным риском, так как предприятие, создавая или приобретая прогрессивную, по мнению руководства, технологию, рискует не вернуть вложенные средства за время жизненного цикла технологии или товара. Это, в свою очередь, приводит к сдержанности в принятии решений о внедрении новых технологий, что может оказаться причиной упущенной выгоды. С другой стороны, даже передовые технологические решения не всегда имеют заметную коммерческую ценность в современных условиях [4]. В частности, если незначителен объем спроса на полученный продукт или ценовой вклад новой дорогостоящей технологии в конечном продукте мал, то

незначительным будет и выигрыш. На украинском рынке, где спрос на качественную продукцию подавлен низкой покупательной способностью, реализация многих технологий будет неэффективна. Только основательная экспертиза способна дать ответ на вопрос о потенциальной коммерческой стоимости, данной технологии [2, 3].

В подобных условиях отечественные предприятия должны активно использовать концепцию реинжиниринга в сочетании с бенчмаркинговым подходом, то есть переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с учетом передового опыта мировых лидеров для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как уровень затрат и качества, уровень обслуживания и оперативности. Политика реинжиниринга должна строиться на изменении процедур процессов без изменения их целей. Для этого необходимо проведение детального анализа производственных и управленческих взаимодействий для выделения бизнес-процессов, которые в реальном предприятии редко бывают полностью независимыми. На следующем этапе формирования организационной и функциональной структур необходимо осуществить интеграцию выделенных бизнес-процессов в единую систему. Все, что не является органическим элементом этой интегрированной системы, должно быть выделено в отдельное предприятие. А в случае убыточности выделенного предприятия – реорганизовано или ликвидировано.

Исходя из концепции реинжиниринга, следует выделить структуру бизнес-процессов и реструктуризировать систему управления так, чтобы она была сформирована вокруг этих бизнес-процессов и для них. Первый этап в реализации данной задачи предполагает формирование центров финансового учета (ЦФУ) для производства, хранения, доставки и реализации каждого продукта. На следующем этапе, в рамках созданных центров, на базе бизнес-процессов формируются бюджеты. При этом для выяснения эффективности работы всех подразделений необходимо ввести трансфертные цены. В случае затруднительности формирования внутренних цен, представляется целесообразным остановиться на формировании сметы расходов (издержек)

каждого подразделения. Это позволит ликвидировать узкие места и обеспечит эффективность всего бизнес-процесса.

Данные структурированные и консолидированные бюджеты центров учета предоставят топ-менеджменту предприятия возможность отслеживать динамику прибыльности или убыточности отдельных структур на основе отчетности соответствующих ЦФУ. А это, в свою очередь, обеспечит целенаправленную и осознанную коррекцию деятельности отдельных структур.

Эта модель управления позволяет оценить себестоимость отдельных видов продукции, издержки в системе производственных и управленческих звеньев. В рамках модели целесообразно производить расчет потерь времени, а также общих затрат не только финансовых, но и трудовых ресурсов, что целесообразно в условиях кадрового дефицита на высококвалифицированных специалистов. Задача топ-менеджеров, в данном случае, должна состоять в решении более сложных вопросов, связанных с наличием неустранимой корреляции между выделенными бизнес-процессами, а также с проблемой переноса общефирменных затрат на каждый из бизнес-процессов. Значительное внимание при этом следует уделять формированию консенсуса между менеджерами среднего и высшего уровней.

**Выводы.** Таким образом, рассмотренная модель управления бизнес-процессами, опирающаяся на концепцию реинжиниринга в сочетании с бенчмаркингвым подходом, по нашему мнению, должна способствовать наиболее эффективному осуществлению инновационных преобразований на предприятиях Украины.

### *Список литературы*

1. Бауэр Рой и др. Управление инвестиционным проектом: Опыт IBM: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 208 с.
2. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. – М.: АОЗТ “Интерэкспресс”, “ИНФРА-М”, 1995. – 375 с.
3. Валдайцев СВ. Оценка бизнеса и инновации. – М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1997. – 336 с.

4. Венчурный инновационный менеджмент // Авт.: Л.Н. Ивин, В.М. Куклин, В.А. Соколенко, В.Л. Товажнянский / Под ред. проф. Л.Н. Ивина. – Харьков: НТУ ХПИ, 2004. – 356 с.
5. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. – Львів: Видавничий центр Львівського Національного університету ім. Івана Франка, 2001. – 608 с.
6. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Знання, 1999. –514 с.
7. Brophy D. United States Venture Capital Markets: Changes and Challenges: OECD report / OECD. – 1996. – P. 39-52.
8. Griliches Z. Patent Statistics as Economic Indicators: A. Survey // Journal of Economic Literature. – Vol. XXVIII. – December. – 1990. – P. 1661-1707.

Шамота, Г.М. Проблемы инновационных преобразований производства в Украине [Текст] / Г.М. Шамота // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ 2005. – Т. 14. - С. 362–366.