

может мобилизовать собственные ресурсы и выйти из стадии банкротства. Аудит маркетинга позволяет проанализировать всю работу управления маркетингом, выделить системообразующие факторы повышения эффективности работы структуры маркетинга и продаж. Аудит маркетинга, проведенный в преддверье кризиса, позволяет выявить существующие резервы и «узкие места» предприятия, и сформировать решения, направленные на стабилизацию его работы в условиях нестабильной экономики. Таким образом, выводы и предложения, сформированные в процессе проведения аудита маркетинга, позволяют сформировать оптимальный план выхода из кризиса, и обеспечить оперативность реагирования на возникшую кризисную ситуацию.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : [б. в.], 2003. – 504 с.
2. Коваленко О. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / О. В. Коваленко // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 636 с.
3. Макогон Ю. В. Пик кризиса пройден, что в перспективе? / Ю. В. Макогон // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Т. 1, вип. 1. – С. 204–211.
4. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – Л. : МАУП, 2006. – 256 с.
5. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шпурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228–232.
6. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>. – Назва з екрана.

УДК 338.2:006.015.5

ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

А. И. Момот, доктор экономических наук; Ю. И. Норенко

В настоящее время перед высшим менеджментом, владельцами и акционерами компаний все более остро стоят задачи повышения эффективности бизнеса и его развития. Причем особую актуальность данная проблема приобретает в условиях вхождения Украины в ВТО и продолжающегося резкого повышения стоимости сырья и энергоресурсов. Один из принципиальных путей решения этих задач заключается в повышении бизнес эффективности в результате непрерывной оптимизации производственной системы предприятия и уменьшения всех видов затрат.

Исследованиям в этой области посвящено достаточно много публикаций. Так, вопросам

формирования корпоративного управления на предприятиях посвящены материалы авторов М. Г. Круглова [1], Г. Газина [2]. Сущность управленческих технологий рассматривается в статье В. И. Пирогова, С. К. Завьялова, Г. Р. Мукушева [3]. Теоретические и практические вопросы идеологии «бережливого производства» подробно изложены в книге американских специалистов Д. Вумека и Д. Джонса [4], а также в некоторых статьях зарубежных и отечественных авторов.

В то же время анализу причин, сдерживающих распространение современных управленческих технологий в отечественных компаниях, не уделяется достаточного внимания.

Цель статьи заключается в освещении зарубежной и отечественной практики внедрения новых технологий управления и выявления основных негативных и позитивных моментов.

В последнее время наибольшее распространение в мире получают подходы по повышению эффективности бизнеса многих компаний, которые стали называть новые корпоративные технологии управления, к числу которых можно отнести: технологию «бережливого производства»; Производственную систему Тойоты; системы Точно вовремя и Канбан; систему Всеобщего обслуживания оборудования; систему Кайдзен; Шесть Сигм; Реинжиниринг бизнес-процессов; Сбалансированную систему показателей и др. Однако наибольшее распространение и признание во многих развитых и развивающихся странах в последнее время получила идеология «бережливого производства», оказавшаяся наиболее эффективной.

По сформировавшемуся мнению термин «бережливое производство» (Lean Production или Lean Manufacturing) означает такую систему организации и управления разработкой продукции, операциями, взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, при которой продукция изготавливается в точном соответствии с запросами потребителей и с меньшим числом дефектов по сравнению с продукцией, сделанной по технологии массового производства.

Родоначальником данной системы стала японская компания Тойота, внедрившая систему, которая впоследствии получила название «Производственная система «Тойота» (TPS). Можно сказать, что методология Lean Production стала европейской интерпретацией японских методов производственного менеджмента. Повсеместное использование опыта японской компании подтверждено данными статистических опросов. Так, 72 % опрошенных промышленных компаний США применяют для снижения затрат принципы «бережливого» производства. Подобная статистика характерна и для Великобритании, Бразилии, Мексики, в которых эта величина составляет 56, 55 и 42 % соответственно [5]. Следует,

однако, учитывать, что данная идеология эффективно использовалась и применяется в развитых капиталистических странах с хорошо развитыми рыночными отношениями, для которых обеспечение конкурентоспособности компаний становится жизненно важным условием благополучия и стабильности.

Практика показывает, что технология «бережливого производства» во многих случаях приводит к ощутимым результатам. Например, по данным Lean Enterprise Institute [6] в мировой практике итоги ее внедрения приводят к:

- снижению дефектов на 90 %;
- сокращению длительности производственного цикла на 90 %;
- ускорению сроков выхода на рынок от 50 до 75 %;
- сокращению ТМЗ на 90 %;
- сокращению затрат на 73 %.

По данным Института комплексных стратегических исследований Высшей Школы Бизнеса МГУ имени М. В. Ломоносова (Россия), проведенный в 2006 г. опрос руководителей более 700 предприятий в различных регионах России выявил, что 32 % предприятий уже имеют опыт внедрения бережливого производства. Причем наибольшая активность по внедрению инструментов Lean Manufacturing наблюдается в машиностроении и черной металлургии.

Ниже приведены основные выводы, сделанные на основе исследований [7].

1. Опыт внедрения бережливого производства в большинстве случаев исчерпывается применением 1–2 инструментов, что ограничивает получаемую ими экономию на издержках. Масштабные работы по применению технологии Lean ведутся менее чем на 5 % предприятий.

2. Наиболее часто технологию «бережливого производства» начинают внедрять на крупных предприятиях машиностроительного и металлургического комплексов.

3. Использование Lean Manufacturing помогает устранять на предприятиях «узкие места», основными из которых, как показал анализ, являются мотивация персонала и разработка новых видов продукции.

4. Одним из условий дальнейшего распространения технологии «бережливого производства» является распространение информации об ее преимуществах и методах внедрения в производство.

Бережливое производство зарекомендовало себя на практике как самое эффективное средство спасения компаний во времена кризиса, особенно по соотношению цена – эффект.

На основе исследований, проведенных на предприятиях Украины, были сделаны выводы, в которых изложены причины, сдерживающие распространение опыта внедрения корпоративных технологий управления, в том числе, идеологии «бережливого производства». Их можно обобщить в приведенных ниже группах.

1. Экономические: отсутствие у многих предприятий свободных денежных средств на разработку технологии «бережливого производства»; недостаточный уровень конкуренции среди украинских предприятий; длительный срок появления экономического эффекта от внедрения; установившаяся практика выплаты низкой заработной платы персоналу (за исключением топ-менеджеров), которая не служит мотивацией для повышения производительности труда, квалификации, и вообще, улучшения своей работы.

2. Человеческие: недостаточно высокий уровень профессионализма среди менеджеров среднего и высшего звена, вызванный низкой заинтересованностью руководителей предприятий в постоянном повышении своей компетентности и, как следствие, практически отсутствие практики повышения квалификации для всего персонала на подавляющем большинстве украинских предприятий; слабая заинтересованность высшего руководства предприятий в разработке новых технологий; реальная неподготовленность большинства работников к идеологии «бережливого производства»; недоверие к ней со стороны персонала и принятие ее как очередное бесполезное занятие, отвлекающее людей от основной работы.

3. Организационные: недостаточная эффективность организационной структуры предприятий; наличие большого количества

очень крупных и крупных предприятий, на которых технология Lean может быть малоэффективной; недостаточная пропаганда преимуществ новых управленческих технологий.

4. Методологические: теоретическая незавершенность отечественных разработок построения и внедрения инструментов Lean; недостаточная эффективность общей нормативной культуры, стилей и методов менеджмента; формальный подход к документации (процедурам), вследствие которого к требованиям технологии выражается такое же формальное отношение или их игнорирование.

В основе большинства проблем, связанных со слабым внедрением идеологии «бережливого производства», лежит человеческий фактор.

ЛИТЕРАТУРА

1. Круглов М. Г. Концепция формирования на российских предприятиях корпоративных систем все более высокого уровня / М. Г. Круглов // Стандарты и качество. – 2000. – № 3. – С. 54–60.
2. Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Г. Газин // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). – Режим доступа: <http://www.vestnikmckinsey.ru>. – Название с экрана.
3. Пирогов В. И. Сущность управленческих технологий [Электронный ресурс] / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // ЭКО. – 2007. – № 5. – Режим доступа: http://econom.nsc.ru/eo/archiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm/. – Название с экрана.
4. Вумек Д. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : [пер. с англ.] / Вумек Д. П., Джонс Д. Т. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
5. Прилипко А. И. От эффективных систем менеджмента к бизнес-эффективности предприятия [Электронный ресурс] / А. И. Прилипко. – Режим доступа: <http://www.trn.com.ua/articles/415/> – Название с экрана.
6. Морской В. Lean Thinking: решение проблем в производственной логистике [Электронный

- ресурс] / В. Морской. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74/article_2483/ – Название с экрана.
7. Кононова В. Ю. Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях Рос-

сии [Электронный ресурс] / В. Ю. Кононова. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/wp-content/uploads/2009/07/lean-2006.ppt>. – Название с экрана.

УДК 339.942:330.341.1ЄС

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**В. С. Білозубенко, доктор економічних наук;
О. В. Абрашка, кандидат економічних наук**

Одним із найбільш важких наслідків глобальної фінансової кризи і подальшої рецесії у більшості країн світу стало погіршення стану ринків праці. Тому необхідно запровадити новітні підходи до стимулювання зайнятості. В умовах післякризової рецесії одним із небагатьох чинників зростання попиту на трудові ресурси стають інновації, які призводять до підвищення рівня споживання, появи нових галузей і розширення виробництва. З огляду на це інноваційна політика на макrorівні повинна бути орієнтована на покращення стану ринку праці, що створює її соціальну складову.

Показовим у сфері формування соціальної складової інноваційної політики є досвід ЄС, у якому на рівні 27 країн здійснюється перехід до спільного підходу у сфері підтримки досліджень та інновацій. Така підтримка враховує не тільки економічні, а й соціальні проблеми, спрямовуючи інноваційну діяльність на покращення стану ринку праці. Для України використання досвіду ЄС має особливе значення з погляду побудови соціально орієнтованої моделі господарювання та досягнення європейських соціальних стандартів, а також підвищення соціально-економічної ефективності державної інноваційної політики.

Засади, зміст і особливо реалізації інноваційної політики ЄС широко досліджені у сучасній економічній науці. О. Єрошкін зазначає, що інструменти підтримки інновацій у

розвинених країнах постійно вдосконалюються, стають більш різноманітними. У тому числі це пов'язано із розширенням завдань інноваційної політики та появою нових вимог до її ефективності [1]. А. Івашков відзначає, що у ЄС переростання науково-технічної політики в технологічну і потім в інноваційну зумовлено поступовим посиленням екологічних і соціальних імперативів [2]. Автор підкреслює, що у концепції інноваційної політики ЄС інтенсивне впровадження інновацій націлено на вирішення соціальних проблем. Г. Ліагурас, аналізуючи практику підтримки інновацій у ЄС, обґрунтовує її особливості, серед яких найбільш виразною є соціальна спрямованість [3]. П. Папон зазначає, що в умовах економічної рецесії значущість соціальної складової інноваційної політики зростає через погіршення стану ринку праці. Під впливом державної (наддержавної) політики інновації повинні ставати більш соціально орієнтованими [4]. Ф. Ван Вухт, розглядаючи порядок денний у сфері інновацій у ЄС, звертає увагу на те, що соціальні завдання виходять на перший план [5]. Автор визначає нові завдання інноваційної політики ЄС у сфері ринку праці, освіти, наукових досліджень. Незважаючи на значну увагу, інституційні засади формування та механізми реалізації соціальної складової інноваційної політики ЄС визначені недостатньо.