

ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ВОПРОСЫ  
ТЕОРИИ  
И ПРАКТИКИ

Сборник статей  
аспирантов  
и студентов

Выпуск 5



ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

---

ФАКУЛЬТЕТ  
МЕНЕДЖМЕНТА

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

вопросы  
теории  
и практики

Сборник статей  
аспирантов  
и студентов



Издательский дом  
Высшей школы экономики

---

**Выпуск 5**

2012

УДК 005(063)  
ББК 65.290-2я43  
С56

Научный редактор *М.Ю. Шерешева*  
Составитель *У.В. Ломакова*

**Современный менеджмент:** вопросы теории и практики  
С56 [Текст] : сб. ст. аспирантов и студентов. Вып. 5 / Нац. исслед.  
ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента ; науч.  
ред. М. Ю. Шерешева ; сост. У. В. Ломакова. — М. : Изд. дом  
Высшей школы экономики, 2012. — 529, [1] с. — 300 экз. —  
ISBN 978-5-7598-1014-8 (в обл.).

В сборник, подготовленный при финансовой поддержке факультета менеджмента НИУ ВШЭ, вошли статьи аспирантов и студентов НИУ ВШЭ и других российских вузов, принимавших участие в IV ежегодной молодежной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», проведенной в ноябре 2011 г. факультетом менеджмента при поддержке журнала «Harvard Business Review Россия».

УДК 005(063)  
ББК 65.290-2я43

ISBN 978-5-7598-1014-8

© Факультет менеджмента  
Национального исследовательского  
университета «Высшая школа  
экономики», 2012  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

### Раздел I. Общий и стратегический менеджмент

<i>Винарик В.А.</i> Причины сертификации системы менеджмента качества: эмпирический анализ .....	9
<i>Гордиенко Т.В.</i> Антикризисный механизм управления результативностью деятельности предприятий (на примере строительной отрасли).....	19
<i>Двинских Д.Ю.</i> Структура Case study research как метода исследования межорганизационных взаимодействий .....	29
<i>Дуляк Ю.И.</i> Эволюция роли совета директоров в российских компаниях.....	43
<i>Замятин А.Д.</i> Процесс локализации производства: зарубежный и отечественный опыт.....	55
<i>Климешов А.А.</i> Управление сетью банкоматов коммерческого банка .....	63
<i>Колесник Н.А., Мальков Д.С.</i> Концепция верификации сетей в межфирменном взаимодействии .....	72
<i>Лумбунов Е.В.</i> Процессно-ориентированное управление как инновационный подход к построению организации.....	85
<i>Лысоченко А.А.</i> Оценка конкурентной стратегии предприятия в отрасли туристских услуг .....	94
<i>Макаренко Д.А.</i> Принципы эффективного построения (организационной) структуры.....	103
<i>Минбаев А.В.</i> Процесс создания и поддержания интеллектуального продукта в сфере высокотехнологичной медицинской промышленности .....	123
<i>Палт М.М.</i> Влияние коррупции на условия формирования кластеров.....	129

<i>Прохорова Л.Д.</i> Анализ факторов макро- и микроокружения туристических компаний в России .....	140
<i>Сафронова К.О.</i> Теоретические основы концепции бережливого управления операционной системой бизнеса .....	150
<b>Раздел II. Маркетинг</b>	
<i>Барышников Г.Р.</i> Об одном подходе к типологизации маркетинга совместного создания ценности .....	165
<i>Ермакова П.А.</i> Социально-демографический таргетинг контекстной рекламы информационных ресурсов .....	174
<i>Забегаяева Е.В., Хайруллина Л.А.</i> Потребительские рекомендации и их использование в маркетинге (постановка задачи исследования) .....	184
<i>Загорская Д.А.</i> Роль маркетинга взаимоотношений в инновационной деятельности промышленных компаний: гипотезы исследования .....	195
<i>Иванов К.А.</i> Корпоративная коммуникационная стратегия на российском B2B-рынке: взаимодействие с государством .....	205
<i>Климанов Д.Е.</i> Стратегия управления брендом на примере компании ООО «Нутриция» .....	216
<i>Косарева И.А.</i> Влияние цвета на восприятие молодежной аудиторией рекламы одежды в российских глянцевах журналах .....	231
<i>Крюков М.С.</i> Брендинг на мебельном рынке России .....	239
<i>Морева И.А.</i> Выбор вида совместного брендинга с учетом факторов внутрифирменной, рыночной и отношенческой среды .....	247
<i>Никитас Д.В.</i> Формирование государственной системы информационно- аналитического обеспечения маркетинга организаций малого бизнеса в Смоленской области .....	258

<i>Осман Я.Т.</i> Имидж корпоративного бренда и его связь с другими типами брендов компании .....	265
<i>Петрунин М.С.</i> Маркетинговые коммуникации и имиджи родительского бренда и его суббрендов .....	278
<i>Салтан А.А.</i> Политика ценообразования компаний — производителей программного обеспечения на современном рынке .....	291
<i>Сягина И.В.</i> Спам как одна из составляющих «нового маркетинга» .....	298
<i>Хамадиева А.И.</i> Отношение молодых потребителей к «сарафанному радио» в социальных сетях как к инструменту маркетинговых коммуникаций .....	309
<b>Раздел III. Управление проектами и менеджмент инноваций</b>	
<i>Астафьева Л.И.</i> Управление программами стратегических изменений в современном мире на примере коммерческого банка .....	319
<i>Зуйков К.А.</i> Методы улучшения параметров динамики проекта на основе анализа макромоделей .....	325
<i>Кожеевникова Е.А.</i> Вопросы и перспективы исследования социокультурных аспектов управления проектами .....	334
<i>Коновальчук Н.О.</i> Управление знаниями и инновации как основа конкурентных преимуществ компаний .....	344
<i>Костинская Е.А.</i> Измерение и оценка интегральной эффективности портфеля проектов в ритейле .....	356
<i>Львова О.А.</i> Условия и факторы, влияющие на успешную реализацию проекта в международных стратегических альянсах .....	367
<i>Лылова Е.В.</i> Управление проектами в области социального партнерства: российский и зарубежный опыт .....	373

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ БИЗНЕСА

В статье на основании целого ряда источников и собственных разработок автора формулируется определение концепции бережливого производства (Lean Production).

Концепция бережливого производства — это система взглядов на развитие компании путем, с одной стороны, постоянного совершенствования посредством обучения сотрудников и, с другой стороны, технического обеспечения на основе потока, создающего ценность для конечного потребителя продукта или услуги.

**Ключевые слова:** концепция бережливого производства, операционный (производственный) менеджмент, терминологическая модель и логическая модель развития концепции, концепция современного менеджмента.

Концепция бережливого производства относительно недавно стала тиражироваться в России. Пик активности российского предпринимательства приходится на 2004 г. [Сайт ИКСИ, 2011]. Интерес к концепции бережливого производства был вызван возросшим притоком на российский рынок ведущих иностранных компаний (Leag, Volkswagen, Liebherr, Toyota Motor), которые используют методы концепции. Для того чтобы быть конкурентоспособными, российские компании стали оптимизировать свои производственные и бизнес-процессы.

Согласно опросу руководителей промышленных предприятий Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ) 2006–2008 гг., наблюдается рост доли предприятий, которые используют несколько инструментов концепции бережливого производства (рис. 1) [Кононова, Применение..., сл. 8].

По сравнению с 2006 г. количество предприятий, реализующих пять или шесть инструментов, в период 2006–2008 гг. выросло на 6%. На начало исследования в 2006 г. 84% предприятий ограничивались

внедрением одного-двух инструментов. К 2008 г. ситуация склонилась в сторону более масштабного использования концепции посредством увеличения числа применяемых инструментов до пяти-шести.



Рис. 1. Количество применяемых инструментов бережливого производства на российских предприятиях

Однако, согласно опросу 2008 г., по сравнению с 2006 г. интерес к производственным системам, в частности к концепции бережливого производства, у среднего и крупного бизнеса стал снижаться (рис. 2) [Кононова, Применение...].

Стоит отметить, что количество российских предприятий, которые внедряли в 2006 г. методы и инструменты Lean Production, сократилось на 13% уже к середине 2008 г.

Обнародованные Блогом об образовании EquipNet [Беляева] результаты опроса среди менеджеров 19 российских компаний позволили судить о причинах отказа от использования методов бережливого производства.

Среди основных причин отказа приводятся следующие:

- не получили быстрого обещанного эффекта;
- не смогли справиться с сопротивлением персонала. Рабочие не смогли понять личную выгоду от участия в процессе преобразований;
- не смогли самостоятельно продолжить освоение подхода после внедрения консультантами нескольких проектов на разных участках производства;

- каждый последующий шаг выявлял новые слабые места;
- кризис 2008 г. способствовал остановке преобразований;
- привычная сложившаяся система управления стала непреодолимым препятствием для нововведений;
- у руководства не хватало воли для продолжения работы по внедрению.



Рис. 2. Состояние производственных систем на российских предприятиях в период 2006–2008 гг.

Так или иначе, каждая из причин подводит к умозаключению о том, что ни сотрудники, ни руководство не понимают сути концепции.

Сложности в освоении системы дали толчок к организации и проведению научно-практических конференций по проблемам применения концепции и ее внедрения на отечественных предприятиях, а также созданию форумов (Клуб логистов, Loglink.ru, Logistic.ru: Информационный портал по логистике, транспорту и таможне), порталов социальных сообществ (Блог о производственном менеджменте Leaninfo.ru, портал Межрегионального общественного объединения «Союз Бережливых», деловой портал «Управление производством», ITeam-портал — Технология корпоративного управления, портал «Управляй будущим», сайт Ассоциации Деминга, Лин-форум, Блог об образовании EquipNet.ru), сбору статистических данных такими организациями, как Институт комплексных стратегических исследований (ИКСИ) [Сайт ИКСИ].

Столь бурное развитие в различных средствах получения информации также определяет актуальность данной тематики.

Зарубежная практика признала концепцию бережливого производства в начале XX в. и использует ее уже несколько десятилетий (Toyota, Wall Mart, Crandon Corporation, завод в Lawrenceville и т.д.). В качестве объективного источника информации по зарубежным материалам на тему внедрения концепции бережливого производства были использованы электронные ресурсы НИУ ВШЭ (ProQuest, Elibrary, Jstor и т.д.). Анализ баз данных электронных ресурсов позволил сделать вывод о большом интересе к этой проблеме. Однако статистика внедрения концепции Lean Production в иностранных компаниях не ведется.

Актуальность названного направления обусловлена, с одной стороны, состоянием теории, прежде всего для русскоязычной концепции бережливого производства, фрагментарностью ее применения на отечественных предприятиях и, с другой стороны, отсутствием статистики использования концепции зарубежными компаниями.

В рамках данного направления наиболее значимой становится концепция экономического управления операционной системой российского бизнеса. Специфической особенностью этой концепции является системное использование инструментария бережливого производства на отечественных предприятиях.

Для разработки концепции необходимо разработать терминологическую модель концепции бережливого производства (Lean Manufacturing), решающую проблему многоязычности понятий, а кроме того, разработать логическую модель развития концепции бережливого производства (Lean Manufacturing) на основе (анализа) хронологии применения инструментов управления.

В процессе исследования был проведен анализ целого ряда трудов зарубежных авторов — ученых, изобретателей и промышленников, таких как: Тайичи Оно (Taiichi Ohno) [Тайити, 2008] и Масааки Имаи (Masaaki Imai) [Имаи, 2010], Джеймс Вумек (James P. Womack) и Дэниел Джонс (Daniel Jones) [Womack, Jones, 2003], Дэвид Майер (David Mayer) и Джеффри Лайкер (Jeffrey Liker) [Лайкер, 2010], Эдвардс Деминг (Edwards Deming) [Деминг, 2009]. Результатом стало системное изложение концепции бережливого производства, целостность которой была нарушена в процессе бурного развития этой идеи с начала 90-х годов XX в.

Решению задач исследования предшествовал ряд предварительных работ.

На основе изученного материала стало возможным сформировать таблицу вклада каждого ученого в развитие сущности концепции бережливого производства (табл. 1).

Формирование концепции бережливого производства

Таблица 1

Исследователь	Перечень трудов
Тайичи Оно (Taiichi Ohno)	Создатель производственной системы Toyota — Toyota Production System (1950–1970 гг.) Система «точно в срок» — Just-in-Time (1980 г.) Система SMED — Single minute exchange of die (1950–1969 гг.) Семь скрытых потерь на производстве
Сигео Синго (Shigeo Shingo)	Создатель средства визуального менеджмента на производстве — poka-yoke (1949–1950 гг.) [Сигео, 2006]
Масааки Имаи (Masaaki Imai)	Автор концепции Kaizen (1986 г.)
Джеймс Вумек (James P. Womack) и Дэниел Джонс (Daniel Jones)	Пять принципов концепции бережливого производства [Вумек, Джонс, 2010] Введен термин «думающее предприятие» — Lean Thinking (1996 г.)
Дэвид Майер (David Mayer) и Джеффри Лайкер (Jeffrey Liker)	Определили восьмую потерю производственной системы — «неиспользованный потенциал рабочих» «14 принципов ведения бизнеса на Toyota» [Лайкер, 2010]
Эдвардс Деминг (Edwards Deming)	14 принципов Деминга (1950 г.). Научно-рациональный подход к управлению людьми и производственными операциями, основанный на методе «планируй — делай — смотри» (plan—do—see approach) (1939 г.) Вклад в развитие менеджмента качества (1950–1995 гг.) Теория глубинных знаний (1980–1990 гг.)
Джозеф Джуран (Joseph Juran)	«Спираль качества» (1951 г.) Автор концепции ежегодного улучшения качества — Annual Quality Improvement, AQI (1963 г.) Вклад в теорию и практику системы всеобщего управления качеством — Total Quality Management, TQM (1950–1960 гг.)
Каору Исикава (Kaoru Ishikawa)	Графический метод анализа причинно-следственных связей «Рыбий скелет» — «Fishbone Diagram» (1970 г.) Кружки качества (1962 г.)
Вальтер Шухарт [Donald, 2004]	Статистический метод менеджмента качества «Контрольные карты» (1924 г.)
Арманд Фейхенбаум (Armand W. Feigenbaum)	Система Total Quality Control (1950 г.)

С начала 1990-х годов велась активная работа в области операционного (производственного) менеджмента, о чем свидетельствует табл. 1. За это время были сформулированы различные определения сущности концепции бережливого производства. В связи с отсутствием единого мнения относительно точного определения концепции бережливого производства (БП) возникла необходимость сформулировать определение, которое в дальнейшем будет использоваться в работе. Для этого была создана Сравнительная таблица формулировок определения концепции бережливого производства (табл. 2).

Все определения концепции БП можно разбить на две группы: дефиниции, отражающие соответственно теоретический и практический аспект этого понятия.

Таблица 2

Сравнительная таблица формулировок определения концепции бережливого производства

Автор	Определение	Комментарии
<b>Теоретический аспект</b>		
Джеймс Вумек (James P. Womack) и Дэниел Джонс (Daniel Jones)	Бережливое производство как философия, которая должна ликвидировать потери. Процесс следования принципам бережливости носит непрерывный характер, постоянное совершенствование должно быть включено в каждодневную работу [Womack, Jones, 2003]	Пять принципов являются ключевым моментом в характеристике концепции. Авторы данного определения наиболее качественно отразили сущность концепции
Ханс-Йорган Уорнек (Hans-Jurgen Warnecke) и Манфред Хазер (Manfred Huser)	Интеллектуальный подход, который состоит из систем мер и методов, собранных вместе для того, чтобы реализовывать идею бережливости и, как следствие, добиться конкурентоспособности фирмы [Warnecki, Hiiser, 1995]	Основная роль отводится человеческому фактору. Затрагивает систему мер по обеспечению бережливости в компании. Достаточно объективное определение
Найджел Вуд (Nigel Wood)	«Человеческий процесс или система процессов, которая дает людям внутри фирмы на различных уровнях необходимые навыки и средства мышления для систематической ликвидации потерь	Объективное определение. Затрагивает все аспекты эффективного управления системой

Продолжение табл. 2

Автор	Определение	Комментарии
	путем разработки более эффективных методов работы, улучшения связей и упрощения потоков в рамках цепей поставок» [Wood, 2004]	
Джеффри Лайкер (Jeffrey Liker) и Дэвид Майер (David Mayer)	«Баланс между двумя составляющими: культурой, которая предполагает и ценит непрерывное совершенствование сотрудников, и технической системой, в основе которой лежит принцип потока, эффективно создающего добавочную ценность» [Лайкер, 2010]	Это определение наиболее полно отражает сущность бережливого отношения к системе управления бизнесом
Майкл Джордж (Michael L. George)	Реализация принципов бережливости фокусируется на правиле 7R — обеспечение нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наименьшими затратами	Данное определение схоже с миссией логистики [Bowersox et al., 2010]. Определение не содержит конкретных действий по обеспечению бережливости в компании
<b>Практический аспект</b>		
Сиги Осаг (Sigi Osagie) [Osagie, 2009]	Концепция бережливого производства — это не панацея от всех бед, а набор инструментов. Методология, которая может эффективно повысить производительность, а равно и такие инструменты, как Total Quality Management (TQM), Enterprise Resource Planning (ERP), Six Sigma [Michael, 2003], Just-in-time (JIT) [Вумек, Джонс, 2010], Optimized Production Technology (OPT), Material Requirements Planning (MRP), Manufacturing Resource Planning (MRP II)	Это определение носит сугубо инструментальный смысл. Автор не рассматривает интеллектуальную составляющую концепции
Клэр Комм (Clare L. Comm) и Дэннис Мафайзел (Dennis F.X. Mathaisel)	Бережливость — относительный показатель того, является ли фирма бережливой [Comm, 2000]	Достаточно лаконичное определение, но не передающее всей важности работы концепции

Окончание табл. 2

Автор	Определение	Комментарии
		на предприятии. В данном определении отсутствует инструментарий и влияние на корпоративную культуру
М.С. Kocakülâh, A.D. Austill and D.E. Schenk	Концепция бережливого производства — это философия, которая призвана сократить стоимость продукта, время цикла по всей цепочке создания ценности и улучшить характеристики продукта [Kocakülâh et al., 2011]	В данном определении не содержится информации о том, посредством чего будут проходить изменения
Джеймс Вумек (James P. Womack) и Дэниел Джонс (Daniel Jones)	«Организационная форма, которая представляет собой скачок в операционном конструировании системы в отличие от предыдущих научных подходов. Этот подход ориентирован на инициативу, которая идет снизу вверх, на процесс улучшения под руководством рабочих и процесс широкого подхода к производству. Все это резко сокращает затраты и улучшает качество в целом ряде отраслей и стран» [Womack, Jones, 2005]	

Ученые и практики в большинстве своем сходятся во мнении, что концепция бережливого производства направлена на борьбу с потерями на всех этапах производства продукции и оказания услуг. Для того чтобы обеспечить эффективность работы системы, необходимо правильно подобранный инструментарий. В связи с тем что ценность продукта и услуги на каждом этапе создается сотрудниками компании, необходима тщательная подготовка специалистов в своей области, которые будут привержены и полезны компании.

В рамках решения **первой задачи** была разработана таблица терминов с их уточненными по результатам анализа литературы определениями. Эта таблица включает в себя 33 понятия, таких как Kanban, Just-in-time, TQM, TPM, 5S, SMED и т.д. В статье представлен фрагмент таблицы ключевых терминов системы (табл. 3).



Значение терминов концепции «бережливого производства» (фрагмент) Таблица 3

Термин	Определение
Бережливое производство (Lean Production) [Krafcik, 1988]	Набор методов, разработанных на основе создания устойчивой ценности для потребителей, сотрудников и владельцев при минимуме времени, затрат и ошибок
	Стиль управления организацией, где основной акцент ставится на воспитании одаренных людей; перекрестное обучение, стратегическое мышление, как на высших, так и на низших слоях организации
Бережливое предприятие (Lean Manufacturing) [Вумек, Джонс, 2010]	Трансформированная концепция бережливого производства, которая охватывает все подсистемы операционной системы бизнеса (менеджмент, маркетинг, информационные технологии и т.д.)
Бережливое мышление (Lean Thinking) [Морской]	Философия бережливого производства, направленная на борьбу с потерями всех видов во всех сферах и на всех уровнях деятельности компании

Потеря систематичности изложения материала и дробление концепции на отдельные инструменты, безусловно, сказывается на восприятии концепции пользователями.

В связи с тем что некорректный перевод некоторых терминов на русский язык провоцирует путаницу в содержании (значении) понятий, в рамках решения данной проблемы была создана схема полей терминов (рис. 3).

Каждому полю значений соответствует набор терминов концепции. Это позволило систематизировать термины, что ранее не было сделано.

На основе табличных терминов концепции в рамках решения **второй задачи** была разработана **логическая модель развития** концепции бережливого производства. Логическая модель показывает зарождение инструментов японской и американской систем управления в хронологическом порядке (рис. 4).

Логическая модель развития отражает эволюционное развитие производства на интернациональном уровне, а именно в трех зонах развития концепции бережливого производства: «Америка — Япония — Америка». Цель создания логической модели — показать, как происходило развитие инструментов этих двух систем. Многие инструменты были разработаны задолго до формирования концепции. Только со временем, когда была подтверждена эффективность каждого метода, они как эталон вошли в систему управления бизнесом.

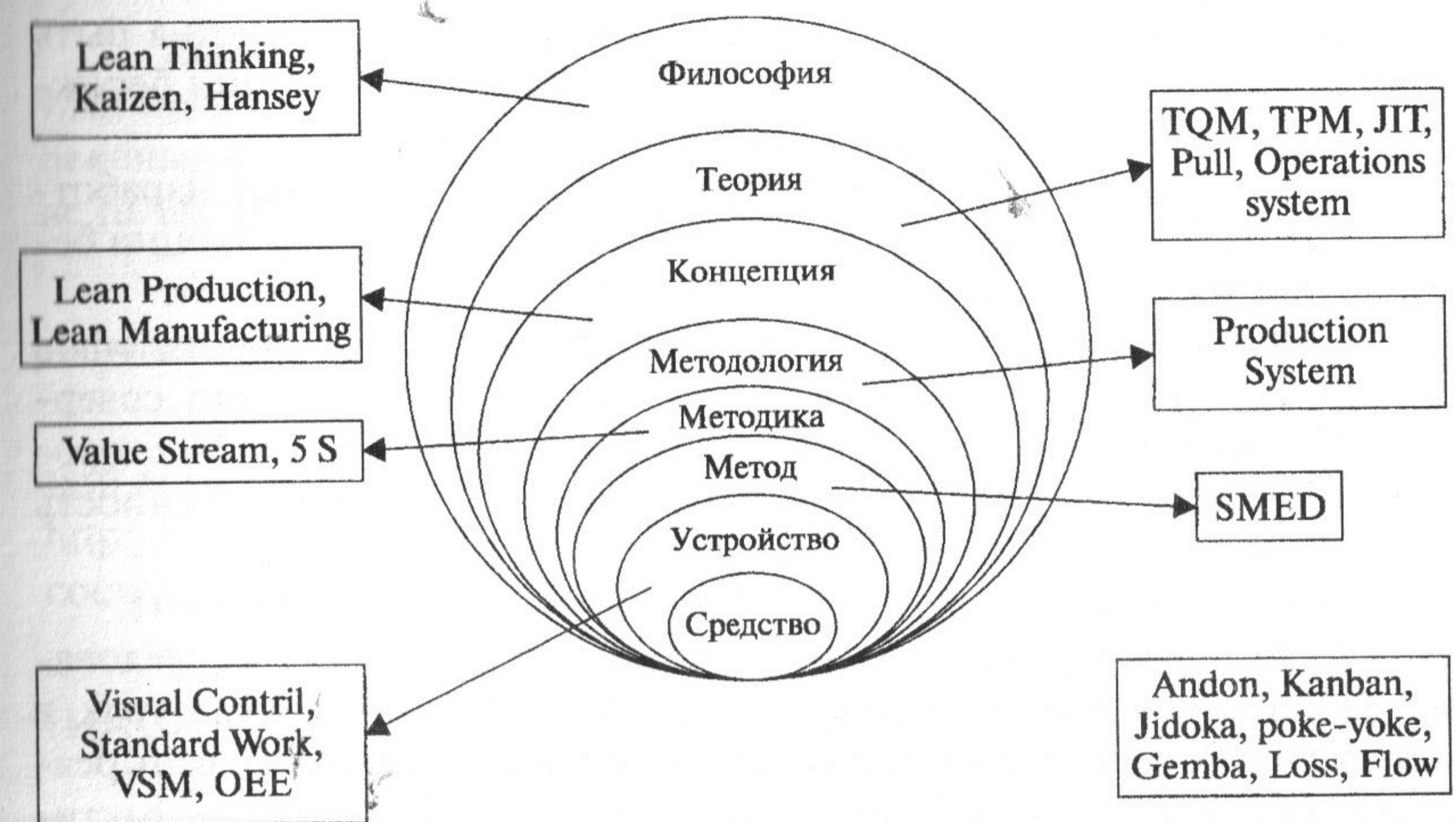


Рис. 3. Систематизация терминов концепции бережливого производства

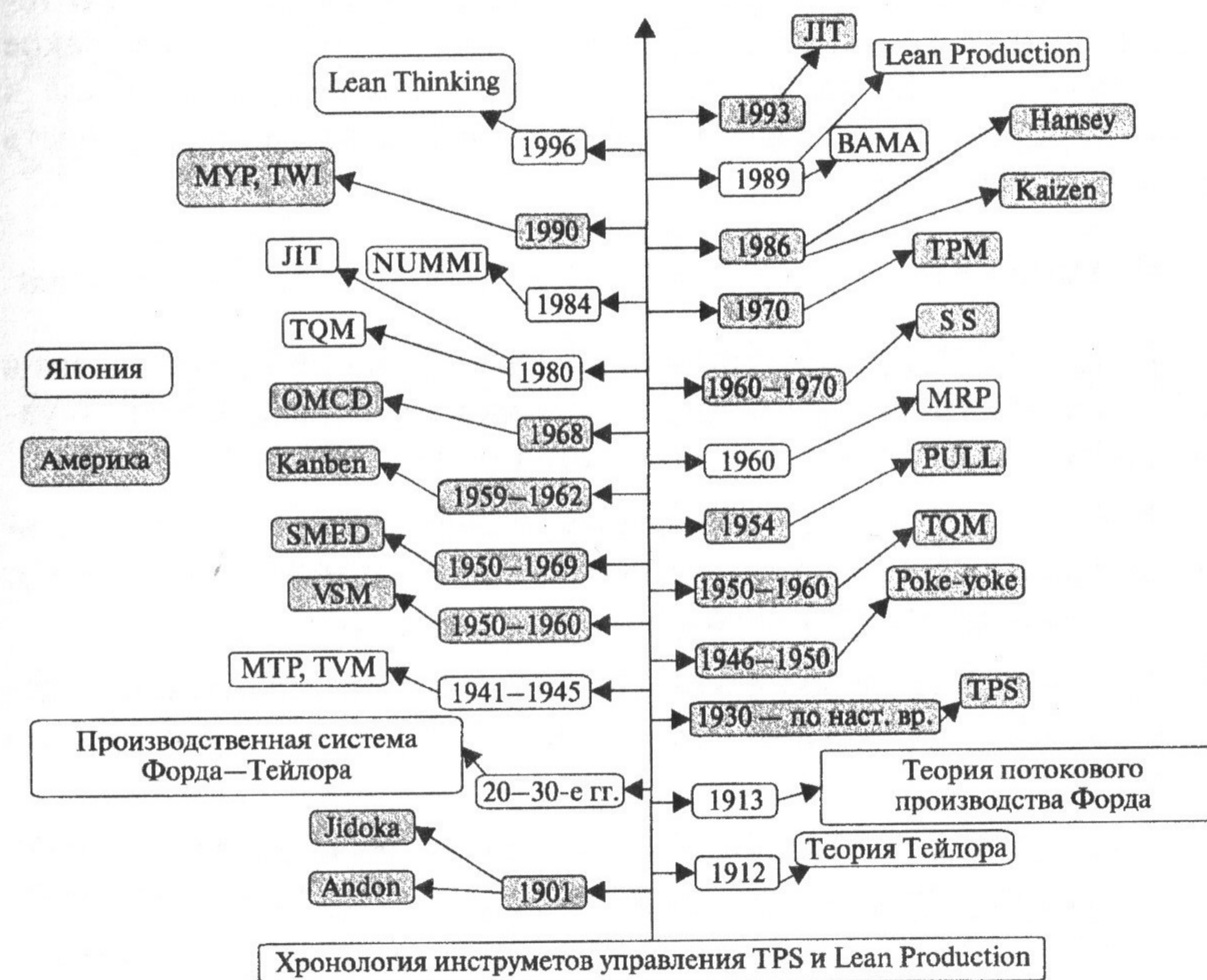


Рис. 4. Логическая модель развития концепции бережливого производства (Lean Manufacturing)

Именно по такому же эволюционному принципу должна быть проведена работа по внедрению и использованию концепции бережливого производства на отечественных предприятиях.

Исследование целого ряда источников и собственные наработки автора позволили нам сформулировать определение концепции бережливого производства.

Концепция бережливого производства — это система взглядов на развитие компании путем, с одной стороны, постоянного совершенствования посредством обучения сотрудников и, с другой стороны, технического обеспечения на основе потока, создающего ценность для конечного потребителя продукта или услуги.

Это определение будет использоваться в дальнейшей работе.

Первоначальные результаты требуют продолжения исследования в направлении анализа развития концепции в разных культурах, в частности в России. Необходимо проанализировать также уровень реализации концепции на отечественных предприятиях и оценить фактические результаты работы системы бережливого производства.

В качестве методов дальнейшего исследования будут использованы интервью, анализ документации, анализ научных работ по теме исследования, сравнительный анализ, личный опыт автора. Такое разнообразие методов позволит реализовать комплексный подход к решению поставленных задач будущего исследования, а также увидеть «картину» управления в целом.

## Источники

*Беляева И.* Результаты применения Бережливого производства в российских компаниях. URL: <http://leanunion.ru/content/issledovaniya-ro-berezhlivomu-menedzhmentu> (по состоянию на: 08.11.2011)

*Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

*Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2009.

*Имаи М.* Гемба кайдзен: Путь к снижению производственных затрат и повышению качества / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

*Кононова В.Ю.* Модернизация производственных систем на российских предприятиях // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4. С. 560.

*Кононова В.Ю.* Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России в 2006–2008 гг. // Сайт Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ). URL: <http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/l.pdf>. Слайд 6 (по состоянию на: 08.11.2011)

*Лайкер Д.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

*Морской В.* Lean thinking: Решение проблем в производственной логистике // Сайт Технологии корпоративного управления. URL: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_74/article\\_2483/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74/article_2483/) (по состоянию на: 02.04.2011)

Сайт Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ). URL: <http://www.icss.ac.ru/> (по состоянию на: 08.11.2011).

*Сигео Синго.* Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / пер. с англ. М.: Ин-т комплексн. стратегич. исслед., 2006.

*Стукало Д.* Проблемы внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях // Сайт Управления производством. URL: [http://www.up-pro.ru/specprojects/all/problemy\\_vnedrenija\\_berezhlivogo\\_proizvodstva.html](http://www.up-pro.ru/specprojects/all/problemy_vnedrenija_berezhlivogo_proizvodstva.html) (по состоянию на: 19.10.2011)

*Тайити Оно.* Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Изд-во ИКСИ, 2008.

14 пунктов программы Деминга для менеджмента // Сайт Ассоциации Деминга. URL: <http://deming.ru/TeorUpr/14punkt.htm> (по состоянию на: 12.04.2011)

*Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B.* Supply Chain Logistics Management. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill, 2010.

*Comm C.L., Mathaisel D.F.X.* A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement // Benchmarking: An International Journal. 2000. Vol. 7. No. 2. P. 118–127.

*Donald J.W.* Advanced Topics in Statistical Process Control: The Power of Shewhart's Charts/Wheeler. SPC Press, 2004.

*Kocakülâh M.C., Austill A.D., Schenk D.E.* Lean Production Practices for Efficiency // Cost Management. March 2011. Vol. 25. No. 2. P. 20–28.

*Krafcik J.* Triumph of the Lean Production System // Sloan Management Review, MIT. 1988. Vol. 30. No. 1. Fall.

*Michael L.G.* Lean Six Sigma: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. McGraw-Hill, 2003.

*Osagie S.* Lean Everywhere, Engineering and Technology. Iss. 4. 28 February — 13 March 2009. P. 66–67.

*Warnecki H.J., Hiiser M.* Lean Production // International Journal of Production Economics. 1995. 41. P. 37–43.

*Womack J., Jones D.* Lean Solutions. L.: Simon & Schuster, 2005.

*Womack J.P., Jones D.T.* Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. 2nd ed., revised and updated. N.Y.: Simon & Schuster, 2003.

*Wood N.* Lean Thinking: What It Is and What It Isn't // Management Services. 2004. 48. P. 8–10.

© Сафронова К.О., 2012

РАЗДЕЛ II

МАРКЕТИНГ

*Научное издание*

**Современный менеджмент:  
вопросы теории и практики**

Сборник статей аспирантов и студентов

*Выпуск 5*

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редакторы *Н.М. Дмуховская, Г.Е. Шерихова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*

Корректоры *В.И. Каменева, Н.О. Федорова*

Подписано в печать 12.10.2012. Формат 60×88 1/16  
Гарнитура NewtonС. Усл. печ. л. 32,3. Уч.-изд. л. 28,8  
Тираж 300 экз. Изд. № 1632

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Тел./факс: (499) 611-15-52