

УДК 338.45 (470+571)

UDC 338.45 (470+571)

**ПРАКТИКА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА
В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА РОССИИ**

**THE PRACTICE OF LEAN PRODUCTION IN
THE PRODUCTION PROCESS IN THE
ENTERPRISES OF RUSSIAN INDUSTRIAL
SECTOR**

Березовский Эдуард Эдуардович
аспирант

*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Berezovskiy Eduard Eduardovich
postgraduate student

Kuban State University, Krasnodar, Russia

В статье дан обзор возможных перспектив применения зарубежного опыта бережливого производства на практике российских предприятий различных отраслей промышленности

The article gives an overview of possible application prospects of a foreign experience of lean manufacturing in practice of Russian enterprises of various industries

Ключевые слова: БЕРЕЖЛИВОЕ
ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ,
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС,
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА,
РАСЧЕТЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Keywords: LEAN MANUFACTURING, INDUSTRY,
MANUFACTURING PROCESS, EFFICIENCY,
LEAN THINKING

Сегодня в эпоху постиндустриального развития мировой экономики сфера материального производства претерпевает значительные по своей масштабности перемены связанные с полной заменой способов и технологий изготовления продукции; происходит смена фундаментальных понятий, обосновывающих методы организации производства и управления промышленными предприятиями.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в поиске путей развития и усовершенствования производственных процессов на предприятии промышленного сектора России с помощью современных методик организации деятельности предприятия.

В связи с появлением концепции «Бережливое производство», которая эффективно функционирует в Японии, Китае, Америке и Германии, предпринимаются попытки её внедрения в производственный процесс отечественными товаропроизводителями. Этот процесс только набирает обороты в России и имеет свои характерные черты.

Целью данной статьи является формирование на основе массива

теоретико-методологических норм и рекомендаций представления об организации производственного процесса как на отечественных, так и на интернационализированных предприятиях [19], а также обоснование с помощью современных научных подходов необходимости дальнейшего развития и совершенствования работы в области адаптации концепции «Бережливого производства» в промышленном секторе страны.

В соответствие с целью представляется необходимым выделить задачи, среди которых дать характеристику концепции «Бережливое производство», изучить международные модели организации производственного процесса и определить место бережливого производства среди них, оценить ситуацию, складывающуюся в промышленном секторе экономики России, выявить методы и пути применения принципов «Бережливого производства» в российском производственном процессе и др.

Объектом данного исследования выступает внутривыпускная сфера промышленного предприятия, предметом – являются организационно-экономические отношения участников процесса внедрения концепции «lean thinking» на различных стадиях производственного процесса

Предприятие, как считают К. Голоктеев и И. Матвеев [3] по мере своего развития, должно решать качественно разные задачи и, следовательно, оно должно выбирать разные инструменты на разных этапах своего развития. Существует теория, предлагающая разделение деятельности предприятия на три основных этапа: институциональная стабилизация, управление организационно-техническим уровнем производства и управление знаниями. Применимо к нашему исследованию, нас интересует второй этап деятельности предприятия, в рамках которого работает концепция «Бережливое производство». Именно об этой концепции и этом этапе производственного процесса пойдет речь в данной

статье.

Lean Thinking можно перевести как бережливое, расчетливое мышление. Но сегодня под этим термином подразумевают нечто большее – некую философию бережливого производства, позволяющую по-новому взглянуть на существующий порядок вещей в производственном цикле и направленную на борьбу с потерями компании на всех уровнях.

Фидельман Г.Н. рассматривает термин «Lean» с исторической точки зрения его возникновения. Он определяет его как тип предприятий, на которых производственный процесс организован по примеру корпорации Toyota. Именно там была впервые применена концепция бережливого производства после окончания Второй Мировой войны. Её инициатором выступил основатель компании Сакиши Тойода, который принял решение выпускать легковые автомобили на рынке, перенасыщенном предложениями от всех ведущих автопроизводителей того времени, при отсутствии оборотного капитала и средств производства. Восприняв весь накопленный к тому времени мировой опыт, воспользовавшись лучшими разработками в области построения производства и контроля качества, компании удалось создать нечто принципиально новое, названное впоследствии TPS (Toyota Production System) [14].

На наш взгляд, бережливое производство как экономическая категория – это организация производственного процесса таким образом, что одновременно обеспечивается как высокое качество производимой продукции, так и снижение потерь и затрат производства, что приводит к эффективному использованию имеющихся ресурсов – финансовых, трудовых, материальных и информационных, в условиях постоянно меняющихся требований внешней среды, потребностей населения, стремительного развития научно-технической базы хозяйствующих субъектов, как главных акторов современной экономики.

Из-за резкого обострения конкуренции на мировых рынках со второй

половины 1980-х годов проблема повышения качества продукции приобрела приоритетное значение. Затраты на систему обеспечения и повышения качества продукции в различных фирмах разных стран значительно отличаются. Статистическая сводка, приведённая Л.А. Ждановой, является наглядным примером современной тенденции качества: в США затраты на повышение качества продукции в среднем составляют 3-5% от реализации продукции, в фирмах Западной Европы – 6-8%, в Японии – 3% [6].

Производственная система Toyota базируется на трёх основополагающих **принципах (инструментах)**:

1. Принцип «Точно вовремя» (just in time)
2. Обучение рабочего персонала
3. Принцип автономизации, или автоматизация с использованием интеллекта («дзидока» - встраивание качества) и активизация всех производственных процессов [10].

В рамках бережливого производства был разработан комплекс эффективных **элементов**, каждый из которых представляет собой определённый метод, а некоторые (например, кайдзен) сами претендуют на статус концепции: поток единичных изделий, Канбан, всеобщий уход за оборудованием— система Total Productive Maintenance (TPM, Система 5S, быстрая переналадка (SMED), Кайдзен, Пока-ёка («защита от ошибок», «защита от дурака»).

В своей статье В. Морской говорит о том, что особое внимание в компании Toyota уделяется ликвидации потерь на всех уровнях производственной цепочки, на каждом рабочем месте, в офисе и непосредственно на главном конвейере [7]. Основная идея заключается в следующем: если какое-то действие, операция или процесс не добавляет ценности продукту с точки зрения клиента, то это действие, операция или процесс рассматриваются как потери, то есть приносящие убытки

компании.

Потери первого порядка, это то, от чего просто нельзя избавиться. Например, расчет заработной платы сотрудникам компании. С точки зрения клиента, этот процесс не добавляет ценности продукту, но без него невозможно поддерживать работоспособность компании.

Потери второго порядка устранимы и включают в себя перепроизводство, избыточные запасы, брак в производстве, лишние операции и перемещения на рабочем месте, излишняя обработка, простои, потеря творческого подхода работника.

В целом, применение принципов и инструментов бережливого производства позволяет добиться значительного повышения эффективности основной деятельности предприятия: сокращения времени проектирования, изготовления и поставки на рынок новой продукции. Вместе с тем становится доступным рост производительности труда, увеличение оборачиваемости ресурсов, снижение уровня незавершенного производства и товарных запасов, сокращение производственных площадей и затрат на транспортировку/складирование, улучшение качества выпускаемой продукции и роста конкурентоспособности без значительных капитальных вложений [7].

Областью развития исследуемой концепции «бережливого производства» является модель гибкого синхронизированного производства. На сегодняшний день осуществляется переход ко второй модели от первой, традиционной модели индустриального производства, которая включает в себя массовое поточное производство и непоточное серийное производство.

Одними из главных преимуществ гибкого синхронизированного производства являются быстрая переналадка многофункционального оборудования для создания высококачественного продукта, горизонтальные связи между отделами (склад, отгрузка) и

децентрализованная система управления, а также рациональное использование имеющихся материалов.

Для того, чтобы правильно применить новую концепцию, необходимо изучить текущее состояние промышленности России. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, сегодня Россия занимает лидирующее положение на мировом рынке по добыче нефти, сбору урожая картофеля, зерновых и зернобобовых культур. Подробные данные по лидирующим отраслям представлены в таблице 1.

Таблица 1. Место, занимаемое Россией в мире по производству отдельных видов промышленной и сельскохозяйственной продукции в 2010 г. [15]

Виды промышленной и сельскохозяйственной продукции	Место, занимаемое Россией
Нефть добытая (включая газовый конденсат), естественный газ	1
Чугун, картофель	3
Электроэнергия, сахарная свекла	4
Уголь, сталь, молоко, скот и птица на убой (в убойном весе)	5
Готовый прокат черных металлов, хлопчатобумажные ткани	6
Древесина необработанная, зерновые и зернобобовые культуры	7
Обувь с верхом из кожи, шерстяные ткани	9
Легковые автомобили (включая сборку)	12
Бумага и картон	14

В настоящее время основной задачей является определение приоритетов, наиболее важных направлений развития промышленного сектора экономики России, которые не просто высокоэффективны сами по себе, но и тянут, преобразуют взаимосвязанные с ними сферы.

В статье А. Аганбегяна «О новой промышленной политике» основными направлениями развития современного промышленного

предприятия являются технологическое обновление, изменение структуры промышленного сектора, ускоренное развитие отраслей-локомотивов, которые могут стать драйверами экономического роста, поиск источников крупных инвестиций, а также применение мер в области модернизации социально-экономической сферы [1].

На 20 - 30 лет отстаёт технологический уровень нашей энергетики - электростанций и котельных. В таком же положении находится большинство старых предприятий лёгкой промышленности, многих отраслей машиностроения, нефтепереработки и старых предприятий нефтехимии и химической промышленности, переработки древесины, производства стройматериалов и др.

Технологическая отсталость приводит к тому, что производительность труда в промышленности в 2,5 - 3 раза ниже, чем в Западной Европе и США, энергоёмкость - в среднем в 2 раза выше, а материалоёмкость - в 1,5 раза выше.

По данным Федеральной службы государственной статистики, индексы промышленного производства России свидетельствует о приросте объемов промышленного производства [15].

Представляется, что для применения принципов «бережливого производства» нам необходимо изучить существующие нюансы производственного процесса на предприятии.

Л. Жданова дает определение производственного процесса как совокупности всех действий и работ по созданию потребительской стоимости, удовлетворяющей личные, коллективные (корпоративные) или общественные потребности. Результатом производственного процесса является продукция. В зависимости от назначения продукция подразделяется на потребительские товары, предназначенные для потребления населением, и товары производственно-технического

назначения, предназначенные для потребления предприятиями и организациями в их рабочих процессах [6].

Известно, что производственный процесс по своей структуре и содержанию неоднороден. Он состоит из множества определенным образом упорядоченных в пространстве и во времени частичных процессов.

Частичный процесс охватывает лишь часть работ, необходимых для получения конечного результата всего процесса в целом. По содержанию выполняемых работ частичные процессы подразделяются на следующие виды:

1. основные;
2. вспомогательные;
3. обслуживающие;
4. естественные.

Под основными процессами понимаются такие, в результате которых применяются форма и размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности и др. К числу основных относят, например, такие процессы, как обработка металла резанием, термическая обработка, сборка и т.п.

К вспомогательным относят процессы, которые непосредственно не связаны с изготовлением основной продукции и призваны обеспечивать нормальное протекание основных технологических процессов. Вспомогательными являются процессы по ремонту оборудования, изготовлению оснастки, выработке пара и сжатию воздуха.

Обслуживающие процессы связаны с оказанием услуг, необходимых для эффективного функционирования основных и вспомогательных процессов. К ним относятся, например, процессы транспортировки, складирования, подбора и комплектования деталей.

Естественными процессами считаются такие, которые осуществляются в ходе основного или вспомогательного процессов, но не нуждаются в применении труда; К ним относятся естественная сушка окрашенных изделий, охлаждение отливок и другие.

По характеру операций над предметом труда выделяют простые и сложные процессы. Простой процесс – это рабочий процесс, в котором предмет труда подвергается последовательному ряду связанных между собой операций, в результате чего получается готовый или частичный продукт. Сложный процесс – подразумевает рабочий процесс, в котором готовый (или частичный) продукт получается путем соединения нескольких частичных продуктов (комплектующих). Сложный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных простых процессов, как правило, выполняемых параллельно – последовательно.

Как отмечает Мизюн В.А., организация производства как особый вид практической деятельности предназначается для решения задач по проектированию, построению, обеспечению функционирования и совершенствования производственных систем. Данный процесс включает в себя ряд взаимосвязанных этапов работ.

1. Выбор организационных целей.
2. Установление видов деятельности и определение круга участников работ.
3. Определение видов деятельности.
4. Исследование состояния организации производства и анализ результатов исследования.
5. Разработка вариантов организационной концепции и выбор оптимального варианта.
6. Разработка проекта организации (реорганизации) производства
7. Реализация разработанного проекта [8].

Производственный процесс должен быть построен на определенных принципах, обеспечивающих эффективное использование основных факторов производства. При этом выделяют семь принципов рациональной организации производственного процесса: дифференциация, специализация, пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность.

Значение каждого из принципов меняется при развитии производства. Так, до последнего времени наибольшее значение имели принципы, связанные с созданием поточного производства: непрерывность, параллельность и прямоточность. В настоящее время все большее значение приобретают автоматичность и гибкость производственных процессов.

Сегодня наблюдается тенденция к выходу производственного процесса за пределы отдельных фирм, а также национальных экономик. На этой основе развился и специфический тип международного разделения труда – международное разделение производственного процесса. В мировой научной литературе этот феномен называется по-разному: аутсорсинг, фрагментация производства, вертикальная специализация [6]. Как отмечает автор работы [16], стремительное развитие спроса на аутсорсинговые услуги обусловило возможность получения аутсорсингом статуса третьей формы МРТ, что привело к приобретению рынком аутсорсинговых услуг качественно новых характеристик, к наиболее значимым из которых следует отнести изменение структуры рынка аутсорсинговых услуг в разрезе различных процессов, передаваемых сторонним компаниям, появлением на рынке новых форм и моделей предоставления аутсорсинговых услуг и др.

Этот факт свидетельствует о том, что у промышленной фирмы появляется большое количество конкурентов по всему миру. Для решения этой проблемы, как показано в работе [6], один из ведущих специалистов в

области управления Т. Питерс (бывший сотрудник консультационной фирмы McKinsey) опубликовал в начале 1987 года книгу «Процветание в условиях хаоса», в которой все факторы успешной деятельности фирмы сводятся только к одному фактору – качеству.

Примером могут служить успехи японских автомобилестроительных фирм при выходе со своей продукцией на американский рынок. Несмотря на высокие цены, спрос на японские автомобили увеличивался, и потребители были готовы платить на 1000 долл. Больше за право внеочередного приобретения Toyota, Mazda, Nissan. Эти модели оказались экономичнее, надежнее, чем аналогичные американские, а система технического обслуживания лучше организована и более эффективна, что позволило сократить расходы покупателя на бензин и ремонтные работы, а также время на техническое обслуживание [6].

По свидетельству Ю. Савинова и Миносьян Р., серьёзное внимание уделяют американские компании использованию возможностей аутсорсинга в России. Здесь можно выявить два направления деятельности зарубежных, прежде всего американских компаний: рынок услуг в сфере информационных технологий и рынок услуг в области нефтедобычи [12].

В статье «Влияние расширения ЕС на приток инвестиций американских ТНК в Россию» К.Б. Морозов говорит о том, что страны - новые члены ЕС предлагают инвесторам более удобные, быстрые и дешёвые транспортные связи с Западной Европой, чем Россия. В качестве примера, можно привести промышленную зону рядом с аэропортом Пулково в Санкт-Петербурге, где находятся производственные мощности компаний "Жиллетт", "Кока-Кола", "Ригли" и "Нестле". Вступление стран ЦВЕ в Европейский Союз способствовало созданию преимуществ в области логистики и транспортировки грузов и в России. Западная часть территории России стала "новой границей" Европейского Союза и теперь, кроме Финляндии, общую границу с Россией имеют еще 4 страны ЕС

(Эстония, Латвия, Литва и Польша) [9].

Важным в данном исследовании представляется анализ понятия производственной и логистической системы, в ареале которых наиболее конкретно отражаются элементы бережливого производства.

А.И. Балашов даёт общее определение производственных систем, утверждая что, это большая, сложная, кибернетическая система взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов производственного процесса, технической и организационной упорядоченности производства, образующих единое целое и функционирующих в целях производства промышленной продукции или оказания услуг. Автор также подчеркивает тот факт, что в современной экономике объектом организации производства выступает предприятие, а его в свою очередь можно рассматривать как производственную систему [2].

Основными типами ресурсов, которые используются в производственной системе, выступают финансовые, материальные и трудовые ресурсы.

Чтобы фирма могла осуществлять свою деятельность, она должна располагать определенными финансовыми ресурсами. Финансовые ресурсы, согласно Л.А. Ждановой, - это совокупность фондов денежных средств, которые находятся в распоряжении хозяйствующих субъектов и обслуживают финансовые отношения. По источникам формирования ресурсов можно выделить три основных типа промышленных фирм: частные, государственные и смешанные. Капитал в них может быть представлен как собственными, так и заемными средствами [6].

Е.А. Губанищева выделяет бюджетирование в качестве ключевого инструмента управления финансовыми ресурсами предприятия. В настоящее время бюджетирование является популярной управленческой технологией, а составление бюджета рассматривается как бизнес-процесс. Эффективность системы бюджетирования зависит от таких факторов, как

организация системы, контроль, координация и степень автоматизации [4].

По свидетельству Л. А. Ждановой, производство становится все более и более динамичным. Тенденции к диверсификации и специализации товарных потоков, обновление выпускаемой продукции обуславливают постоянное усложнение ассортимента закупаемых фирмой материалов. В промышленности ведущих стран Западной Европы материальные затраты составляют в среднем 50% всех расходов, а в отдельных странах достигают 80%. Очевидно, что невозможно рассчитывать на снижение расходов и повышение эффективности производства без использования ресурсосберегающих технологий и значительного сокращения запасов.

Понятие «материалы» включает сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие и готовые изделия, которые используются на дальнейших стадиях производственного процесса [6].

Фирмы во всех отраслях промышленности определенную часть материалов, иногда преобладающую, закупают у других фирм.

Современная «западная» традиция рассматривает стратегию управления работниками предприятия как применение со стороны руководства культурных технологий управления, компонентами которых выступают выработка единых ценностей, мотивационных ориентиров - того, что можно назвать корпоративной культурой или "корпоративным культурализмом". Развивая данный тезис, авторы работы [17] подчеркивают следующее: чтобы преуспеть в данных условиях глобальной экономики, особое место среди ключевых компетенций компании должна занять кросс-культурная компетенция, которая будет определять эффективность маркетинговых инструментов в контексте национальных культур.

Под логистической системой, с микроэкономической позиции, следует понимать упорядоченную организационно-функциональную и технологическую структуру, в рамках которой осуществляется управление

и реализация движения логистического потока посредством выполнения совокупности логистических операций с целью удовлетворения потребностей (спроса) покупателей (потребителей) в материальных (товарных) ресурсах. Основной целевой установкой ЛС является минимизация логистических издержек при заданном уровне обслуживания потребителей (покупателей) или повышение уровня обслуживания при заданных логистических издержках [8]. Отдельные авторы [18], выделяют также мегалогистическую систему, формируемую как правило при глобализации и интернационализации экономических процессов.

По утверждению А. Долгова целью логистической системы является доставка товаров в заданное место и в нужное время, в необходимом количестве и ассортименте, в максимальной степени готовности к производственному или конечному потреблению при заданном (в идеале, минимальном) уровне издержек [5]. Наряду с функциональными подсистемами, логистическая система включает в себя и обеспечивающие подсистемы (финансовую, информационную, кадровую и другие). На рисунке 1 приведена классификация внутрилогистических систем.

Важно понимать зависимость между различными видами логистических систем, которые относятся либо к макрологистическим, либо к микрологистическим уровням процесса производства. На основе распространенных научных источников в качестве вывода составим схему основной классификации внутрилогистических (микрологистических) систем (рис. 1). Сделаем замечание о том, что для определенности мы принимаем эквивалентными понятия внутрилогистических и микрологистических систем.



Рисунок 1. Классификация внутривнутрилогистических систем [7]

Оценив ситуацию, складывающуюся в промышленном секторе России и за рубежом, мы можем перейти к адаптации мероприятий в отечественной экономике, предлагаемых концепцией «бережливого производства» в области осуществления производственного процесса.

Мы дополнили организационную структуру управления логистикой для компании «Световые технологии», которая была разработана М.Е. Малышевым, такими необходимыми, на наш взгляд, элементами, как отдел контроля качества. Это подразделение отвечает за соответствие готовой продукции или её составных частей, находящихся на различных стадиях производстве, заданным стандартам и нормам качества (рис. 2).

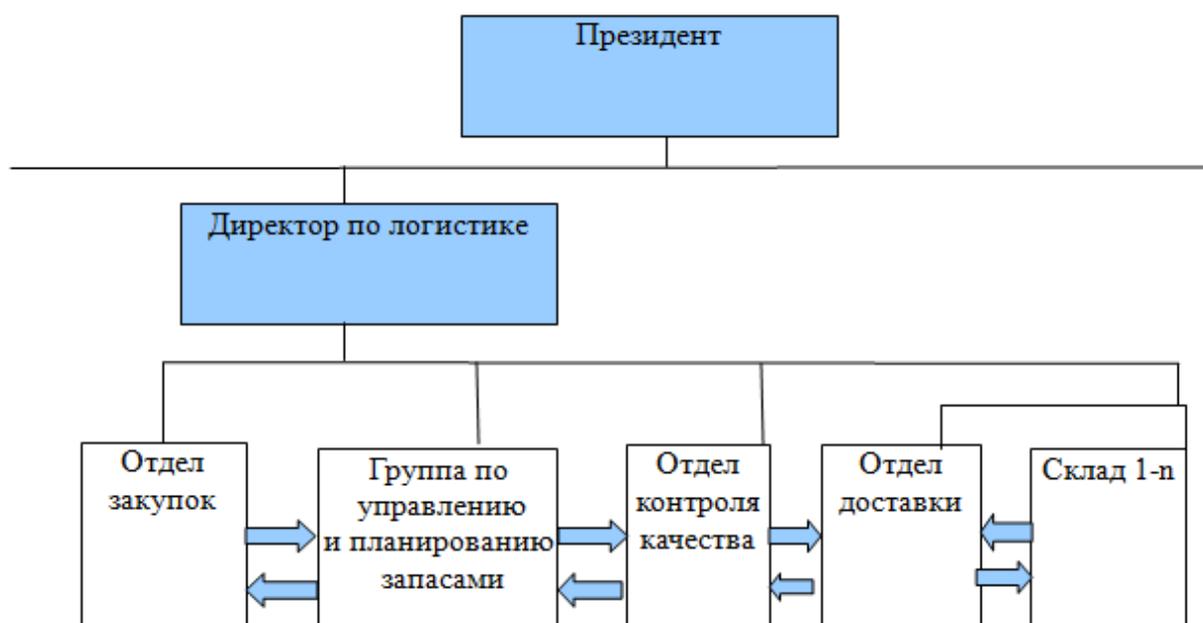


Рисунок 2. Функционально агрегированная организационная структура управления логистикой промышленного предприятия [предложено на основе 7]

Предлагается организовывать производственный процесс на небольших по размерам промышленных предприятиях по опыту Японии. Эти меры способствуют благоприятному развитию и функционированию экономического субъекта благодаря способности таких производств к изменению технологической составляющей этапов производства в зависимости от постоянно меняющихся потребностей населения.



Рисунок 3. Три направления развития производственных и логистических систем

На рисунке 3 представлены организационные мероприятия и подходы к развитию производственных и вместе с ними логистических систем, которые распределены по трем направлениям в области

организации движения материальных потоков, финансовых ресурсов и трудовых ресурсов.

Итак, в данном исследовании удалось с разных сторон охарактеризовать функционирование концепции «Бережливое производство» на основе теоретико-методологических приемов, а также рассмотреть возможные пути её применения в производственном процессе отечественного предприятия промышленного сектора.

Библиографический список

1. Аганбегян А.Г., О новой промышленной политике// ЭКО. Всероссийский экономический журнал. 2012, №6. – С. 4-22.
2. Балашов А.И., Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. – СПб.: Питер, 2009. – 160 с.
3. Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. – СПб.: Питер, 2008. – 251 с.
4. Губаницева Е.А., Основные принципы системы бюджетного управления компании с использованием Oracle Enterprise Planning and Budgeting (Oracle EPB)// Управленческий учет и финансы. 2008, №1. - С. 22-36
5. Долгов А.П., О свойствах и классификации логистических систем// Логистика сегодня. 2005, №3. – С. 41-49
6. Жданова, Л.А. Организация и управления промышленной фирмой в развитых странах: Учебник. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 637 с.
7. Малышев М.Е., Построение логистической системы производственного предприятия// Логистика сегодня. 2004, №4. – С.12-18
8. Мизюн В.А., Интеллектуальное управление производственными процессами и системами: принципы организации и инструменты. – Тольятти: СНЦ РАН, 2012. – 214 с.
9. Морозов К.Б., SShA – Kanada. Ekonomika, politika, kul'tura 2006 – 02 – 28USA – No.002
10. Морской В., Lean thinking: решение проблем в производственной логистике// Логистика и система. 2005, №4. – С. 12-17.
11. Родникова А.Н. Логистика: терминологический словарь. – М.: ИНФРА-М, Термика, 2000.
12. Савинов Ю.А., Минасян М.Р., Новые направления в развитии аутсорсинга американскими компаниями// США – Канада. Экономика, политика, культура. 2007, №5. – С. 105-119.
13. Скоробогатова О.М., Бережливое производство: от выживания к лидерству. Послесловие к III российскому лин-форуму// Менеджмент качества. 2009, №7. – С. 232-243.
14. Фидельман Г.Н., Почему бережливых так мало?// Стратегический менеджмент. 2009, №9. – С. 306-313.
15. Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах - 2012г.

Постоянный адрес таблицы: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc1135075100641>

16. Кизим А.А. Современные аспекты взаимовлияния процессов международного разделения труда и развития рынка аутсорсинговых услуг// Экономика устойчивого развития. 2012, №9.

17. Кизим А.А., Соболева В.В. Эффективность маркетинговых возможностей в контексте национальных культур// Теория и практика общественного развития – научный журнал. 2013, №3.

18. Кизим А.А. Основы предпринимательской логистики: учеб.пособие. Краснодар, Кубанский государственный университет. 2-е изд., перераб. и доп. – 663с.

19. Кизим А.А., Козырь Н.С., Пятков В.С. Интернационализация бизнеса: транснациональные корпорации, эволюция подходов //Наука и экономика.2011, №1 (5).

References

1. Aganbegjan A.G., O novej promyshlennoj politike// JeKO. Vserossijskij jekonomicheskij zhurnal. 2012, №6. – S. 4-22.

2. Balashov A.I., Proizvodstvennyj menedzhment (organizacija proizvodstva) na predpriyatii. – Spb.: Piter, 2009. – 160 s.

3. Golokteev K., Matveev I. Upravlenie proizvodstvom: instrumenty, kotorye rabotajut. – SPb.: Piter, 2008. – 251 s.

4. Gubanishheva E.A., Osnovnye principy sistemy bjudzhetnogo upravlenija kompanii s ispol'zovaniem Oracle Enterprise Planning and Budgeting (Oracle EPB)// Upravlencheskij uchet i finansy. 2008, №1. - S. 22-36

5. Dolgov A.P., O svojstvah i klassifikacii logisticheskix sistem// Logistika segodnja. 2005, №3. – S. 41-49

6. Zhdanova, L.A. Organizacija i upravlenija promyshlennoj firmoj v razvityh stranah: Uchebnik. – M.: ZAO «Izdatel'stvo «Jekonomika», 2008. – 637 s.

7. Malyshev M.E., Postroenie logisticheskij sistemy proizvodstvennogo predpriyatija// Logistika segodnja. 2004, №4. – S.12-18

8. Mizjun V.A., Intellektual'noe upravlenie proizvodstvennymi processami i sistemami: principy organizacii i instrumenty. – Tol'jatti: SNC RAN, 2012. – 214 s.

9. Morozov K.B., SShA – Kanada. Ekonomika, politika, kul'tura 2006 – 02 – 28USA – No.002

10. Morskoy V., Lean thinking: reshenie problem v proizvodstvennoj logistike// Logistika i sistema. 2005, №4. – S. 12-17.

11. Rodnikova A.N. Logistika: terminologicheskij slovar'. – M.: INFRA-M, Termika, 2000.

12. Savinov Ju.A., Minas'jan M.R., Novye napravlenija v razvitii autsorsinga amerikanskimi kompanijami// SShA – Kanada. Jekonomika, politika, kul'tura. 2007, №5. – S. 105-119.

13. Skorobogatova O.M., Berezhlivoe proizvodstvo: ot vyzhivanija k liderstvu. Posleslovie k III rossijskomu lin-forumu// Menedzhment kachestva. 2009, №7. – S. 232-243.

14. Fidel'man G.N., Pochemu berezhlivyh tak malo?// Strategicheskij menedzhment. 2009, №9. – S. 306-313.

15. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Rossiya v cifrah - 2012g. Postojannyj adres tablicy: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc1135075100641>

16. Kizim A.A. Sovremennye aspekty vzaimovlijanija processov mezhdunarodnogo

razdelenija truda i razvitija rynka outsorsingovyh uslug// Jekonomika ustojchivogo razvitija. 2012, №9.

17. Kizim A.A., Soboleva V.V. Jefferktivnost' marketingovyh vozmozhnostej v kontekste nacional'nyh kul'tur// Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija – nauchnyj zhurnal. 2013, №3.

18. Kizim A.A. Osnovy predprinimatel'skoj logistiki: ucheb.posobie. Krasnodar, Kubanskij gosudarstvennyj universitet. 2-e izd., pererab. i dop. – 663s.

19. Kizim A.A, Kozyr' N.S., Pjatkov V.S. Internacionalizacija biznesa: transnacional'nye korporacii, jevoljucija podhodov //Nauka i jekonomika.2011, №1 (5).