

й досягти поставлених цілей. В процесі перетворень даних при виробленні маркетингових рішень можливі помилки, тому за виходами системи має бути встановлений контроль, результати якого дозволять корегувати її виходи. На рис. 3 представлено два механізми корегування маркетингової стратегії: внутрішній — за оцінкою менеджера на основі розроблених критеріїв і параметрів сили стратегії, та зовнішній, що базується на наявності зворотного зв'язку між маркетинговою системою підприємства та реакцією середовища в наслідок чого відбувається корегування цілей і стратегії маркетингу.

**Висновки.** Системне уявлення про маркетингове управління підчас формування маркетингової стратегії підприємства дозволяє оцінити можливі наслідки ухвалення тих або інших маркетингових рішень в цілому. Таким чином, чіткість визначення елементів у системі маркетингу та взаємозв'язків між ними дозволяє спрогнозувати, як позначатиметься зміни в одному з елементів системи на інших її складових, та внести необхідні корективи для досягнення цілей підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Білоблочкий Д. М. Маркетингові стратегії підприємства мобільного зв'язку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Д. М. Білоблочкий. — К., 2004. — 19с.
2. Болошин Г. Сравнительный менеджмент. / Г. Болошин. - Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 2001. - 75с.
3. Волк І.В. Ефективність стратегій розвитку мобільного зв'язку в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту та зв'язку» / І.В. Волк. – Київ, 1999. – 19с.
4. Голубицкая Е.А. Маркетинг в телекоммуникациях. / Е.А. Голубицкая, Е.Г. Кухаренко. – М., 2005 – 145с.
5. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія / В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко. — К.: Освіта України, 2009. — 254с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. / П. Дойль. — СПб., 1998. - 143 с.
7. Іщенко О. А. Маркетинг українського ринку систем стільникового зв'язку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О. А. Іщенко - Донецьк, 1998. - 16 с.
8. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний. [Электронный ресурс]/ Ю.А. Маленков. // Эмитент. Существенные факты, события, действия. - 2006. - N42(173). – Режим доступу: [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/klasifikaciya\\_strategiy\\_kompaniy/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/klasifikaciya_strategiy_kompaniy/1) .
9. Маркетинг поштового зв'язку / Н. О. Князева [и др.]. - К., 2003. - 264 с.
10. Сухорська-Кравець У. Р. Маркетингові стратегії підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.00.01 / У. Р. Сухорська-Кравець. — Львів, 2004. — 208с.

**Ключові слова:** маркетингова концепція управління, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, комплекс маркетингу.

**Ключевые слова:** маркетинговая концепция управления, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, комплекс маркетинга.

**Keywords:** marketing conception of management, corporate strategy, functional strategy, marketing-mix

УДК 338.2:006.015.5

#### МЕХАНІЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА»

**Момот А.И.,** д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Управление качеством» ДонНТУ  
**Норенко Ю.И.,** аспирант ДонНТУ

#### **Момот А.И., Норенко Ю.И. Механизм формирования технологии «Бережливого производства»**

В статье рассмотрены вопросы, связанные с распространением новых управленческих технологий, в т.ч. таких как, Бережливое производство и Производственная система Тойоты. Изучен опыт внедрения этой технологии в развитых индустриальных странах. Проанализированы причины, сдерживающие использование технологии Бережливого производства на украинских предприятиях. Рассмотрено формирование технологии Бережливого производства на предприятиях Украины и предоставлен авторский вариант концептуального подхода к развитию механизма формирования новых технологий управления промышленными предприятиями, а так же результат использования вышеуказанных методик, которые являются инструментами постоянного улучшения деятельности предприятия; приведен опыт их использования. Обоснована необходимость внедрения элементов восточной философии в производственную практику, являющейся основным условием понимания всех современных технологий.

**Момот О.І., Норенко Ю.І. Механізм формування технології «Ощадливого виробництва»**

У статті розглянуті питання, пов'язані з поширенням нових управлінських технологій, в т.ч. таких як, Ощадливе виробництво та Виробнича система Тойоти. Вивчено досвід впровадження цієї технології в розвинених індустріальних країнах. Проаналізовано причини, що стримують використання технології Ощадливого виробництва на українських підприємствах. Розглянуто формування технології Ощадливого виробництва на підприємствах України та наведено авторський варіант концептуального підходу до розвитку механізму формування нових технологій управління промисловими підприємствами, а також результат використання вищезазначених методик, які є інструментами постійного поліпшення результатів діяльності підприємства; наведено досвід їх використання. Обґрунтована необхідність впровадження елементів східної філософії у виробничу практику, що виступає основною умовою розуміння всіх сучасних технологій.

**Momot A., Norenko Y. The mechanism of formation of «Lean Production» technology**

The question related to the dissemination of new management technologies, including such as Lean Production. Studied the experience of the introduction of this technology in the industrialized countries. The reasons that constrain the use of Lean Production technology at Ukrainian enterprises. The main base for the development and implementation of the principles of economical, lean farming in enterprises around the world has become Toyota Production System. It was one of the most efficient in the world of industrial process control systems. The mechanism of the formation of new techniques and management of production systems in the developed world built up over the last century in many ways. The absence of an effective mechanism for management of production systems, continuous improvement of its long can negatively influence the creation of a competitive Ukrainian economy. This use of oriental philosophy, which is the main condition for the understanding of all the modern technology that came from the countries of south-east Asia. Moreover, it can be said that the absence of the philosophy that underlies any activity that leads to not understanding the basic nature of all the new technologies and techniques, the effectiveness of which is based on the systems of industrial, social, economic relations, long-established in the developed capitalist countries with established traditions prevailing corporate culture, and other stable -rooted factors.

**Постановка проблеми.** В современных условиях, когда общество вплотную подошло к формированию основ новой постиндустриальной цивилизации, когда назрел глобальный конфликт между достигнутым уровнем общественного производства и экологической средой обитания, большую значимость приобретают новые технологии управления производственными системами, которые становятся важным резервом повышения эффективности и качества корпоративного управления. Особенно актуальным это становится в условиях международной экономической интеграции, одним из важнейших итогов и характеристик которой является глобализация мировой экономики и трансферт современных прогрессивных управленческих технологий. К их числу можно отнести и технологию «Бережливого производства» («Lean production» или «Lean»). Основная суть данной технологии заключается в ее названии – бережливом, экономном производстве продукции, за счет повсеместного снижения затрат на всем пути ее прохождения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Технологии Бережливого производства посвящали свои публикации ученые: в США – Д. Вумек и Д. Джонс, Д. Роос [1; 2; 3]; в России - Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Шпер [4;5], В.Морской [6], в Украине - С.К. Фомичев, Н.И. Скрыбина, О.Ю. Уразлина [7]. Проблемы экономического механизма новых управленческих технологий рассматривались в монографии [8] Однако вопросам практического внедрения и анализ их использования на отечественных предприятиях уделяется очень мало внимания.

**Цель статьи** заключается в освещении практики формирования технологии Бережливого производства на предприятиях Украины и предоставлении авторского варианта концептуального подхода к развитию механизма формирования новых технологий управления предприятиями.

**Изложение основного материала исследования.** Основной базой для разработки и внедрения принципов экономного, бережливого ведения хозяйства на предприятиях во всем мире стала Производственная система Тойота» (Toyota Production System). Она оказалась одной из самых эффективных в мире систем управления производственными процессами (рис. 1).

Опыт использования Производственной системы Тойота в Японии, а потом и в других государствах (США, ЕС, Китае, России), позволил сделать вывод о том, что в каждой из этих стран стали создаваться производственные системы, которые, работая на хорошо зарекомендовавших себя японских принципах, трансформировались с учетом национальных особенностей в свои собственные системы (Производственная система «Trim Master» (США), Производственная система Росатома (Россия).

Производственная система Тойота была внедрена во многих странах мира. Сейчас компания Toyota свыше 45% продукции производит на своих 46 заводах, расположенных вне Японии, — практически во всех частях света, включая Африку. В результате трансферта технологий Производственная система Тойота получила распространение сначала в США, а потом в Европе, но уже под названием системы Бережливого производства. Современная концепция Бережливого производства представляет собой синтез и обобщение современных управленческих технологий и практик многих стран. Однако, несмотря на то, что система Бережливого производства представляет собой производственную систему, основное ее значение заключается не столько в производстве, а в чем-то значительно большем – определенной философии бережливого, экономного производства, которая позволяет по-новому взглянуть на существующий порядок

вещей в производственном цикле, и направленная на борьбу с потерями на всех уровнях управления и производства предприятием. Однако, по образному выражению В. Морского главным ключевым словом в этом случае являются «...не потери, а философия, иначе говоря, своеобразная идеология, которая должна проникнуть в умы персонала организации, причем, всего персонала - сверху донизу, иначе выйдет «как всегда» [6, с.1].

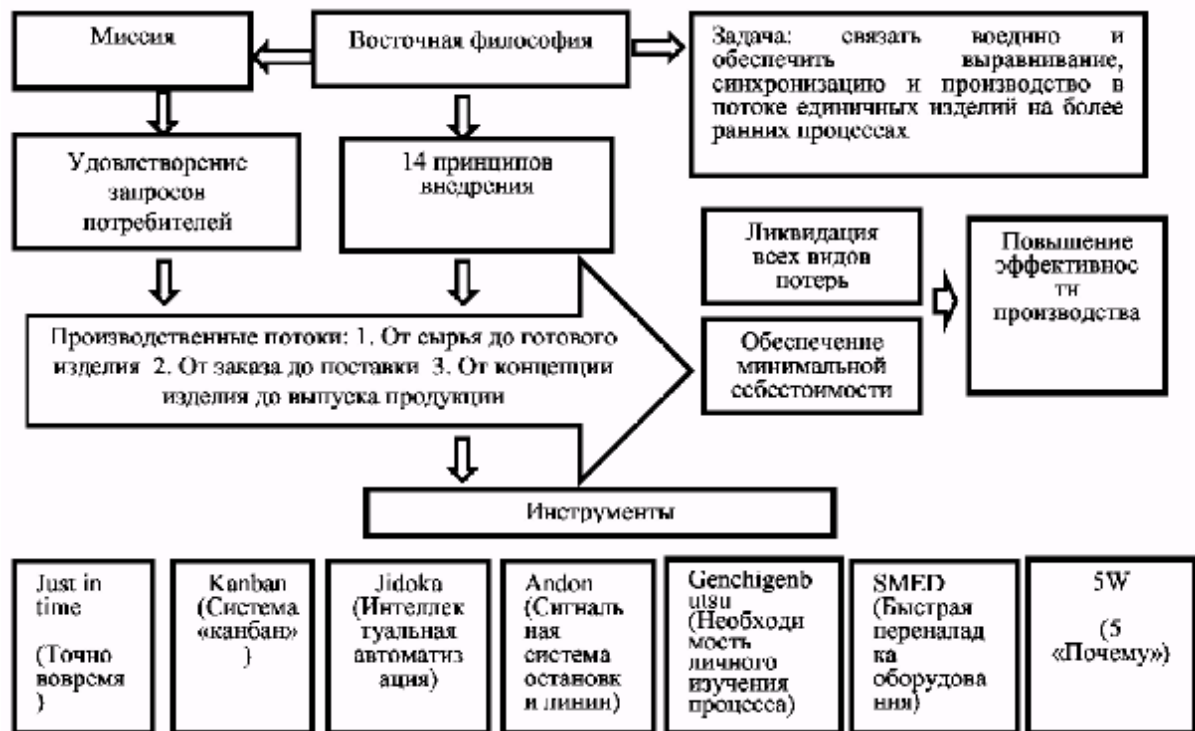


Рис. 1. Механизм формирования Производственной системы Тойота

Теперь технология «Lean production» распространяется не только на само предприятие, но и на всех окружающих ее заинтересованных лиц (потребителей, поставщиков, партнеров, и в целом общество). Ниже на рис. 2 представлены основные составляющие системы Бережливого производства.

Как любая революционная идеология, философия «Lean» лучше всего проявляется в периоды кризисов, но если кризиса нет, то его необходимо создать искусственно, для того чтобы стимулировать «трансформацию» компании [1, с. 137]. Эта характеристика Бережливого производства уже достаточно подробно рассматривалась в публикациях как зарубежных, так и отечественных авторов [1; 4; 9; 10; 11; 12]. Данная технология зарекомендовала себя на практике именно как самое успешное средство спасения предприятий в кризисные периоды, особенно по соотношению цена/эффект. Следует помнить, что технология «Бережливого производства» зародилась сначала как система TPS «Производственная система Тойота в конце 40-х годов прошлого века в Японии, в которой именно в это период наблюдался глубокий кризис перепроизводства, характеризующийся падением спрос на продукцию на 30-40 % [1].

Наиболее подробно и наглядно суть идеи бережливого производства была изложена труде Д. Вумек и Д.Джонса «Бережливое производство» [13]. Джеффри Лайкер в своем труде [14, с.35] пишет о том, что «бережливое предприятие» можно определить как конечный результат применения производственной системы Тойота на всех этапах бизнеса. Д. Вумек и Д.Джонс предлагают определять «бережливое производство» как процесс, состоящий из пяти этапов (принципов):

1. Определение ценности продукта для потребителя;
2. Выстраивание последовательного потока создания потребительской ценности;
3. Обеспечение непрерывности данного потока;
4. Обеспечение «вытягивания» от заказчика;
5. Обеспечение постоянного стремления к совершенству

Отправная точка бережливого производства - ценность для потребителя. С точки зрения конечного потребителя, продукция приобретает реальную ценность только тогда, когда происходит непосредственная изготовление, обработка всех ее элементов. Основной сущностью данной системы является процесс ликвидации потерь. В соответствии с концепцией бережливого производства всю деятельность предприятия можно классифицировать как совокупность операций и процессов, с одной стороны, добавляющих ценность для потребителя, а с другой стороны, операций и процессов, не добавляющих ценности для потребителя.

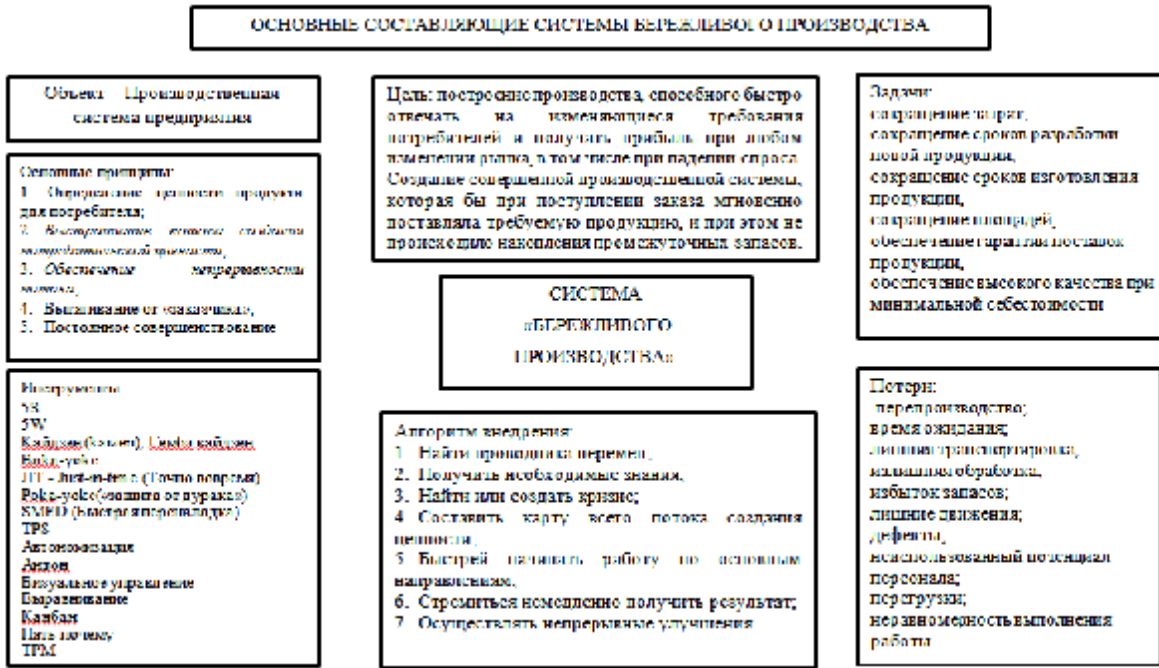


Рис. 2. Основные составляющие системы Бережливого производства

В результате использования методик Бережливого производства, которые являются инструментами постоянного улучшения, работники предприятия будут иметь возможность:

- измерять существующие процессы;
- проводить анализ причин, не позволяющих разработанным на предприятии процессам достигать установленных целей по снижению затрат материалов, роста объемов производства др. показателям;
- осуществить конкретные улучшения процессов по снижению потерь и повышению эффективности производства.

Однако в последнее время начинают появляться мнения о том, что для украинского пространства с особым менталитетом населения, Бережливое производство, может оказаться не достаточно эффективной системой. Следует не забывать об опыте внедрения на украинских предприятиях систем менеджмента качества, соответствующих международным стандартам ISO

Механизм формирования новых технологий и методов управления производственными системами в развитых странах мира создавался на протяжении всего прошлого столетия по-разному. Отсутствие такого механизма (или несовершенство) на предприятиях ряда стран стало одной из основных причин поражения местных национальных компаний в конкурентной борьбе с ведущими фирмами Японии, в которых вся производственная, организационная и хозяйственная деятельность была направлена на постоянное совершенствование. Методы управления в Японии оказались в корне отличными от европейских и американских.

Аналогичная ситуация складывается и в Украине. Отсутствие эффективного механизма управления производственными системами, постоянного его улучшения может еще долго отрицательно влиять и на создание конкурентоспособной украинской экономики. Ниже на рис. 3 представлен концептуальный подход к развитию механизма формирования новых технологий управления предприятиями, который может быть предложен для внедрения на украинских предприятиях.

В условиях настоящей конкуренции внедрение новых технологий управления качеством целесообразно осуществлять, используя комплексный подход. Хотя сама по себе отдельная новая технология может представлять собой теоретически уникальный и эффективный метод, представляющий собой результат научной мысли, накопленный за какой-то период, однако применение ее на практике в отдельности малоэффективно. Лишь в совокупности с другими современными технологиями можно достичь максимального эффекта.

Из опыта компаний, пытающихся внедрить тот или иной подход к совершенствованию производственных процессов, видно, что конкретные методы и подходы, применяемые в отдельности, часто не приводят к реальному, стабильному улучшению. Поэтому, гораздо важнее производить пошаговые и синхронные улучшения во всех сферах, чем уделять внимание одиночным моментам и потерпеть неудачу.

Система Бережливого производства является в настоящее время в мире одной из самых востребованных и эффективных управленческих технологий, построенной на основе Производственной системы Тойота. Однако не следует недооценивать один очень важный и существенный факт, который совершенно не учитывается в Украине как владельцами предприятий, так и их высшим руководством.

Это использование восточной философии, являющейся основным условием понимания всех современных технологий, пришедших из стран юго-восточной Азии. Более того, можно сказать, что отсутствие данной философии, положенной в основу любой деятельности, приводит к не пониманию основной сути всех новых технологий и методов, эффективность которых построена на системах производственных, социальных, экономических отношений, давно сформировавшихся в развитых капиталистических странах с устоявшимися традициями, сложившейся корпоративной культурой, и другими стабильными укоренившимися факторами. Поэтому слепое копирование этой эффективной технологии в странах, не успевших сформировать у себя такие условия, технология Бережливого производства может не привести к ожидаемому успеху.

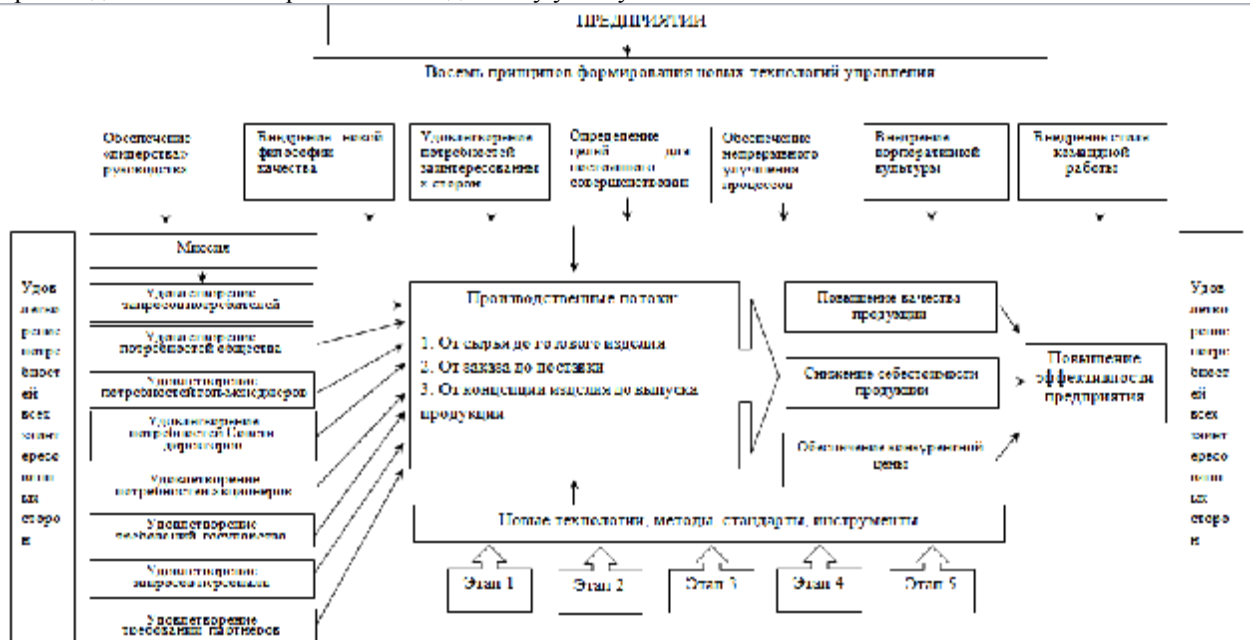


Рис. 3. Концептуальный подход к развитию механизма формирования новых технологий управления предприятиями

На основе проведенных исследований сформулированы основные сводные группы основных причин недостаточной эффективности в Украине системы Бережливого производства:

- 1) медленные темпы роста объемов производства во многих отраслях народного хозяйства и недостаточный платежеспособный спрос на продукцию;
- 2) постоянный недостаток свободных финансовых средств на разработку систем менеджмента качества и проведение сертификации на предприятиях;
- 3) вялая пропаганда преимуществ международных стандартов ISO 9000, которые целесообразно внедрять в качестве подготовительного этапа;
- 4) незначительный объем экспортных поставок, при которых требуется сертификат на соответствие стандарту ISO 9001, особенно в разрезе отраслей;
- 5) отсутствие эффективной государственной политики стимулирования внедрения системы качества на предприятиях;
- 6) отсутствие реальной заинтересованности персонала во внедрении любых новых систем или технологий управления предприятиями.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Вумек Д.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 473 с.
2. Womack J.P. The MACHINE that changed the WORLD. The story of lean production./J.P.Womack, D.T.Jones, D.Roos/— Rawson Associates. Collier Macmillan. Canada, N.Y., 1990. –323 p.
3. Вумек Дж. Средство против потерь /Дж.Вумек, Д.Джонс/ Методы менеджмента качества. – 2004. - № 2. – С. 17-22.
4. Адлер Ю.П. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века - краткий обзор основных тенденций) /Ю.П. Адлер, И.З.Аронов, В.Л.Шпер/. - Надежность и контроль качества (Методы менеджмента качества), 1999, №1, с.26-46. Перепечатано в: Стандарты и качество, 1999. - № 3. — С. 52-60.
5. Адлер Ю.П. Америка учится работать в командах /Ю.П. Адлер / Методы менеджмента качества. – 2005. –№ 8. –С.16-19

6. Морской В. LeanThinking: решение проблем в производственной логистике/В.Морской /Журнал "Логистик & система" №4 апрель 2005 г. – [‘Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_74/article\\_2483/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74/article_2483/).
7. Фомичев С.К. Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: звездный союз /С.К. Фомичев, Н.И.Скрябина, О.Ю. Уразлина/ Методы менеджмента качества. – 2004. - № 6. – С. 16-20.
8. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством /А.И.Момот/ Министерство образования и науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
9. Лившиц В. Век Бережливого производства/Влад.Лившиц.– [‘Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proza.ru/texts/2007/03/25-282.html>
10. Николаев Б. Бережливое производство [Електронний ресурс] / Б.Николаев /НГ-Енергія. -2009-08-11. – Режим доступа: [http://www.ng.ru/energy/2009-08-11/13\\_industry.html](http://www.ng.ru/energy/2009-08-11/13_industry.html)
11. Куприянова Т.М. Как выращивается Бережливое производство (Опыт Производственной фирмы «Панда», г. Винница, Украина)/ Т.М. Куприянова, В.Е. Растимешин – [‘Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tpm-centre.ru/page.php?pageId=98&menuItemTreeCode=0810>
12. Гвоздьов С. Основна українська особливість – не прищеплене Бережливе мислення/– [‘Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13301/temp>
13. Womack James P., Jones Daniel T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated [Електронний ресурс] / James P. Womack, Daniel T. Jones. — Режим доступа : [http://www.amazon.com/s/ref=ntt\\_athr\\_dp\\_sr\\_2?encoding=UTF8&field-author=Daniel%20T.%20Jones&search-alias=books&sort=relevancerank/](http://www.amazon.com/s/ref=ntt_athr_dp_sr_2?encoding=UTF8&field-author=Daniel%20T.%20Jones&search-alias=books&sort=relevancerank/)
14. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [пер. с англ.] / Дж. Лайкер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 402 с.

**Ключові слова:** технологія, бережливе виробництво, міжнародні стандарти, система менеджменту якості, економічний ефект.

**Ключевые слова:** технология, бережливое производство, международные стандарты, система менеджмента качества, экономический эффект

**Key words:** technology, lean manufacturing, international standards, quality management system, the economic effect.