

Мельников О.Н.<sup>1</sup>, Зайцев А.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

## Перспективы перехода предприятий на инновационные концепции управления современным производством

### АННОТАЦИЯ:

Целью исследования явился анализ условий, в которых разрабатывались, впервые внедрялись и совершенствовались концепции кайдзен и бережливого производства. Это в дальнейшем позволит оценить перспективы перехода российских предприятий на инновационные концепции управления современным производством в текущей экономической ситуации. Для решения данной задачи проанализированы основные социально-экономические факторы и культурные особенности США, Японии и России.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** *бережливое производство, концепция «кайдзен», инновации, производственная система, управление предприятием*

JEL: L11, L20, O10, O30

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Мельников О.Н., Зайцев А.А. Перспективы перехода предприятий на инновационные концепции управления современным производством // Креативная экономика. — 2015. — Т. 9. — № 6. — с. 721-734. — DOI: 10.18334/ce.9.6.484

---

**Мельников Олег Николаевич**, д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана ([melnikov@creativeconomy.ru](mailto:melnikov@creativeconomy.ru))

**Зайцев Андрей Александрович**, аспирант кафедры менеджмента Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 15.06.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 29.06.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:

<http://journals.creativeconomy.ru/index.php/ce/article/view/484/>

(с) Мельников О.Н., Зайцев А.А. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

---



### ***Введение***

В результате сложившейся экономической и социально-политической обстановки последних десятилетий отечественные предприятия значительно сбавили темпы своего развития, прежде всего, в вопросах разработки и внедрения современных технологий и методов организации производственной деятельности. В то же время бизнес США, Германии и Японии активно использовал новые технологии управления современным производством, а топ-менеджмент многих российских компаний только сейчас начинает проявлять интерес к переходу на инновационные концепции управления бизнес-процессами компании. В частности, особое внимание начинают уделять философии кайдзен и концепции бережливого производства, сбалансированной системе показателей, реинжинирингу бизнес-процессов и др. При этом основой трансформации существующей системы управления предприятием является активное вовлечение сотрудников в разработку и реализацию инноваций.

Отсюда следует, что для перехода на инновационные концепции управления актуальным является изучение необходимых предпосылок для осуществления указанного перехода, в том числе с изучением исторических особенностей, в которых зародились перечисленные концепции. Данное понимание необходимо для их успешной адаптации к условиям отечественных предприятий, так как они несут в себе следы особенностей менталитета и исторического развития конкретных корпораций и стран.

Так, если рассмотреть эволюцию философии кайдзен и концепции бережливого производства, то можно выделить три основных этапа:

- зарождение в США (1940–1950-е гг.);
- японская трансформация данной концепции (1950–1980-е гг.);
- возвращение в США и популяризация (1996-й г. – настоящее время).

Исследование условий, в которых разрабатывались, апробировались и совершенствовались данные концепции, позволит оценить перспективы перехода на них российских предприятий в текущей экономической ситуации. Для решения данной задачи проанализируем основные социально-экономические факторы и культурные особенности США, Японии и России.

К социально-экономическим факторам в данном случае отнесем:

- *экономическую обстановку* в стране (в том числе её влияние на деятельность компании-инноватора);
- *наличие трудовых ресурсов*, в частности – высококвалифицированных;
- *конкуренцию и спрос на продукцию отечественного производителя*;
- *наличие, стоимость и уровень доступного материально-технического оснащения*;
- *наличие необходимых знаний и центров подготовки специалистов*.

Поскольку реализация любых стратегических инициатив, создание продуктовых и технологических инноваций и, в конечном счёте, повышение конкурентоспособности компании зависят от сотрудников, то разработка и принятие новых принципов ведения бизнеса также зависят и от их менталитета.

На основании сравнения социально-экономических и культурных факторов, влиявших на формирование управленческих концепций в США и Японии, можно вывести общие закономерности, оценить соответствие им аналогичных российских факторов и определить те направления, работу над которыми потребуется проводить в российских предприятиях, планирующих осуществлять инновационный переход.

### ***Зарождение в США***

Несмотря на то, что предвестниками современных подходов к совершенствованию производственных процессов были уже такие учёные, как А. Файоль, Ф.У. Тейлор, Фр.Б. и Л. Гилбреты и другие, основоположником считается именно американский промышленник Генри Форд.

По просьбе администрации Президента США Ф.Д. Рузвельта компания Ford Motors с января 1940 г. начала производить комплектующие для бомбардировщика Consolidated B-24 Liberator. В то время военно-воздушные силы Германии и Японии имели превосходство над союзническими силами в воздухе, поэтому Соединённым штатам Америкам требовалось в сжатые сроки увеличить производство бомбардировщиков и истребителей, чтобы вытеснить их силы из воздушных пространств.

В рыночной терминологии это означает, что существовал *сверхвысокий неудовлетворённый спрос* на данный тип продукции. Однако осуществление подобного экстенсивного роста в сжатые сроки требует инвестиций в производственно-логистический комплекс и сопровождается повышением операционных расходов.

Ведение боевых действий стимулирует отдельные отрасли народного хозяйства, но одновременно накладывает ограничения на развитие многих секторов, в частности связанные с производством товаров народного потребления, а также науко- и капиталоемкие отрасли, что приводит к истощению экономики. С другой стороны, отправка вооружённых сил США в театры военных действий *снижала доступность к вовлечению в производственный процесс достаточного количества человеческих ресурсов* в стране. Это привело к тому, что возникла необходимость экономии имевшихся финансовых и человеческих ресурсов. Однако задачи наращивания производства и экономии ресурсов являются взаимоисключающими, и необходимо было разработать альтернативное решение, которое заключалось в *повышении эффективности используемых ресурсов*.

В этой связи Чарльз Соренсен, вице-президент компании Ford по производству, провёл исследование производственных процессов компании Consolidated Aircraft Corporation, выпускавшей бомбардировщики. По результатам исследования было определено, что с помощью совершенствования производственной системы компании Ford возможно значительно увеличить темпы производства B-24.

Воплощением этих принципов стал завод компании Ford в городе Уиллоу Ран (США), где под лозунгом «Бомбардировщик каждый час!» внедрялись и совершенствовались методы управления, которые послужили основой для производственной системы Генри Форда, а затем и других промышленников при создании собственных эффективных производственных систем.

Известно, что одной из основных черт американского менталитета является *предприимчивость*, которая тесно связана с историей колонизации Нового Света. Именно этой чертой во многом обусловлено стремление американцев к созданию инноваций.

*Амбициозность, соревновательность, целеустремлённость и политика hire-fire* («нанял-уволит», принцип невысокой терпимости к ошибкам, по которому руководитель достаточно легко может уволить сотрудника, допустившего ошибку) создали в американской

корпоративной культуре необходимые предпосылки для формирования *жёсткой исполнительской дисциплины* на всех иерархических уровнях.

Кроме того, *трудолюбие*, имеющее корни в протестантской трудовой этике переселенцев из Европы [1], в которой обосновывается добродетельность труда и необходимость работать добросовестно и усердно, являлось одной из движущих сил экономического подъёма и развития американского капитализма.

Таким образом, создание инновационной управленческой «Производственной системы компании Ford» было во многом обусловлено:

- жёсткой ограниченностью финансовых и человеческих ресурсов;
- необходимостью повышения производительности, от которой зависело выживание США и союзников во Второй мировой войне;
- национальными особенностями американского менталитета.

### ***Японская трансформация***

Несмотря на то, что физически инфраструктура и промышленность Японии почти не пострадали по окончании Второй мировой войны, её экономика была полностью переориентирована на военный сектор, в результате чего население сталкивалось с *колоссальным дефицитом товаров народного потребления*. В этой связи государство приняло решение не импортировать товары, а обеспечить выживание нации посредством роспуска монополий (дзайбацу) и создания благоприятных условий для малых и средних национальных производителей.

Другим последствием окончания ведения боевых действий стал *стремительный рост безработицы*, перенасытивший рынок труда Японии большим количеством малоквалифицированной рабочей силы. Одно из многих экономических решений, которые страна должна была принять, касалось обратной переориентации экономики. Ключевым вопросом было – импортировать или производить?

Японское правительство в соответствие со своим менталитетом «*выживания нации*» приняло решение защитить отечественную экономику и ввело беспрецедентные меры по *поддержке всех производителей* – от сельского хозяйства до промышленности. В

частности, особое внимание уделялось небольшим компаниям как основе стабильности благодаря повышению занятости.

Кроме того, вторым направлением решения проблемы научно-технического отставания Японии от Запада в послевоенный период стало *активное приобретение американских и европейских технологий и патентов* (более 34 000 лицензий и патентов на общую сумму 78 млрд долл. США за период 1949–1980 гг.) [8]. Данные технологии были адаптированы, внедрены и усовершенствованы японскими компаниями, что со временем позволило им занять в мире лидирующие позиции в высокотехнологичных отраслях. Эффективность этого подхода достигает 400% в целом и до 1800% в отдельных отраслях [8].

Поскольку восстановление японской экономической и политической систем происходило с участием США, то в числе «импортированного» знания были подходы к управлению качеством и статистическому анализу доктора У.Э. Дэмिंगа и доктора Дж.М. Джурана. В силу *постоянного стремления к совершенству*, являющегося одной из ключевых особенностей японского менталитета, это новое для японских специалистов знание нашло широчайшую поддержку у промышленных предприятий и стало одним из краеугольных компаний их корпоративной культуры и успеха.

Развитие принципов высокоэффективного предприятия, заложенных в Производственной системе компании Ford, продолжалось в 1948–1975 гг. по-прежнему в автомобилестроительной отрасли, но уже в японской. В этот период Тайичи Оно и Шигео Шинго из Toyota Motor Company совместно с представителями ряда других японских автомобилестроительных компаний отправились в США, чтобы изучить принципы ПСФ для восстановления своей отрасли и повышения эффективности деятельности на основе передового опыта американских промышленников. Компания Toyota адаптировала и развила полученные знания, чтобы к 1970-м гг. создать улучшенный вариант ПСФ, который во всём мире стал известен как «Производственная система компании Toyota» (Toyota Production System, TPS) [3, 4, 8]. Позже принципы новообразованной системы были сначала распространены на дочерние компании и поставщиков, а потом были использованы японскими предприятиями различных отраслей [5].

Однако данная система является только частью общей системы организации деятельности компании. Поскольку в культуре Японии имеет огромное значение постоянное совершенствование, то эта

особенность их менталитета нашла своё воплощение и в корпоративной среде. В компаниях это реализуется не только через оптимизацию бизнес-процессов, как принято считать в западной литературе и бизнес-кругах, но в первую очередь посредством развития, совершенствования и вовлечения сотрудников на всех уровнях организации.

Этот подход, в который внесли вклад многие технические специалисты и управленцы Японии, был формализован, систематизирован и трансформирован в философию кайдзен (яп. «постоянное совершенствование») господином Масааки Имаи. Позже именно TPS, как часть философии кайдзен, с её обширным инструментарием послужила фундаментом для концепции бережливого производства [5].

Японские компании смогли добиться такого успеха в восстановлении своей экономики и завоевания лидирующих позиций в первую очередь за счёт уникального менталитета и культуры. Поскольку они развивались как островное государство, то в них заложено чувство *национального единства*, когда выживание нации требует совместной работы и зачастую отказа от собственных интересов ради блага (или выживания) группы. Кроме того, на протяжении семи веков, с XII по XIX век, в Японии государство имело военную форму правления бакуфу (на Западе её называют «сёгунат»), что добавило к японскому чувству единства *жёсткую дисциплину и исполнительскую ответственность*.

*Ограниченность ресурсов* вследствие островного положения страны привело к необходимости их экономии, адаптации к сложным условиям и эффективного развития (т.е. достигать поставленных целей при меньших доступных ресурсах, чем, к примеру, у континентальных стран). Кроме того, религиозные течения синтоизма и буддизма, закрепившиеся в Японии среди более 80% населения, включают в себя идеи постоянного личностного роста.

Все вышеперечисленные факторы в послевоенной и современной Японии способствовали формированию в компаниях культуры постоянного совершенствования сотрудников, инициативности, совместной выработки решений, адаптивности к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, профессиональной дисциплины и добросовестности.

Таким образом, создание концепции «Производственная система компании Toyota» и появление философии кайдзен проходило на фоне жёстких социальных, экономических и политических последствий, в

условиях доступности и стремительного освоения передовых технологий и в стране, в которой на протяжении семи веков формировался менталитет командного выживания и постоянного совершенствования.

### ***Возвращение в США и популяризация***

С позиций культуры и менталитета в США с момента окончания Второй мировой войны к 1990-м гг. не произошло коренных изменений. Капиталистическая экономическая культура, стремление к лидерству и вера в исключительность американского народа активно закреплялись в сознании граждан. Однако долгий период доминирования во многих высокотехнологичных отраслях привёл к уверенности, что нет необходимости проводить значительные изменения.

Это создало почву для появления определённой стратегической неадаптивности и жёсткости системы управления. Данный период относится к т.н. «периоду производителя», когда производители во многих отраслях обладали большей властью, чем потребители, которые были вынуждены подстраиваться под то, что мог и хотел предложить производитель. В результате американские компании (особенно автомобилестроительной и сталелитейной отраслей) упустили изменения на рынке, начавшиеся с приходом в США японских конкурентов.

Японские компании за счёт тонко выстроенных принципов организации производственных и логистических процессов, а также ориентации в своей деятельности на потребителя, стремительно вышли на американский рынок и наращивали на нём свою долю. В то же время крупные американские корпорации не обладали достаточной манёвренностью для своевременной адаптации к «японской угрозе» и использовали отсталые, по сравнению с эффективными японскими, методы работы.

Таким образом, перед американскими компаниями встала задача перенять японский опыт и адаптировать производственную систему компании Toyota к своей культурной, экономической и организационной специфике. Ключевую роль в этом сыграла книга «Машина, которая изменила мир» (“The Machine That Changed the World”), которую подготовила Дж.П. Вумэк, Д.Т. Джонс и Д. Рус (J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos) в 1991 году на основании пятилетнего исследования под эгидой Массачусетского технологического института.

Именно в этой книге впервые предложена концепция бережливого производства, которая получила дальнейшее развитие в книге «Бережливое производство».

### ***Экономические, социальные и культурные факторы современной России***

В результате происходящих в настоящий момент геополитических процессов экономическая обстановка в Российской Федерации подверглась значительным изменениям. Введение санкций со стороны США, ЕС и ряда других стран привело к серьёзным *нарушениям в функционировании сложившихся бизнес-процессов* многих предприятий, реализующих программы инновационного развития.

Так, лишение российских компаний доступа к зарубежным рынкам долгосрочного финансирования в совокупности со снижающимися ценами на энергоносители привело к обрушению курса российского рубля относительно евро и доллара США, что повлекло вместе с взаимными санкциями сторонников геополитического доминирования и России снижение импорта и в результате – *сдвиги в рыночных нишах*.

Рост импортных цен в рублёвом эквиваленте привёл к повышению внутренних цен на продукты, содержащие импортируемые комплектующие и сырьё. Кроме того, удешевление российского рубля повысило реальную стоимость заёмных средств, уже привлечённых отечественными предприятиями в иностранной валюте, снижая таким образом прибыль компаний и ограничивая их возможности реинвестирования средств в развитие бизнеса.

Кроме того, *отсутствие доступа к иностранным финансовым рынкам* накладывает существенное ограничение на темпы инновационного развития российских предприятий. В условиях ограниченных ресурсов компании вынуждены пересматривать как общий, так и инвестиционный бюджет. В этой связи компании сокращают расходы, связанные с экстенсивным ростом (т.е. за счёт наращивания производственных и логистических мощностей, агрессивной маркетинговой стратегии и т.п.), и переходят на интенсификацию деятельности, то есть к более эффективному использованию существующих ресурсов. Это, в первую очередь, касается нераскрытого организационно-производственного потенциала и человеческого капитала.

С позиций владения человеческими ресурсами Россия находится в достаточно благоприятной ситуации, поскольку, во-первых, обладает умеренным превышением предложения над спросом, во-вторых, отсутствуют массовая безработица (по сравнению с послевоенной Японией) и дефицит сотрудников (по сравнению с США 1940-х гг.). Согласно исследованию компании интернет-рекрутмента HeadHunter, по итогам I квартала 2015 года спрос на трудовые ресурсы снизился на 5% относительно I квартала 2014 года, а количество размещённых резюме выросло на 35%<sup>1</sup>. Однако необходимо отметить, что по сравнению с развитыми странами в России невелико количество специалистов, обладающих значительным опытом в сферах адаптации и применения инновационных управленческих концепций, таких как кайдзен и бережливое производство.

В этой связи необходимо выделить основные черты «русского менталитета» для оценки возможного положительного и отрицательного влияния «человеческого фактора» на процесс перехода на инновационные управленческие концепции. Одной из ключевых характеристик «русского менталитета» является *недоверие к переменам*, сформировавшееся в результате того, что коренные изменения (каковым также является переход на инновационные управленческие концепции) в российской истории зачастую происходят в результате социально-политических потрясений и ухудшений условий жизни населения. В совокупности с *приверженностью русского народа к традициям* (культурным, моральным, духовным, профессиональным), сопротивлением ограничениям, *свободолюбием*, проявляющимся и в работе, это может послужить мощным барьером против внутриорганизационных изменений.

С другой стороны, «русский менталитет» характеризуется *трудолюбием, стойкостью и высокой сплочённостью перед лицом внешней угрозы*. С этими тремя факторами неразрывно связана одна из важнейших черт русского народа – *«героическая доминанта»*, то есть готовность к подвигу, способность к экстремальной мобилизации сил в определённый исторический момент. Эта черта сформировалась в результате особой цикличности жизненного уклада, сформировавшейся под влиянием долгих зим и необходимости быстрого сбора урожая.

---

<sup>1</sup> База данных компании HeadHunter. Рынок труда в России в 1 квартале 2015 года. <http://hh.ru/article/16709>.

Большую часть времени русские способны накапливать энергию, стараясь не расходовать её. В такие периоды потребности населения снижаются до минимума. Периоды низкой активности в масштабе страны могут длиться годы, десятилетия. Их сменяют периоды, когда русские переходят в «режим подвига». Поводом к активным действиям может послужить война, революция, индустриализация, освоение новых территорий, санкции и т.п.

### **Заключение**

В целом экономические и социальные факторы в современной России совпадают с условиями, в которых развивались предприятия США и Япония, разрабатывая и внедряя инновационные управленческие технологии в XX веке (табл.).

Таблица

**Экономические, социальные и культурные факторы США, Японии и России, влияющие на процесс создания и перехода к инновационным управленческим концепциям (источник – разработано авторами)**

<b>США</b> <i>Производственная система компании Ford</i>	<b>Япония</b> <i>Производственная система компании Toyota</i>	<b>Россия</b>
<b>Экономические факторы</b>		
Ограниченные возможности экстенсивного роста	Разрушенная экономика	Ограниченные возможности развития экономики
Жёстко ограниченные финансовые ресурсы	Жёстко ограниченные финансовые ресурсы	Очень высокая нехватка финансовых ресурсов
Сверхвысокий спрос	Сверхвысокий спрос	Высокий спрос
Наличие доступа к современным технологиям	Наличие доступа к современным технологиям	Ограниченный доступ к современным технологиям
<b>Социальные факторы</b>		
Недостаток человеческих ресурсов	Избыточность человеческих ресурсов	Превышение предложения человеческих ресурсов над спросом
Нехватка специалистов с необходимыми знаниями	Нехватка специалистов с необходимыми знаниями	Нехватка специалистов с необходимыми знаниями
Низкая доступность необходимых знаний	Высокая доступность необходимых знаний	Низкая доступность необходимых знаний
<b>Культурные факторы</b>		
Предприимчивость	Инициативность	Недоверие к переменам

Амбициозность	Постоянное совершенствование	Приверженность традициям
Целеустремлённость	Адаптивность	«Героическая доминанта»
Соревновательность	Командное выживание	«Сплочённость перед лицом врага»
Политика hire-fire		Стойкость
Высокая исполнительская дисциплина	Высокая исполнительская дисциплина	Недостаточная исполнительская дисциплина
Трудолюбие	Трудолюбие	Трудолюбие

Однако с позиций культурных факторов, определяющих внутри компании поддержку инновационного перехода, имеют место существенные различия. Несмотря на то, что сопротивление переменам, возникающим в результате внедрения новых подходов, может возникать в компаниях любых стран, следует учитывать, что в России оно может проявляться особенно ярко. В этой связи для успешного перехода российских предприятий на инновационные технологии необходимо разработать организационно-экономические механизмы, которые будут компенсировать эти негативные культурные факторы, использовать положительные аспекты менталитета (сплочённость и героическую доминанту) и включать ключевой этап психологической подготовки сотрудников к данным изменениям.

#### ИСТОЧНИКИ:

1. Аладина А.Н. [Стратегия «кайдзен» как основа бережливого производства](#) // Наука и образование в жизни современного общества: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 12 частях. Ч. 2. — Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. — С. 15-17.
2. Вебер М. [Избранное. Протестантская этика и дух капитализма](#). — М.: Центр гуманитарных инициатив, 2013. — 656 с.
3. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. [Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании](#). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 473 с.
4. Вумек Дж. П. [Машина, которая изменила мир](#) / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс, Д. Рус. — М.: Попурри, 2007. — 384 с.
5. Зайцев А.А., Седларж Й. [Эволюционное развитие концепции бережливого производства](#) // Российское предпринимательство. — 2014. — № 14. — С. 84-96.
6. Имаи М. [Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний](#). — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 276 с.
7. [Кайдзен для рабочих](#). — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 129 с.

8. Карпова Н.П., Горбачева С.А. [Российский путь бережливого производства](#) // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2015. — № 46. — С. 85-90.
9. Лайкер Дж. К. [Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира](#). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 400 с.
10. Масанори М. Современная технология и экономическое развитие Японии. — М.: Экономика, 2006. — 344 с.
11. Матюхин П.В. [«Кайдзен» — ключевая стратегия японского менеджмента](#) / П.В. Матюхин, В.О. Марков, П.В. Рабунец // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2009. — № 5. — С. 108-109.
12. Романеева Е.В., Шамрук А.В. [Проблема внедрения системы кайдзен-предложений на современных российских предприятиях](#) // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. — 2012. — № 3. — С. 280-283.
13. Сигидов Ю.И. [Эволюционный характер развития системы кайдзен: исторический и предметно-универсальный подходы](#) / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбянцева, А.С. Моисеенко // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2014. — № 48 (234). — С. 20-30.
14. Слыжов А.В. Управление предприятием: взаимосвязь научной организации труда и международной концепции «бережливое производство» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2015. — № 31. — С. 149-152.
15. Соколова Т.Н. Концепция «кайдзен» — как инструмент успешного развития предприятия // Общество, наука, инновации (НТК-2012): Сборник материалов Всероссийской ежегодной научно-технической конференции / Отв. ред. С.Г. Литвинец. — Киров: Издательство Вятского государственного университета, 2012. — С. 899-901.
16. Стыцук Р.Ю. [Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций](#) / Р.Ю. Стыцук, О.А. Артемьева, И.В. Рожков // Экономика и управление в машиностроении. — 2014. — № 5. — С. 33-35.
17. Шмыгленко А.В., Коптелова Н.Б. [Основы применения технологии кайдзен на российских предприятиях](#) // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации: Сборник научных трудов XI-ой Международной научно-практической конференции: в 4-х томах. Т. 4 / Отв. ред. А.А. Горохов. — Курск: Университетская книга, 2014. — С. 358-362.
18. Цомиров В.В. Кайдзен — стратегия достижения успеха для российской компании // Методы менеджмента качества. — 2008. — № 5. — С. 4-7.

---

**Oleg N. Melnikov**, Doctor of Science, Economics, Professor of the Chair of Management, the Bauman Moscow State Technical University.

**Andrei A. Zaytsev**, Postgraduate student of the Chair of Management, the Bauman Moscow State Technical University

## **Perspectives of the companies' transfer to innovative concepts of modern industrial management**

**ABSTRACT:**

The purpose of the study has been to analyze the conditions under which kaizen and lean production concepts were initially introduced. In the future it will allow to evaluate perspectives of Russian companies' transition to innovative concepts of managing modern production process in the current economic situation. To solve this issue, main social and economic factors as well as cultural features of the USA, Japan and Russia have been analyzed.

**KEYWORDS:** lean production, kaizen concept, innovation, industrial system, company management

---