

УДК 658.5.011

***С. Н. Яшин***

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, e-mail: jashinsn@yandex.ru

***К. С. Шибанов***

Выксунский филиал Национального исследовательского технологического  
университета «МИСИС», Выкса, e-mail: kshibanov@mail.ru

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**Ключевые слова:** клиентоориентированность предприятий, бережливое производство, управление предприятием, управление производством, удовлетворенность заказчиков, требования клиентов.

В работе исследована научная проблема, которая заключается в разработке инструментария и механизма управления клиентоориентированностью предприятий на основе принципов бережливого производства. Сформирована модель клиентоориентированного управления предприятием, которая, в отличие от существующих моделей управления, устанавливает взаимосвязь критериев удовлетворенности заказчиков с принципами бережливого производства. Сформулирована гипотеза о том, что для улучшения клиентоориентированности предприятиям необходимо научиться оценивать и управлять временем и затратами, создающими «полезную» стоимость для заказчиков, что позволило выстроить дальнейшее исследование, опираясь на показатели, связанные с этим. Предложен метод оценки уровня управления клиентоориентированностью предприятий, заключающийся в определении системы нормированных показателей, всесторонне отражающих текущую удовлетворенность клиентов. Разработан инструмент управления клиентоориентированностью предприятий, в который в отличие от существующих инструментов интегрированы принципы бережливого производства, что позволяет обеспечить повышение качества, снижение затрат, гибкое реагирование на изменение клиентских требований и т.д. Предложен инструмент проведения аудита управления клиентоориентированностью предприятий, позволяющий, при необходимости, своевременно корректировать стратегию дальнейшего развития.

***S. N. Yashin***

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

***K. S. Shibanov***

Vyksa branch of NUST "MISIS", Vyksa, e-mail: kshibanov@mail.ru

## **METHODS FOR MANAGING THE CUSTOMER ORIENTATION OF ENTERPRISES BASED ON LEAN MANUFACTURING TOOLS**

**Keywords:** customer focus of enterprises, lean manufacturing, enterprise management, production management, customer satisfaction, customer requirements.

The paper investigates a scientific problem, which is to develop tools and a mechanism for managing the customer focus of enterprises based on the principles of lean manufacturing. A model of customer-oriented enterprise management has been formed, which, unlike existing management models, establishes a relationship between customer satisfaction criteria and the principles of lean production. A hypothesis was formulated that in order to improve customer focus, enterprises need to learn how to evaluate and manage time and costs that create a "useful" value for customers, which made it possible to build further research based on indicators related to this. A method for assessing the level of management of customer orientation of enterprises is proposed, which consists in determining a system of normalized indicators that comprehensively reflect the current customer satisfaction. A tool for managing the customer orientation of enterprises has been developed, which, unlike existing tools, integrates the principles of lean manufacturing, which makes it possible to improve quality, reduce costs, respond flexibly to changing customer requirements, etc. A tool for auditing the management of customer-oriented enterprises is proposed, which allows, if necessary, to adjust the strategy for further development in a timely manner.

### Введение

Успешное функционирование промышленных предприятий в современных экономических условиях предполагает проведение различных преобразований, способствующих улучшению технико-технологических и финансово-экономических показателей производства. При этом изменения могут носить разный характер и решать многие типы задач.

Одной из целей современного предприятия является улучшение его клиентоориентированности, способной оказывать существенное влияние на экономические показатели деятельности предприятия и устойчивость его положения на рынке. Именно клиентоориентированность в современных условиях помогает предприятиям привлекать новых клиентов и способствует сохранению долгосрочных отношений с существующими заказчиками. А это, в свою очередь, накладывает на предприятия необходимость использования ими соответствующих инструментов, способствующих улучшению удовлетворенности покупателей.

Существенный вклад в улучшение клиентоориентированности компаний может внести использование принципов бережливого производства, ставших популярными в нашей стране в два последних десятилетия. И, несмотря на сложность их внедрения, требующего, как правило, комплексной трансформации операционной системы, системы управления, менталитета и поведения, их использование способно помочь предприятиям становиться более клиентоориентированными, удовлетворяя многочисленные требования заказчиков.

Данное исследование направлено на совершенствование механизмов и инструментов управления клиентоориентированностью предприятий на основе принципов бережливого производства.

В соответствии с целью сформулированы следующие задачи:

- сформировать модель клиентоориентированного управления предприятием на основе принципов бережливого производства;
- на основе сформированной модели предложить метод оценки уровня управления клиентоориентированностью предприятий, позволяющий определить систему показателей, всесторонне отражающих текущую удовлетворенность клиентов;

- разработать инструмент управления клиентоориентированностью предприятий на основе интеграции в него принципов бережливого производства для обеспечения повышения качества, снижения затрат, гибкого реагирования на изменение клиентских требований и т.д.;

- разработать инструмент проведения аудита управления клиентоориентированностью предприятий, позволяющий, при необходимости, своевременно корректировать стратегию дальнейшего развития.

### Материал и методы исследования

При проведении исследования применены: системный подход, синтез, анализ, научная абстракция, обобщение и сравнение, экономический и системный анализ, графические и статистические методы, а также метод экспертных оценок. Были использованы математико-статистические методы, базирующиеся на измеряемых показателях. Использование комплекса указанных методов позволило обеспечить достоверность и обоснованность выводов и способствовало принятию практико-ориентированных решений.

### Результаты исследования и их обсуждение

По результатам исследования предложено следующее:

1. Сформирована модель клиентоориентированного управления предприятием, которая, в отличие от существующих моделей управления, устанавливает взаимосвязь критериев удовлетворенности заказчиков с принципами бережливого производства, что позволяет разработать на их основе механизм и инструменты управления клиентоориентированностью предприятия.

В основе управления клиентоориентированностью предприятий лежит удовлетворение требований заказчиков. В ходе анализа автором установлены фундаментальные факторы из удовлетворенности.

При определении факторов автором использован метод – «глазами заказчика», что позволяет определить то, что наиболее важно, в первую очередь, для него, а не для производителя. Такой подход отличается от традиционного метода, при котором предприятия самостоятельно определяют то, что, на их взгляд, будет способствовать улучшению удовлетворенности клиентов.

При этом у предлагаемого подхода есть свои преимущества и недостатки. Главное преимущество заключается в том, что он позволяет определить истинное отношение заказчиков к компании. Недостатком является то, что при этом не учитываются реальные возможности предприятий в области улучшения удовлетворенности клиентов, и, в результате, может оказаться так, что предприятие, как бы ни старалось, не сможет удовлетворить заказчиков, например, по цене, даже если та будет из себестоимости и минимальной ценовой надбавки.

Для установления возможностей влияния бережливого производства на клиентоориентированность предприятий автором исследованы его принципы.

Цели бережливого производства, в целом, соответствуют критериям удовлетворенности заказчиков. Следовательно, его внедрение на предприятии должно способствовать улучшению клиентоориентированности.

Критически важным в бережливом производстве является понятие «полезной» стоимости, определяемой не производителем, а конечным потребителем. Клиенты определяют допустимую цену на товар, руководствуясь полезностью товара для себя. Следовательно, предприятию необходимо стремиться к тому, чтобы в его экономике были преимущественно затраты, создающие стоимость для потребителей, и тогда его цены будут оказываться ближе к ценам, которые для себя определяют заказчики.

Цель бережливого производства состоит в том, чтобы максимально увеличить долю деятельности, создающей стоимость, путем сокращения доли потерь и случайных действий, что положительно отражается на удовлетворенности клиентов.

В результате, автором сформулирована гипотеза о том, что для улучшения клиентоориентированности предприятиям необходимо научиться оценивать и управлять временем и затратами, создающими «полезную» стоимость для заказчиков, что позволило выстроить дальнейшее исследование, опираясь на показатели, связанные с этим.

Для управления временем и расходами, создающими «полезную» стоимость для заказчиков, необходимо использовать принципы, инструменты и методики бережливого производства.

Автором предложена модель клиентоориентированного управления предприятием на их основе.

Модель затрагивает все аспекты деятельности предприятия – от операционной системы и управления до менталитета и поведения сотрудников, и позволяет разработать на ее основе механизм и инструментарий управления клиентоориентированностью.

2. Предложен метод оценки уровня управления клиентоориентированностью предприятий, заключающийся в определении системы нормированных показателей, всесторонне отражающих текущую удовлетворенность клиентов, который, в отличие от существующих методов, учитывает влияние величин времени и затрат, создающих «полезную» стоимость для заказчиков.

Для оценки уровня клиентоориентированности предприятий автором разработан метод оценки, включающий группу показателей. В нем предлагается выделять время и расходы предприятий, создающие «полезную стоимость» для клиентов. При этом новизна подхода основывается на нескольких, выдвинутых автором предположениях.

В современных условиях время выполнения заказа становится более важным, чем время производства продукции. Несмотря на то, что предприятие, в первую очередь, отвечает за изготовление продукции, клиент становится удовлетворенным только в момент передачи ему товара, поэтому для увеличения клиентоориентированности производственным предприятиям необходимо уделять внимание общему времени выполнения заказа.

При этом целевое время выполнения заказов предлагается определять как сумму времени только тех операций и процессов, во время выполнения которых для клиента создается «полезная» стоимость, что мотивирует компании использовать инструменты управления клиентоориентированностью, исключая потери, не создающие стоимости.

Кроме того, время хранения сырья на складе предлагается включать в фактическое время выполнения заказов, даже при условии, что к моменту начала выполнения заказа необходимое сырье имеется на складе и реального ожидания поставки не происходит, что будет стимулировать предприятия минимизировать склады и расходы на их содержание, сокращая таким образом затраты, не создающие стоимости для потребителя.

3. Разработан инструмент управления клиентоориентированностью предприятий,

в который в отличие от существующих инструментов интегрированы принципы бережливого производства, что позволяет обеспечить повышение качества, снижение затрат, гибкое реагирование на изменение клиентских требований и т.д.

Инструмент управления определяет порядок выполнения анализов и мероприятий, необходимых для внедрения предложенного метода определения клиентоориентированности и определения целевого состояния. В основе инструмента – метод, разработанный для интенсивной работы, предполагающей применение логики «План» – «Внедрение» – «Контроль» – «Действие».

Задача инструмента – добиться ощутимого повышения производственной эффективности и внедрить систему бережливого производства, выведя клиентоориентированность предприятия на новый уровень.

4. Разработан инструмент проведения аудита управления клиентоориентированностью предприятий, позволяющий, при необходимости, своевременно корректировать стратегию дальнейшего развития.

Внедрение принципов и инструментов бережливого производства требует оценки эффективности их использования, но только по величине полученного экономического эффекта или сокращения времени выполнения заказов, сделать это затруднительно. Автором разработан инструмент аудита управления клиентоориентированностью предприятий по различным направлениям.

Направления разбиты на элементы, подвергающиеся изменениям. По каждому из них в процессе аудита предлагается выставлять оценку по балльной шкале – от 1 до 5.

Оценка каждого элемента выставляется с помощью разработанных методических указаний, полное содержание которых приведено в приложении к диссертационной работе. Аудит позволяет подвести промежуточные

итоги и, при необходимости, своевременно корректировать стратегию дальнейшего управления клиентоориентированностью.

### Заключение

В работе исследована научная проблема, которая заключается в разработке инструментария и механизма управления клиентоориентированностью предприятий на основе принципов бережливого производства.

Сформирована модель клиентоориентированного управления предприятием, которая, в отличие от существующих моделей управления, устанавливает взаимосвязь критериев удовлетворенности заказчиков с принципами бережливого производства.

Сформулирована гипотеза о том, что для улучшения клиентоориентированности предприятиям необходимо научиться оценивать и управлять временем и затратами, создающими «полезную» стоимость для заказчиков, что позволило выстроить дальнейшее исследование, опираясь на показатели, связанные с этим.

Предложен метод оценки уровня управления клиентоориентированностью предприятий, заключающийся в определении системы нормированных показателей, всесторонне отражающих текущую удовлетворенность клиентов.

Разработан инструмент управления клиентоориентированностью предприятий, в который в отличие от существующих инструментов интегрированы принципы бережливого производства, что позволяет обеспечить повышение качества, снижение затрат, гибкое реагирование на изменение клиентских требований и т.д.

Предложен инструмент проведения аудита управления клиентоориентированностью предприятий, позволяющий, при необходимости, своевременно корректировать стратегию дальнейшего развития.

### *Библиографический список*

1. Авдеева И.Л., Азарова Н.А., Базарнова О.А. [и др.] Теория и практика стратегического управления экономическими системами. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. 278 с.
2. Бакулина Н.А., Шабаров А.А., Кузнецов В.П. Сущность организации производства // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2-х томах, Нижний Новгород, 12 ноября 2020 года / Мининский университет. Том I. Нижний Новгород: ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2021. С. 12-14.

3. Гарина Е.П., Кузнецов В.П. Формирование необходимых условий развития промышленных предприятий; Мининский университет. Нижний Новгород: ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2022. 118 с.
4. ГОСТ Р 56020-2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200174885> (дата обращения: 05.02.2023).
5. Егоршин А.П., Гуськова И.В., Троицкая А.А. Методика расчета интегрального показателя трудового потенциала организации // Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 2. С. 200-211.
6. Лагашова Л.С., Липсиц И.В., Ойнер О.К. и др. Молокович А.: монография. М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. 241 с.
7. Митяков С.Н., Митяков Е.С., Моисеев А.Е. Анализ современного состояния эффективности реализации стратегических решений на различных иерархических уровнях // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 19 ноября 2019 года. Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2019. С. 80-83.
8. Рудюк М.Ю., Чекайкин С.В., Дасаева З.Р., Сенина С.Э. Адаптация элементов бережливого производства под внутреннюю среду предприятий // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 4(118). С. 18-26.
9. Трофимов О.В., Фролов В.Г., Ивановский С.Л. Направления развития приоритетных высокотехнологичных отраслей в соответствии с концепцией «индустрия 4.0» // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства: сборник научных трудов III Международного научно-практического форума / Под редакцией И.В. Пеньковой. 2020. С. 692-695.
10. Шинкевич А.И., Кудрявцева С.С., Кравец Е.В. Глава 6. Методология организации ресурсоэффективных производственных систем на основе инноваций в цифровой экономике // Инновационно-технологические тренды развития промышленности в условиях цифровизации экономики: коллективная монография / Под научной редакцией М.Я. Веселовского, Н.С. Хорошавиной. М.: ООО «Мир науки», 2022. С. 152-175.
11. Яшина Н.И., Гинзбург М.Ю., Чеснокова Л.А. Совершенствование российской налоговой системы на основе дифференциации налоговых платежей в целях инновационного развития экономики (на примере НДС) // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2021. № 13(517). С. 23-34.