

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

УДК 658.8

Шиковец
Михаил Николаевич

**ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В
УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА БАЗЕ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ**

Автореферат
на соискание степени магистра экономических наук
по специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным
хозяйством»

Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент Архипова Лариса Ивановна

Минск 2015

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние рынка характеризуется повышением значимости самого важного ресурса – времени. Увеличиваются темпы роста компаний, гиганты индустрии покидают привычные места, уступая их более молодым и идейно сплочённым организациям. На фоне растущей с каждым часом конкуренции потребитель открыл для себя невероятной широты возможности по экономии собственных средств без необходимости уступать в качестве приобретаемого товара. Вопрос эффективности использования производственных мощностей встал как никогда остро.

В условиях усиления конкурентного давления, в особенности увеличения значимости неценовых факторов конкуренции, предприятию, чтобы успешно конкурировать, недостаточно создать доступный для целевых потребителей и удовлетворяющий их потребности продукт. Необходимо чтобы этот продукт был создан с минимальными затратами и отвечал максимальному набору требований, выдвигаемых его целевой аудиторией. Это доказывает необходимость разработки схемы рационального использования потенциала доступного инструментария, направленного на создание ценности для потребителя с минимальными затратами, представляющего собой совокупность как инструментов, используемых для создания методических основ клиентоориентационной бережливой политики, так и инструментов, используемых при ее реализации.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными исследованиями университета.

Тема магистерского исследования соответствует плану научных исследований кафедры экономики.

Цель и задачи исследования. Цель магистерского исследования систематизация и классификация инструментов для внедрения клиентоориентированного бережливого производства на предприятии. В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи: исследовать понятийный аппарат и особенности клиентоориентированного подхода в управлении организацией; исследовать возможность повышения клиентоориентированности организации на базе лин-технологии; дать характеристику понятия лин-технологии и рассмотреть теоретические и методологические аспекты концепции; исследовать процесс ориентации предприятия на клиента и возможности использования лин-технологии в

данном процессе; проанализировать отечественный и зарубежный опыт процессов внедрения лин-производства в условиях реального бизнеса; разработать предложения по совершенствованию клиентоориентированного подхода на базе комплексного подхода к внедрению лин-технологии в организации.

Новизна полученных результатов. Научная новизна состоит в развитии теоретических положений и разработке научно обоснованных рекомендаций повышения эффективности работы структурных подразделений маркетинга и высшего менеджмента предприятий Республики Беларусь.

Положения, выносимые на защиту. На защиту выносятся три предложения, обладающие научной новизной:

1) Комплексное предложение по внедрению и использованию лин-технологии в практике современных предприятий, включающее алгоритм и описание девяти основных лин-инструментов.

2) Разработка карты потока создания ценности (VSM) как инструмента высшего уровня лин-технологии с учетом трех ключевых этапов: подготовительный этап; этап обучения; этап внедрения.

3) Сбалансированная система показателей для оценки эффективности клиентоориентированного подхода, формируемого с учетом применения стандартных процедур лин-технологии.

Апробация результатов диссертации. Основные положения, выводы и результаты исследования докладывались на международной научно-технической конференции, приуроченной к 50-летию МРТИ–БГУИР (Минск, 18–19 марта 2014 года), а также публиковались во 2-ом томе 13-ого сборника научных статей студентов, магистрантов и аспирантов ФМО БГУ.

Опубликованность результатов исследования. Результаты исследования опубликованы в двух сборниках международных научных конференций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 44 источника. Работа изложена на 76 страницах. Объем, занимаемый 8 рисунками, 14 таблицами и 1 приложением, составляет 15 страниц.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе **"Теоретические основы формирования клиентоориентированного подхода в управлении организацией на базе применения современных инструментов лин-технологий"** были рассмотрены основные теоретические аспекты клиентоориентированности и лин-технологий. Учитывая специфику каждого отдельного составляющего, была проведена классификация инструментария в разрезе элементов комплекса. При этом сначала выделяется инструментарий, применяемый для всего комплекса, затем – для его отдельных элементов. Потенциал предприятия структурируется с помощью классификации его инструментария, представляющего собой как совокупность средств, так и совокупность инструментов, используемых при разработке и реализации этих средств.

Классификация инструментария лин является удобной техникой выявления пробелов в политике предприятия. Кроме того, многие инструменты в настоящее время не окончательно разработаны и плохо формализуемы. Систематизация и классификация инструментов лин обозначает определенный срез проблематики методологии маркетинга и экономики предприятия, касающийся неразработанности и неформализуемости определенных инструментов.

Знание закономерностей и принципов организации и разработки бережливой политики необходимо для создания целостного видения клиентоориентированной деятельности предприятия, и, соответственно, более объективного представления о значении и применении отдельных средств комплекса продвижения. Кроме этого, необходимо представлять какие эффекты и правила при этом нужно учитывать, какие модели и алгоритмы применять для того, чтобы используемые средства создавали максимальный эффект.

Во второй главе **"Анализ современных технологий менеджмента и их практическое применение в формировании клиентоориентированного подхода в управлении организацией"** проведен анализ предпосылок к формированию клиентоориентированной бережливой экономики в Беларуси.

Рассмотрев нормативные акты, становится понятно, что база уже создана и внедрение lean должно стать первостепенной перспективой для высшего менеджмента отечественных предприятий.

Также плотно была рассмотрена тема бенчмаркинга, т.е. методики изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения

бизнеса. Бенчмаркинг применяется в различных отраслях экономики и областях менеджмента (управление персоналом, бизнес-процессы, маркетинг и т.д.). Ценность бенчмаркинга не только в том, что нет необходимости изобретать то, что давно изобретено. Внимательно изучая достижения и ошибки других, можно разработать собственную модель или технологию, которая будет максимально эффективна именно для конкретного предприятия.

Третий раздел главы посвящён составляющим лин-технологий. Рассматривая бережливое производство как процесс, направляемый в русло ориентации на клиента, выделяются основные его рычаги, давление на которые сформирует грамотно выстроенную политику предприятия.

В третьей главе **"Предложения по разработке механизма внедрения инструментов лин-технологий в условиях формирования клиентоориентированного подхода в управлении"** представлены разработанные автором: комплексное предложение по внедрению и использованию лин-технологии в практике современных предприятий, включающее алгоритм и описание девяти основных лин-инструментов, карта потока создания ценности (VSM) с учетом трех ключевых этапов: подготовительный этап; этап обучения; этап внедрения и сбалансированная система показателей для оценки эффективности клиентоориентированного подхода, формируемого с учетом применения стандартных процедур лин-технологии.

Сегодня в реальной практике редко используется только один элемент бережливого производства. Во многих случаях раздельное использование средств комплекса попросту нелогично и не приносит необходимых плодов. Как правило применяют не одно, а несколько инструментов комплекса.

Стоит выделить, что новизна и инновационная составляющая проекта заключается в основных положениях методологического и технологического характера. Преимуществом данной методологии является практическое применение инструментов бережливого производства (лин-технология) на предприятиях, специализирующихся в различных областях деятельности.

Использование таких инструментов как:

- картирование (составление карты) потока создания ценности (VSM);
- 5S – технология создания эффективного рабочего места;
- вытягивающее поточное производство;
- всеобщий уход за оборудованием (Total Productive Maintenance – TPM);
- визуализация;
- Канбан;
- предотвращение ошибок (Рока-Йоке);

- SMED – быстрая переналадка оборудования;
- Just-in-Time – точно вовремя.

Всё это приведет к получению дополнительной ценности: прибыль, безопасность труда, опережение, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, оптимизированный процесс, прогресс.

Предлагаемые к внедрению процедуры и ответственность в реализации проектов, представлены в таблице 1.

Таблица 1 Последовательность внедрения процедур лин-технологии

	Инструменты лин-технологии	Ответственность*	Документ*
1	Картирование (составление карты) потока создания ценности (VSM)	УК, П, ЭУ, R&D	СТП
2	5S-технология создания эффективного рабочего места	П	Инструкция
3	Вытягивающее поточное производство	М, С, П	Инструкция
4	Всеобщий уход за оборудованием (Total Productive Maintenance – TPM)	П, УК	СТП
5	Визуализация	Тор менеджмент	Инструкция
6	Канбан	П, УК	СТП
7	Предотвращение ошибок (Рока-Йоке)	П, УК, R&D	СТП
8	SMED – быстрая переналадка оборудования	П, ЭУ	СТП
9	Just-in-Time – точно вовремя	ОП, М, С, П	СТП
ОБУЧЕНИЕ И ТРЕННИГИ ПО ПРОГРАММЕ ПРЕД ВНЕДРЕНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ КАЖДОГО ТИИ-ИНСТРУМЕНТА – на постоянной основе			

*УК – управление качеством, П – производство, М – маркетинг, С – сбыт, ОП – отдел планирования, R&D – отдел разработки, СТП – стандарт предприятия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целями и задачами диссертационного исследования были систематизированы и классифицированы методологии и процедуры лин-технологии или концепции бережливого производства, а также исследованы теоретические основы клиентоориентированного подхода в управлении организацией.

Проанализированы предпосылки к скорому формированию клиентоориентированной бережливой экономики в Беларуси.

В ходе анализа теоретических положений были разработаны научно-обоснованные рекомендации по формированию и внедрению клиентоориентированной бережливой политики предприятий.

В рамках магистерского исследования предложена и апробирована методика внедрения бережливого производства на предприятии. Разработана карта потока создания ценности (VSM) как инструмент высшего уровня лин-технологии с учетом трех ключевых этапов: подготовительный этап; этап обучения; этап внедрения, а также разработана сбалансированная система показателей для оценки эффективности клиентоориентированного подхода, формируемого с учетом применения стандартных процедур лин-технологии.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Шиковец М.Н. Современные технологии в маркетинге. /М.Н. Шиковец // Международная научно-техническая конференция, приуроченная к 50-летию МРТИ-БГУИР(Минск 18-19 марта 2014 года): материалы конференции В 2 ч. Ч. 2 / редкол. : А. Н. Осипов [и др.]. – Минск : БГУИР, 2014. – 451 с.

2. Шиковец М.Н. Современные технологии в маркетинге. / М.Н. Шиковец // Сборник научных статей студентов, магистрантов аспирантов. Факультет международных отношений БГУ - Минск: ОДО "Издательство «Четыре четверти", 2015 - 345с.