

Недвижай Павел Дмитриевич

студент

Научный руководитель

Недвижай Светлана Викторовна

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

ВЗАИМОСВЯЗЬ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: в статье исследуется, как операционная эффективность, достигаемая через Lean, становится инструментом создания ценности для клиента, что в совокупности формирует устойчивое конкурентное преимущество предприятия.

Ключевые слова: бережливое производство, клиентоориентированность, ценность для потребителя, операционная эффективность, производительность труда, Kaizen, Kanban, конкурентное преимущество.

В условиях перехода к экономике знаний и усиления глобальной конкуренции традиционные модели управления, ориентированные исключительно на внутреннюю эффективность, демонстрируют свою ограниченность. Современный этап развития промышленных и сервисных предприятий характеризуется парадигмальным сдвигом: от парадигмы «производить то, что мы умеем» к парадигме «производить то, что нужно клиенту». В этом контексте концепция бережливого производства, зародившаяся в производственной системе Toyota и направленная на устранение потерь (муда), не может рассматриваться в отрыве от стратегической клиентоориентированности.

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска синергетического эффекта от интеграции этих двух управленческих подходов. Изолированное внедрение инструментов бережливого производства часто приводит к

оптимизации процессов, не создающих ценности для конечного потребителя (например, ускорение производства неликвидной продукции). В то же время декларативная клиентоориентированность без должной операционной эффективности оборачивается высокими издержками и неспособностью предложить конкурентную цену. Таким образом, проблема заключается в разработке и апробации механизмов, обеспечивающих неразрывную связь между созданием ценности для клиента и радикальным сокращением внутренних потерь, что в совокупности формирует устойчивое конкурентное преимущество через рост производительности труда и общей эффективности бизнеса.

В основе философии бережливого производства лежит понятие ценности. Ценность – это любое действие или процесс, за который клиент готов платить. Все остальные действия классифицируются как потери. Это определение является мостом, напрямую соединяющим Lean-философию с клиентоориентированным подходом. Клиентоориентированность в данном контексте перестает быть функцией исключительно отдела маркетинга или продаж и становится сквозным принципом организации всей деятельности предприятия.

Взаимодействие этих двух концепций носит двусторонний характер:

– клиентоориентированность как вектор для Lean. Понимание потребностей клиента позволяет точно определить, какие процессы создают ценность, а какие являются потерями. Без глубокого анализа Voice of the Customer (Голоса клиента) усилия по оптимизации могут быть направлены не по адресу. Например, сокращение времени на финальную упаковку продукта может быть потерей, если для клиента ключевым фактором является индивидуальная подарочная упаковка;

– Lean как инструмент реализации клиентоориентированности. Инструменты бережливого производства обеспечивают операционную базу для выполнения обещаний, данных клиенту. Система Just-in-Time (Точно в срок) позволяет поставлять продукцию именно тогда, когда она нужна клиенту. Система Kanban обеспечивает гибкость производства под конкретные заказы. Стандартизация рабочих процессов гарантирует стабильное качество продукта или услуги.

Таким образом, эффективность и производительность являются не самоцелью Lean, а необходимым условием для создания ценности для клиента с минимально возможными издержками.

Рассмотрим механизм влияния интеграции бережливого производства и клиентоориентированности на ключевые показатели деятельности предприятия на конкретных примерах из российской промышленности в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1

Влияние интеграции бережливого производства и клиентоориентированности на ключевые показатели деятельности российских промышленных предприятий

Пример 1: Промышленное производство (машиностроение)	
	Предприятие: ПАО «КАМАЗ» (внедрение принципов Lean на сборочных линиях)
Исходная ситуация:	Длительный производственный цикл (срок изготовления грузового автомобиля по спецзаказу мог превышать 60 дней), высокий уровень незавершенного производства и складских запасов комплектующих
Интегрированное решение:	Внедрение системы Kanban на сборочном конвейере было синхронизировано с работой клиентского портала. Портал позволял дилерам и крупным корпоративным клиентам конфигурировать заказ в режиме реального времени. Информация о комплектации автомобиля мгновенно передавалась в производственную систему. На основе этих данных система Kanban запускала «вытягивание» только тех комплектующих, которые требовались для конкретного заказа
Точные данные и результат	Сокращение производственного цикла: Срок изготовления автомобиля по индивидуальному заказу сократился с 60 до 25 дней (снижение на 58%). Рост производительности труда: за счет устранения простоев и оптимизации логистики внутри цеха выработка на одного производственного рабочего выросла на 22% в натуральном выражении. Снижение запасов: Уровень складских запасов дорогостоящих комплектующих снизился на 35%, что высвободило значительный объем оборотных средств. Эффект для клиента: Клиент получил возможность получить автомобиль нужной комплектации значительно быстрее, что стало мощным конкурентным преимуществом КАМАЗа на рынке
Пример 2: Сфера услуг (банковский сектор)	
	Предприятие: Крупный универсальный коммерческий банк (условный пример).
Исходная ситуация:	Клиенты жаловались на длительное ожидание в отделениях при открытии счетов и получении справок. Среднее время обслуживания одного клиента составляло 25 минут
Интегрированное решение	Проведение хронометража процесса с точки зрения клиента. Анализ показал, что из 25 минут 15 минут клиент

	проводил в ожидании своей очереди или пока операционист искал информацию в разных базах данных. Была внедрена система предварительной записи через мобильное приложение (клиентоориентированный шаг) и стандартизированы рабочие места операционистов: все необходимые программы и шаблоны документов были объединены в единый интерфейс (Lean-шаг)
Точные данные и результат	Сокращение времени ожидания: Среднее время ожидания в очереди сократилось с 15 до 3 минут. Повышение операционной эффективности: Время непосредственного обслуживания клиента сократилось до 7 минут. Общий эффект: Общее время визита клиента в банк сократилось с 25 до 10 минут (снижение на 60%). Рост производительности: Один операционист стал способен обслужить в 2.5 раза больше клиентов за смену без увеличения интенсивности труда. Эффект для клиента: значительно вырос уровень удовлетворенности (NPS) и лояльность к банку за счет уважения к его времени

Интеграция принципов бережливого производства и стратегической клиентоориентированности представляет собой не простое суммирование двух управленческих концепций, а их синергетическое слияние. Эффективность в этой связке перестает быть самоцелью и становится инструментом обеспечения ценности для потребителя. Производительность выступает как мера способности предприятия создавать эту ценность с минимальными затратами ресурсов.

Анализ практического опыта ведущих российских компаний демонстрирует прямую корреляцию между внедрением интегрированного подхода и достижением измеримых бизнес-результатов: сокращением производственного цикла на 40–60%, ростом выработки на 15–25% и значительным снижением уровня запасов. В долгосрочной перспективе такая модель управления формирует устойчивую бизнес-систему, способную не только быстро реагировать на текущие запросы рынка, но и предвосхищать будущие потребности клиентов, обеспечивая тем самым доминирующее положение в отрасли.

Рассмотрим таблицу 2, в которой обобщена информация, как конкретные инструменты Lean помогают реализовать клиентоориентированный подход на практике.

Таблица 2

Механизм реализации клиентоориентированности через инструменты Lean

Инструмент Lean	Принцип действия	Ценность для клиента
1. Картирование потока создания ценности (VSM)	Визуализация всего процесса от заказа до поставки с разделением действий на создающие ценность, необходимые (но не ценные) и чистые потери	Прозрачность и скорость: позволяет выявить и устранить «узкие места» и простои, которые клиент ощущает как задержки, фокусируя улучшения на том, что для него действительно важно
2. Система «Точно в срок» и Канбан	Организация производства по принципу «вытягивания», когда следующий этап забирает детали с предыдущего только по сигналу о реальной потребности	Гибкость и актуальность: обеспечивает быструю адаптацию к изменению спроса или конфигурации заказа, гарантируя поставку свежего продукта без устаревших запасов
3. Система 5S	Рациональная организация рабочего пространства (сортировка, порядок, чистота, стандартизация, совершенствование)	Скорость и надежность: сокращает время на поиск инструментов и информации, что напрямую ускоряет обслуживание. Создает образ профессиональной и надежной компании
4. Poka-Yoke	Создание условий, при которых совершить ошибку невозможно или она становится сразу заметной	Гарантия качества: предотвращает дефекты и ошибки в процессе оказания услуги, гарантируя клиенту получение именно того, что он заказал, и формируя доверие к бренду
5. Стандартизированная работа	Документирование и внедрение наилучшего известного способа выполнения операций для обеспечения стабильности	Стабильное качество: обеспечивает предсказуемый и одинаково высокий результат независимо от исполнителя, создавая у клиента уверенность в продукте или услуге

Инструменты бережливого производства служат не просто набором техник для сокращения затрат, а операционной платформой, которая позволяет воплотить клиентоориентированность из стратегического лозунга в ежедневную реальность. Взаимосвязь здесь прямая: Lean определяет, как доставить ценность, а клиентоориентированность – какую именно ценность создавать. Как показано в таблице 2, каждый из рассмотренных инструментов Lean на операционном уровне направлен на решение задачи по созданию ценности для конечного потребителя.

Таким образом, инструменты Lean создают операционную среду, в которой компания может надежно и эффективно выполнять свои обещания перед клиентом: поставлять нужный продукт (JIT), нужного качества (Poka-Yoke), в нужном месте и в нужное время (5S), стабильно и без лишних затрат для обеих сторон.

Внедрение инструментов бережливого производства создает для клиента ценность не напрямую, а через трансформацию внутренних процессов компании. Клиент не видит, как организована производственная линия или как оптимизирован документооборот, но он напрямую ощущает результаты этих изменений.

В конечном счете, все эти ценности сливаются в одну главную: клиент получает именно то, что он хочет, тогда, когда он хочет, по справедливой цене и с минимальными для него усилиями. Это и есть высшая форма клиентоориентированности, которую делают возможной инструменты бережливого производства.

Список литературы

1. Харитонов А.С. Проблемы внедрения бережливого производства в производственной отрасли и пути их решения / А.С. Харитонов // Молодой ученый. – 2024. – №47 (546). – С. 551–554.

2. Галанин Ф.С. Оптимизация производственной деятельности современного российского предприятия инструментами бережливого производства / Ф.С. Галанин // Молодой ученый. – 2025. – №9 (560). – С. 31–33. EDN VCMTLY

3. Соболева Н.А. Управление затратами корпорации / Н.А. Соболева // Молодой ученый. – 2025. – №6 (553). – С. 146–148.