

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В КОНЦЕПЦИЯХ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Лапшин Владимир Сергеевич,

*кандидат экономических наук, профессор кафедры управления качеством,
e-mail: kafedra507@yandex.ru*

*Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,
г. Саранск*

В статье рассматриваются концепции актуальные для осуществления перехода бизнеса на принципы современной управленческой парадигмы, в частности, признанные в качестве главной миссии удовлетворенности потребителей и общества.

Ключевые слова: удовлетворенность потребителя, требования потребителя, добавленная ценность, цепочка ценностей, поток создания ценности, заинтересованные группы, модели делового совершенства, затраты потребителя, бережливое производство.

Определяя бизнес как процесс, который превращает внешние ресурсы, а именно знание, во внешние результаты – экономические ценности П. Друкер еще полвека назад определил перспективы развития бизнеса выраженные двумя главными направлениями. Во-первых, только за счет знаний организация может позиционировать себя и создать продукт, который будет иметь *ценность* на рынке. Данное понятие с точки зрения потребителя означает возможность приобретения товара, соответствующего его требованиям. Во-вторых, происходит понимание того, что прибыль не является первоочередной целью, что и находит отражение в изменении взгляда на миссию и философию компании. Признание главной миссией удовлетворение потребителей вместе с удовлетворением акционеров и удовлетворением ожиданий широкого круга заинтересованных групп реализовано в модели совершенства EFQM, являющейся основой всеобщей философии менеджмента и обеспечивающей стратегическое развитие организации.

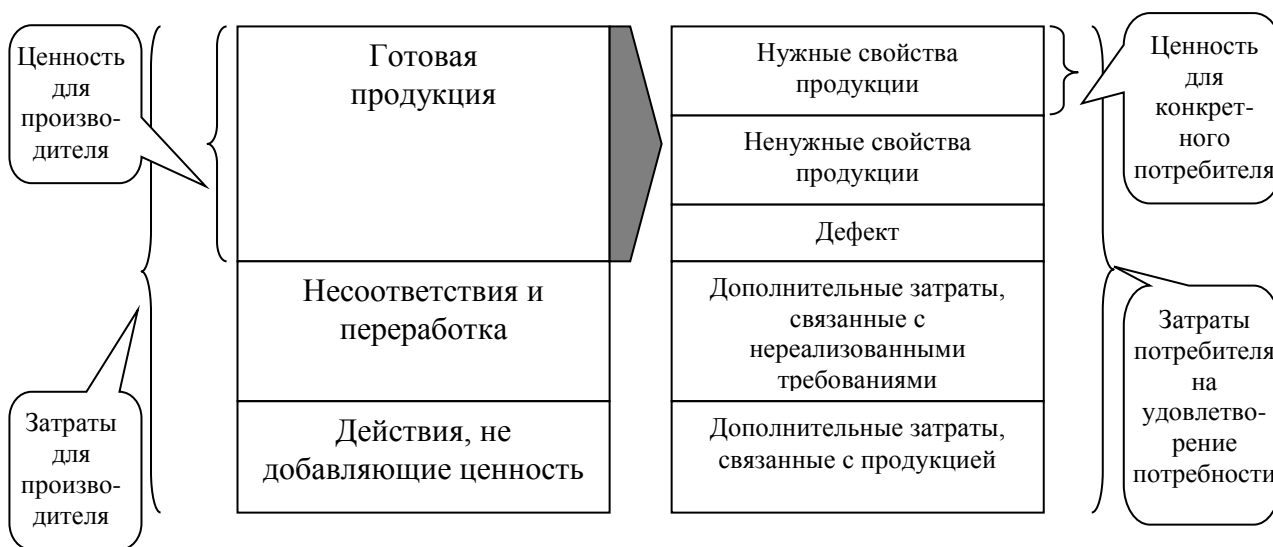
Удовлетворенность потребителя – результат, достижение которого основывается на *концепции маркетинга* в числе принципов которой – определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами. Покупатель, полагаясь на свое восприятие, выбирает из конкурирующих предложений то, которое с его точки зрения обладает наибольшей ценностью. Ценность можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены. Это, так называемая, триада потребительской ценности – ценность растет с улучшением качества и сервиса и снижается с ростом цены. Следуя этой логике, Ф. Котлер определяет ценность как отношение того, что потребитель

получает, к тому, что он отдает:

Ценность = Выгоды/Издержки = Экономические выгоды + Функциональные выгоды + Эмоциональные выгоды / Денежные издержки + Затраты времени + Затраты энергии + Материальные затраты.

Исходя из этого соотношения производитель имеет возможность повысить ценность предложения для покупателя изменяя свои производственные приоритеты. *Концепция фокусирования производства* заключается в том, что в ходе операционной деятельности очень трудно достичь одинаково высоких результатов по всем показателям в части издержек производства, качества и надежности продукции, скорости выполнения заказа, гибкости и способности реагировать на изменение спроса. Следовательно, менеджменту необходимо принимать решение о том, какие параметры развития наиболее актуальны в данный момент для достижения цели удовлетворенность потребителя.

По ряду причин производителю достаточно сложно точно определить, в чем состоит ценность товара или услуги. Поэтому, создаваемые производителем ценность и стоимость готового продукта могут не совпадать с ожиданиями потребителя. На Рисунке 1 показано, что с одной стороны, не все то, что получает потребитель, является для него ценностью, а, с другой стороны, выход производственной системы лишь в своей малой части можно связать с созданием ценности для потребителя.



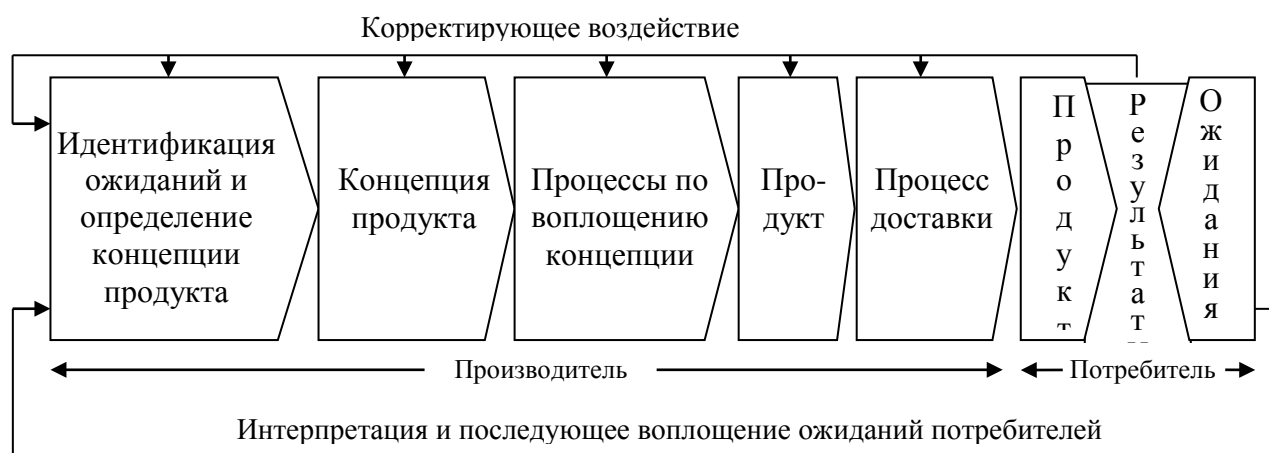
Р и с у н о к 1 – Ценность результатов процесса с точки зрения производителя и потребителя

Ответ на вопрос, эффективны или не эффективны процессы предприятия ориентированного на потребителя можно получить сравнив время создания добавленной ценности и суммарное время выполнения заказа. По этим двум показателям рассчитывается эффективность цикла бизнес-процесса, который можно использовать для оценки потенциала увеличения добавленной ценности при одновременном сокращении затрат.

Эффективность цикла процесс = Время создания добавленной ценности /

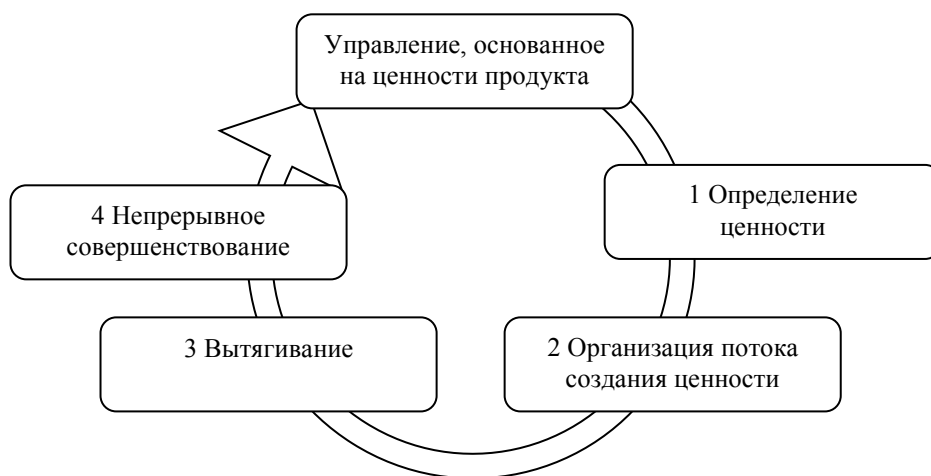
Суммарное время выполнения заказа

Исследования, проведенные на отечественных и зарубежных предприятиях показывают, что эта величина для многих производственных процессов составляет менее 1%. У мировых лидеров в машиностроении время создания добавленной ценности составляет более 25% суммарного времени выполнения заказа. *Концепции цепочки создания ценности* М. Портера обращает внимание на то, что в системе бизнес-процессов компании часть бизнес-процессов создает добавленную ценность, а другая – нет. Следовательно, необходимо сфокусировать внимание на тех бизнес-процессах, которые не могут дать результата, но дают, по терминологии П. Друкера, убыточные затраты. Есть только один разумный путь к избавлению от убыточных затрат – это отказаться от действий, которые их вызывают.



Р и с у н о к 2 - Система создание и передачи ценности

В какой степени совпадут намерения менеджмента предприятия изменить соотношение «выгоды/издержки» в лучшую сторону, определяется его способностью к формированию *системы создания и передачи ценности*, включающей в себя все этапы жизненного цикла продукта, а также все коммуникации и каналы, которые обеспечивают создание ценности для потребителя (Рисунок 2).



Р и с у н о к 3 - Управление, основанное на ценности продукта

Решение этой проблемы находится в организации управления, основанного на ценности продукта или *концепции бережливого производства*. Данная концепция основывается на принципах, которые в совокупности образуют алгоритм управления производством, основанный на ценности создаваемой для потребителя (Рисунок 3).

Ценность для потребителя – это первый принцип бережливого мышления и бережливому предприятию необходимо глубоко понимать ту ценность, которую оно создает для своих потребителей. Как идентифицировать и отобрать необходимые потребителям свойства продукта помогают разнообразные маркетинговые стратегии, основанные на жизненном цикле товара. Любая маркетинговая стратегия базируется на «трех китах»: сегментировании, целевом подходе и позиционировании. Конечным результатом позиционирования является успешное создание ориентированного на потребителя заявления о ценности продукта – простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует покупать именно этот товар [3, с. 335].

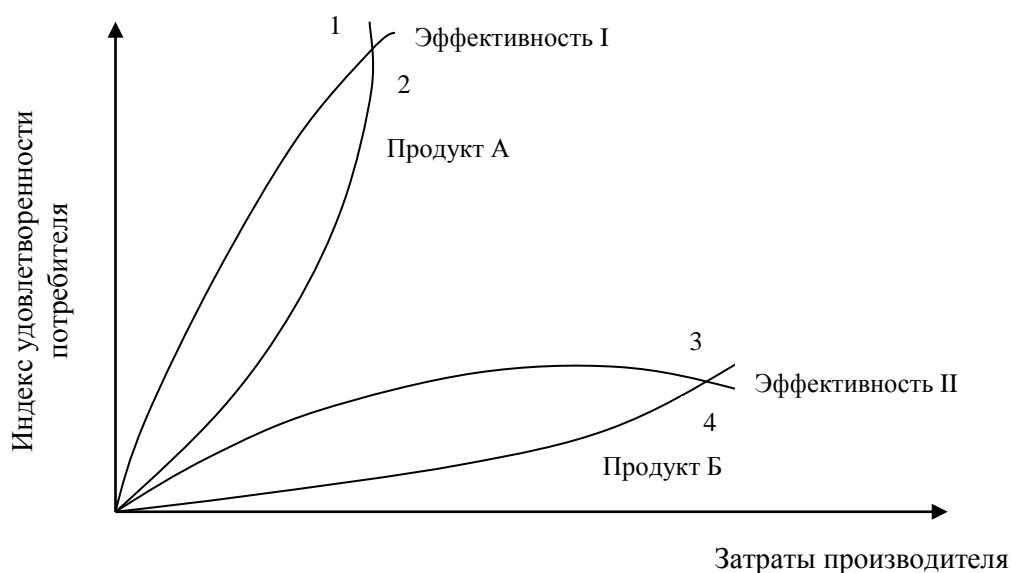


Р и с у н о к 4 - Процесс идентификации создаваемой ценности

Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 10014-2008 предоставляет информацию, необходимую для эффективного применения принципов менеджмента качества и выбора методов и инструментов для обеспечения успешной деятельности организации в области идентификации создаваемой для потребителя ценности. Процесс идентификации основывается на

применении процессного подхода и методологии «план – выполнение – проверка – действие» (Рисунок 4).

Совокупность методов, связанных с исследованием рынка и идентификацией требований потребителей позволяет посредством командной работы разработать концепцию и структуру продукта. Менеджмент конфигурации (ГОСТ Р ИСО 10007) дает возможность документировать в установленном порядке взаимосвязанные функциональные и физические характеристики продукции определенные разработчиками в соответствии с требованиями потребителей. Для каждой потенциальной характеристики необходимо определить баланс ее потребительской ценности и соответствующих издержек. Усилии по созданию ценности для потребителя представлены на рисунке 5 по горизонтальной оси «затрат». Результаты в получении ценности – вертикальная ось. Таким образом, в управлении процессами, создающими добавленную ценность и стоимость (затраты) необходимо учитывать эффективность, с которой ценностные ориентиры производителя будут достигнуты.



Р и с у н о к 5 - Траектории достижения различных уровней эффективности в управлении ценностью продукта

Сегодня, утверждает Ф. Котлер, многие компании не ограничиваются концепцией маркетинга и идут дальше, внедряя *концепцию покупателя*. Средствами ее реализации являются интегрированный персональный маркетинг и цепочка создания ценности. *Концепция расширенного предприятия* основывается на системе ценностей, включающей в себя цепочки ценностей не только фирмы, но и поставщиков и потребителей. Каждое звено системы ценностей вносит свой вклад в создание ценности для потребителя и, одновременно, каждое звено способно девальвировать ценность, добавленную на предшествующих этапах. Это вызывает необходимость интеграции работы предприятия. Интеграция предприятия во всех элементах системы ценностей

предусматривает разрушение организационных, технологических и экономических барьеров и улучшение взаимодействия для создания условий, обеспечивающих его более высокую эффективность и адаптируемость к изменяющимся условиям.

Многие ученые, в частности П. Дойль, справедливо указывали на уязвимость позиций компаний, ориентированных только на удовлетворение требований потребителя. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2010 связывает достижение организацией устойчивого успеха с удовлетворением потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. В соответствии с положениями *концепции заинтересованных сторон* цели компании определяются теми ценностями, которые должны быть созданы, например, для собственника, для акционеров, для персонала и т. д. Это значительно усложняет задачу менеджмента с идентификацией и предоставлением ценности, так как потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон, часто, не только отличаются, но и противоречат друг другу.

В случае использования предприятием концепции заинтересованных сторон термин «добавленная ценность» отражает тот подход в современном менеджменте, когда все решения и действия оцениваются через призму роста удовлетворенности заинтересованных сторон. При этом добавленная ценность становится мерой увеличения удовлетворенности соответствующей заинтересованной стороны за определенный период времени и поэтому должна определяться по каждой из них в отдельности. Все это необходимо делать путем диалога менеджмента с каждой заинтересованной стороной. При этом важно нахождение баланса интересов заинтересованных сторон, достижение их Парето-оптимальности, т.е. когда рост удовлетворенности любой из заинтересованных сторон не сопровождается ухудшением положения любой другой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ГОСТ Р ИСО 10014 – 2008 «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества». Введен: 18–12–2008 – М.:Стандартинформ, 2009. – 31 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». Введен: 01–06–2011 – М.:Стандартинформ, 2011. – 46 с.
3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент* /Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

VALUE-BASED PRODUCTION IN THE CONCEPT OF MODERN MANAGEMENT

Lapshin V.S.,

PhD, Professor of Chair of Quality Management,

e-mail: kafedra507@yandex.ru

Ogarev Mordovia State University,

Saransk

The paper is concerned with concepts, relevant to the business transition to the principles of modern business management paradigm, in particular, recognition the customer and society satisfaction as the main company mission.

Keywords: customer satisfaction, customer requirements, added value, value chain, value stream, stakeholders, business excellence model, the cost of the consumer, lean production/