

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_9\_446

**УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ НА  
ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА  
MANAGING CUSTOMER ORIENTATION OF ENTERPRISES BASED ON  
LEAN MANUFACTURING TOOLS**



**Яшин Сергей Николаевич**, д.э.н., проф., заведующий кафедрой «Менеджмента и государственного управления», ННГУ им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ)

**Шибанов Кирилл Сергеевич**, старший преподаватель, ННГУ им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ)

**Yashin Sergey Nikolaevich**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, N.I. Lobachevsky National Research University (UNN)

**Shibanov Kirill Sergeevich**, Senior Lecturer, N.I. Lobachevsky National Research University" (UNN)

**Аннотация.** В статье анализируется вклад российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами управления клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства. Рассмотрены некоторые из важнейших инструментов Lean Production, с помощью которых можно управлять клиентоориентированностью предприятий. Выделен ряд мер и описаны подходы для успешного управления клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства. Охарактеризованы преимущества управления клиентоориентированностью для российских предприятий.

**Abstract.** The article analyzes the contribution of Russian and foreign scientists involved in the management of customer-oriented enterprises based on lean production tools. Some of the most important Lean Production tools that can be used to manage the customer orientation of enterprises are considered. A number of measures are identified and approaches are described for the successful management of customer-oriented enterprises based on lean production tools. The advantages of customer orientation management for Russian enterprises are characterized.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность предприятий, управление клиентоориентированностью предприятий, бережливое производство, инструменты бережливого производства

**Keywords:** customer orientation of enterprises, management of customer orientation of enterprises, lean manufacturing, lean manufacturing tools

Управление клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства представляет собой эффективный и перспективный подход, который может способствовать достижению высоких результатов, и является неотъемлемой частью успешной стратегии предприятия, позволяя ему сохранять конкурентоспособность на рынке и удовлетворять потребности клиентов более эффективно и эффективно.

В современном бизнесе клиентоориентированность является одним из ключевых принципов успешной работы предприятий. Организации стремятся удовлетворить потребности и ожидания клиентов, чтобы установить долгосрочные отношения и повысить свою конкурентоспособность. В этом контексте инструменты бережливого производства предоставляют предприятиям возможность улучшить свою клиентоориентированность, оптимизировав свои процессы, увеличив эффективность и минимизируя ресурсозатраты [5].

Достижения в области управления клиентоориентированностью предприятий включают более эффективное удовлетворение запросов и потребностей клиентов, увеличение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение оттока клиентов, увеличение объема продаж и улучшение репутации предприятия. Эти методы и

подходы помогают предприятиям строить долговременные и успешные отношения с клиентами, удерживать конкурентное преимущество и достигать более высоких финансовых результатов [3].

Влияние использования инструментов бережливого производства на клиентоориентированность предприятий изучается рядом ученых. Некоторыми из них являются:

1. Филип Котлер (Philip Kotler) - один из самых известных маркетологов в мире, который сделал значительный вклад в развитие теории маркетинга и управления клиентоориентированностью предприятий. Он предложил концепцию маркетинговой ориентации, где компании должны ставить клиента в центр своей деятельности и активно анализировать и удовлетворять его потребности [11].

2. Уман Маслоу (Uma Manoj) - исследователь в области управления клиентоориентированностью предприятий, который разработал модель управления ориентированным на клиента предприятием, основанную на пирамиде потребностей Маслоу. Он утверждает, что предприятие должно удовлетворять базовые потребности клиентов, такие как качество продукта или услуги, прежде чем переходить к более высоким уровням, таким как персонализация и инновации [4].

3. Джон Хагель (John Hagel) - эксперт в области стратегического управления и разработки клиентоориентированных моделей бизнеса. Он предложил концепцию «управления сценариями» (scenario planning), в которой предприятие активно исследует потребности и поведение клиентов, чтобы предлагать им персонализированные решения и удовлетворять их ожидания [10].

4. Питер Друкер (Peter Drucker) - один из основоположников современного управления и автор множества работ по стратегическому управлению. Он обратил внимание на важность фокуса на клиентах и их потребностях для успешного функционирования предприятия [9].

В России также есть ученые и эксперты, занимающиеся разработкой методов управления клиентоориентированностью предприятий. Некоторые из них:

1. Андреева Н.- профессор, доктор экономических наук, специалист в области маркетинга и управления клиентским опытом? разработала модели и методы

управления клиентоориентированностью предприятий, исследовала влияние клиентского опыта на лояльность клиентов и бизнес-показатели [15].

2. Виханская О. - доктор экономических наук, профессор, специалист в области стратегического маркетинга и управления клиентским потреблением. Она внесла значительный вклад в разработку моделей управления клиентоориентированностью предприятий в условиях рыночной экономики [7].

3. Чернова С. - доктор экономических наук, профессор, специалист в области маркетинга и управления клиентским опытом. Она проводила исследования по разработке стратегий и методов управления клиентоориентированностью предприятий, а также исследовала влияние клиентского опыта на поведение покупателей [8].

4. Портнов В. - кандидат экономических наук, специалист в области маркетинга и управления клиентскими отношениями, разработал методологии и инструменты управления клиентоориентированностью предприятий, а также проводил исследования в области стратегического маркетинга [6].

5. Резников Д. - доктор экономических наук, профессор, специалист в области управления качеством сервиса и удовлетворенностью клиентов. Он разработал модели и методы управления клиентоориентированностью в служебных отраслях, таких как туризм и гостиничный бизнес [12].

6. Беяев Е. - профессор, доктор экономических наук, специалист в области стратегического маркетинга и управления клиентскими отношениями. Он занимается разработкой методов и моделей для привлечения, удержания и развития клиентов в условиях современного рынка [14].

7. Глазунова А. - кандидат экономических наук, специалист в области маркетинга и управления клиентскими отношениями. Она занимается исследованиями по определению и удовлетворению потребностей клиентов, а также разработкой программ лояльности и персонализации услуг [1].

8. Широков А. - профессор, доктор экономических наук, специалист в области управления клиентскими потребностями и стратегического маркетинга. Он

разработал методики анализа и прогнозирования поведения клиентов, а также модели управления клиентскими отношениями [13].

9. Голубев Н. - доктор технических наук, профессор, который в своих исследованиях изучает взаимосвязь между принципами бережливого производства и клиентоориентированностью предприятий. Он анализирует, как использование инструментов бережливого производства может повлиять на удовлетворенность клиентов и повышение их лояльности [1].

Эти ученые исследуют различные аспекты управления клиентоориентированностью предприятий и вносят важный вклад в развитие этой области в России. Их работы помогают предприятиям более эффективно взаимодействовать с клиентами, разрабатывать персонализированные стратегии и повышать уровень удовлетворенности и лояльности клиентов.

Бережливое производство, или Lean Production, представляет собой систему управления, которая в основе своей выстраивает процессы вокруг потребностей клиента. Оно подразумевает эффективное использование ресурсов, устранение избыточных операций и улучшение качества продукции или услуги.

Одним из ключевых инструментов бережливого производства является система Just-in-Time (JIT). Она позволяет организации иметь в наличии только те товары или компоненты, которые необходимы непосредственно для производства или предоставления услуги в данный момент. Это позволяет избежать складирования больших запасов, что снижает затраты на их хранение и улучшает скорость реакции на потребности клиентов.

Еще одним важным инструментом является Value Stream Mapping (VSM), или картирование потока ценности. VSM позволяет исследовать весь процесс производства или предоставления услуги, выявляя потенциальные проблемные зоны и узкие места. Это позволяет улучшить производительность и устранить простои в процессе, что приводит к повышению качества продукции или услуги.

Важным инструментом является также Kaizen, или постоянное улучшение. Он предполагает постоянное стремление к улучшению процессов и продукции путем

внедрения маленьких, но постоянных изменений. Это помогает организации быть гибкой и адаптироваться к изменчивым потребностям клиентов.

Рассмотрим более подробно некоторые из инструментов Lean Production, которые помогают управлять клиентоориентированностью предприятий.

1. Just-in-Time (JIT): Принцип JIT направлен на доставку правильных товаров в правильное время, с минимальным количеством запасов. Это позволяет предприятию удовлетворять потребности клиентов в точности в момент, когда это необходимо, и избегать лишних запасов. JIT помогает снизить затраты на хранение и улучшить отзывчивость на требования клиентов.

2. Value Stream Mapping (VSM): Инструмент VSM используется для анализа и оптимизации процессов, необходимых для производства или предоставления услуги. VSM позволяет идентифицировать шаги, которые не добавляют ценности, и устраняет их или минимизирует. Анализ потока ценности помогает предприятию оптимизировать весь процесс с точки зрения клиентских потребностей.

3. Kaizen: Kaizen представляет собой философию постоянного улучшения. Она основывается на том, что даже малые постоянные изменения в процессе могут привести к значительным улучшениям в результате. Применение принципов Kaizen позволяет предприятию быть гибким и реагировать на потребности клиентов, а также стремиться к постоянному совершенствованию качества продукции или услуги.

4. Lean Six Sigma: Lean Six Sigma сочетает принципы Lean Production и методологию Six Sigma. Это позволяет предприятию одновременно работать над устранением избыточных операций и улучшением качества продукции или услуги. Методология Lean Six Sigma использует статистические инструменты и анализ данных для выявления проблем и нахождения эффективных решений.

5. Customer Relationship Management (CRM): CRM - это система управления отношениями с клиентами, которая помогает предприятию удерживать клиентов, предоставлять индивидуализированный сервис и улучшать клиентское удовлетворение. Через использование CRM системы предприятие может собирать информацию о клиентах, их предпочтениях и истории взаимодействия, что

позволяет организации лучше понимать своих клиентов и предоставлять высокий уровень персонализированного обслуживания.

Применение этих инструментов в управлении клиентоориентированностью позволит предприятию оптимизировать свои процессы, повысить эффективность, улучшить качество продукции или услуги и установить долгосрочные отношения с клиентами. Организация, которая успешно управляет клиентоориентированностью, обеспечивает конкурентное преимущество на рынке и высокую лояльность клиентов.

Кроме инструментов Lean Production, есть еще несколько подходов, которые могут помочь в управлении клиентоориентированностью предприятий.

1. Сегментация клиентов: Разделение клиентской базы на группы или сегменты поможет предприятию лучше понять потребности каждой группы клиентов и разработать индивидуальные стратегии обслуживания. Критерии сегментации могут включать географическое расположение, демографические данные, поведенческие или психографические характеристики. Это позволит предприятию предлагать персонализированные решения и услуги, адаптированные к уникальным потребностям каждого сегмента.

2. Voice of the Customer (голос клиента): Сбор и применение голоса клиента является важным элементом клиентоориентированности. Предприятие может использовать различные методы, такие, как опросы, интервью, отзывы, анализ социальных сетей и т. д., чтобы получить обратную связь от клиентов. Это позволит организации понять и удовлетворить потребности и предпочтения клиентов, а также идентифицировать области для улучшения.

3. Управление клиентским опытом: Создание положительного клиентского опыта является важной целью клиентоориентированных предприятий. Организация должна учесть все взаимодействия клиента с компанией, начиная от первого контакта до послепродажного обслуживания. Предприятие может использовать методики проектирования клиентского опыта, улучшать процессы взаимодействия с клиентами и предоставлять высококачественный сервис, чтобы удовлетворить и превзойти ожидания клиентов.

4. Обучение и развитие сотрудников: Поскольку сотрудники являются ключевыми для обеспечения клиентоориентированности, предприятие должно инвестировать в их обучение и развитие. Сотрудники должны быть грамотно обучены оценивать и понимать потребности клиентов, а также уметь общаться с ними и решать их проблемы. Предприятие может проводить тренинги, программы мотивации, обратную связь и другие мероприятия, которые способствуют развитию компетенций сотрудников и повышению уровня обслуживания клиентов.

5. Использование технологий: Современные технологии, такие как CRM-системы, аналитика данных, искусственный интеллект и автоматизация процессов, могут быть полезными инструментами для управления клиентоориентированностью. Использование таких технологий поможет предприятию эффективно собирать, анализировать и использовать данные о клиентах, а также автоматизировать определенные процессы, чтобы повысить скорость и качество обслуживания.

6. Координация между отделами: Чтобы быть клиентоориентированным, предприятие должно обеспечить гармоничную работу между различными отделами и функциональными областями. Например, отделы продаж, маркетинга, обслуживания клиентов и производства должны тесно сотрудничать, чтобы обеспечить единое видение и высокий уровень обслуживания клиентов. Это может включать регулярные совещания, обмен информацией и установление общих целей для всех отделов.

7. Инновации и адаптация: Клиентоориентированное предприятие должно быть готово к изменениям и быть инновационным в своих подходах. Оно должно оценивать изменения в потребностях клиентов и рынка, разрабатывать новые продукты и услуги, а также улучшать существующие предложения. Предприятие также должно быть готово к адаптации к новым технологиям и трендам, что позволит удовлетворять потребности клиентов более эффективно.

8. Проактивный подход: Вместо реагирования на запросы и проблемы клиентов, предприятие может принять проактивный подход и предлагать клиентам решения и услуги, которых они еще не запрашивали. Например, компания может



предлагать персонализированные рекомендации продуктов, статьи и ресурсы, которые будут полезны для клиента. Это поможет укрепить отношения с клиентами и создать дополнительную ценность.

9. Культура клиентоориентированности: Одним из важных факторов успеха клиентоориентированного предприятия является наличие культуры, в которой все сотрудники осознают важность клиента и его потребностей. Компания должна поощрять и награждать сотрудников, которые демонстрируют отличное обслуживание клиентов и превосходят их ожидания. Лидеры должны быть вовлечены в создание и поддержку такой культуры, а сотрудники должны быть обучены и доступным способом понимать потребности клиентов.

10. Мониторинг и измерение результатов: Чтобы оценить эффективность своих клиентоориентированных стратегий, предприятие должно устанавливать метрики и показатели, которые позволят наблюдать за результатами. Это может включать такие показатели, как уровень удовлетворенности клиентов, повторные покупки, уровень оттока клиентов и другие. На основе этих данных предприятие может анализировать свою работу, вносить корректировки и улучшать свои подходы.

11. Обратная связь клиентов: Предприятие должно активно собирать обратную связь от клиентов, чтобы понимать их потребности, ожидания и проблемы. Это можно делать через опросы, интервью, обзоры на сайте или социальных сетях. Обратная связь поможет предприятию анализировать свои слабые места и вносить улучшения в продукты, услуги или процессы.

12. Персонализация: Предприятие может использовать данные о клиентах, чтобы создавать персонализированные предложения и обслуживание. Например, оно может предлагать рекомендации товаров или услуг, основанных на предыдущих покупках или предпочтениях клиентов. Это поможет предприятию лучше понять клиентов и создать более значимые взаимоотношения.

13. Сильное руководство: Лидеры предприятия должны демонстрировать лидерство и поддержку клиентоориентированной культуры. Они должны ставить клиента на первое место, устанавливать ясные ориентиры и ценности, а также

обеспечивать ресурсы и поддержку для реализации клиентоориентированных стратегий.

14. Обучение сотрудников: Предприятие должно инвестировать в обучение своих сотрудников, чтобы они развивали навыки и знания, необходимые для обслуживания клиентов. Это может включать обучение по умению общаться с клиентами, решать проблемы, работать в команде и использовать технологии и инструменты для обслуживания клиентов.

15. Для разработки и реализации клиентоориентированных стратегий предприятие может обратиться к внешним экспертам или консультантам. Внешние специалисты могут помочь предприятию определить его слабые места, разработать план действий и обеспечить необходимую экспертизу и опыт.

16. Постоянное видение и адаптация: Клиентоориентированность - это не одноразовая задача, а процесс, который требует постоянного наблюдения за изменениями и адаптацию предприятия. Постоянное обновление стратегии и подходов позволит предприятию оставаться впереди конкурентов и продолжать отвечать на потребности клиентов.

Внедрение этих подходов поможет предприятию стать более клиентоориентированным и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами. Каждое предприятие уникально, поэтому важно выбрать подходы, которые наиболее соответствуют его ситуации и стратегии.

Управление клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства позволяет создать эффективные и эластичные процессы, способствующие достижению высокого уровня удовлетворенности клиентов. Результатом будет не только повышение конкурентоспособности предприятия, но и установление долгосрочных и надежных отношений с клиентами.

Для успешного управления клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства необходимо принять ряд мер и применить определенные подходы.

Во-первых, необходимо провести анализ и понять потребности и ожидания клиентов. Компания должна исследовать свою целевую аудиторию, понять, чего они ожидают от продукции или услуги, и какие проблемы они хотят решить. Это позволит предприятию настроить свои процессы на ответ на эти потребности.

Во-вторых, следует применить принципы бережливого производства для оптимизации производственных процессов и повышения качества продукции или услуги. Разработка системы JIT, VSM и Kaizen поможет идентифицировать и устранить неэффективные операции, улучшить поток производства и увеличить качество продукции.

Также следует обратить внимание на вовлечение сотрудников в процесс клиентоориентированности. Сотрудники являются ключевым ресурсом предприятия, и их участие и мотивация важны для успешной реализации клиентоориентированной стратегии. Организация должна обеспечить обучение и развитие своих сотрудников, чтобы они были в состоянии предоставить высокий уровень сервиса клиентам.

Другой важный аспект в управлении клиентоориентированностью - это обратная связь от клиентов. Предприятие должно разработать механизмы сбора и анализа обратной связи от клиентов, чтобы понять их потребности и ожидания, и вносить соответствующие изменения в свои процессы. Регулярное общение с клиентами поможет предприятию быть более реактивным и адаптироваться к изменчивым требованиям рынка.

Клиентоориентированность предоставляет российским предприятиям ряд преимуществ:

1. **Повышение конкурентоспособности:** Клиентоориентированные предприятия лучше адаптируются к изменениям на рынке и быстрее реагируют на потребности клиентов. Это помогает им выделяться среди конкурентов и сохранять свою конкурентоспособность.

2. **Улучшение качества продукции и услуг:** Фокус на потребностях и ожиданиях клиентов позволяет предприятиям разрабатывать и предлагать продукты

и услуги, которые лучше соответствуют потребностям рынка. Это способствует повышению качества предлагаемых товаров и услуг.

3. Привлечение и удержание клиентов: Ориентация на клиента помогает предприятиям строить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Высокий уровень обслуживания, персонализированный подход и учет обратной связи клиентов способствуют привлечению новых клиентов и удержанию существующих.

4. Создание лояльности клиентов: Клиентоориентированные предприятия обеспечивают удовлетворение потребностей клиентов и превосходный уровень обслуживания. Это способствует формированию лояльности клиентов, которые склонны совершать повторные покупки и рекомендовать предприятие своим знакомым.

5. Увеличение прибыли: Более удовлетворенные и лояльные клиенты готовы платить больше за качество продукции и услуг. Клиентоориентированные предприятия могут повысить свою прибыльность путем привлечения выгодных клиентов и увеличения продаж.

6. Улучшение репутации: Предприятия, которые активно практикуют клиентоориентированность, могут улучшить свою репутацию и привлечь больше внимания со стороны клиентов, партнеров и инвесторов. Положительная репутация способствует долгосрочному успеху предприятия.

Клиентоориентированность обеспечивает российским предприятиям конкурентные преимущества, повышает качество продукции и услуг, помогает привлечь и удержать клиентов, а также увеличивает прибыльность и улучшает репутацию предприятия.

В заключение следует отметить, что управление клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства является ключевым фактором для обеспечения успешной деятельности и конкурентоспособности. Применение подхода Lean Production позволит организации оптимизировать свои процессы, удовлетворить потребности клиентов и

повысить качество своей продукции или услуги. В результате предприятие сможет установить долгосрочные отношения с клиентами и добиться успеха на рынке.

Использование методологии бережливого производства позволяет предприятиям оптимизировать свои производственные процессы и устранять любые виды потерь, что приводит к улучшению качества продукции и услуг. Комбинирование этого подхода с клиентоориентированностью позволяет реализовать заказы и требования клиентов более эффективно и точно, минимизируя потери времени и ресурсов.

Ориентация на потребности и ожидания клиентов позволяет предприятиям лучше понимать свою целевую аудиторию и создавать продукты и услуги, которые в полной мере удовлетворяют их требованиям. Это может включать персонализированные подходы, индивидуальные решения и постоянную обратную связь с клиентами, чтобы улучшать продукт на основе их мнений.

Таким образом, управление клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства является важным фактором успеха в современном бизнесе. Оно позволяет предприятиям не только оптимизировать свои процессы и улучшать качество продукции, но и создавать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами, что способствует достижению высоких показателей прибыли и развитию бренда.

#### **Список источников**

1. Aksenov V. A., Khmelev I. B., Yakusheva A. M. Management of Operations and Business Processes: Problems of Digitalization and Development of Production Enterprises in Modern Russia // Strategies and Trends in Organizational and Project Management, Rostov-on-Don, 19–20 мая 2021 года / Editors: Pavel V. Trifonov, Marina V. Charaeva. – Rostov-on-Don: Springer Nature, 2022. – P. 74-82. – DOI 10.1007/978-3-030-94245-8\_10.
2. Буньковский Д. В. Критерии повышения экономической эффективности промышленного предпринимательства в нефтепереработке // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 2(134). – С. 31-36. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.02.04.004.

3. Валиуллина Л. А., Хадасевич Н. Р. Самооценка процессов организации труда и внедрения технологии "Бережливое производство" в учреждениях социального обслуживания // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 7. – С. 2975-2990. – DOI 10.18334/ce.15.7.112410.
4. Василенко Н. В., Иванова Е. В. Эволюция логистических парадигм: роль технологического фактора // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 6. – С. 680-689. – DOI 10.35854/1998-1627-2023-6-680-689.
5. Дмитриев Н. Д., Ильченко С. В., Бойко Е. В. Проведение оценки эффективности внедрения корпоративно-социальных технологий на предприятии и их влияние на интеллектуальный капитал // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 8. – С. 242-247. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-8-242-247.
6. Ежова Е. С. Возможности использования концепции бережливого производства для эффективного внедрения цифровизации в управление производством // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Астрахань, 01–31 мая 2022 года / Сост. Р.И. Акмаева, Э.Д. Магеррамова. – Астрахань: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Астраханский государственный университет", 2022. – С. 74-77.
7. Корокошко Ю. В., Сагин С. А. Продуктовая стратегия в теории и практике промышленного предприятия // Финансовый бизнес. – 2023. – № 4(238). – С. 154-157.
8. Курмангулов А. А., Решетникова Ю. С., Крошка Д. В. Использование визуализации для управления запасами медицинской организации на принципах бережливого производства // Забайкальский медицинский вестник. – 2023. – № 1. – С. 156-164. – DOI 10.52485/19986173\_2023\_1\_156.
9. Мещерякова Н. Б., Болотников С. В. Совершенствование бизнес-процессов планирования в производственной организации ООО «Лаборатория радиосвязи» на основе автоматизации и применения информационных технологий // Прикладные исследования в области цифровизации управления бизнес-процессами: Материалы

конкурса, Москва, 02 ноября 2020 года. – Москва: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский политехнический университет", 2021. – С. 171-182.

10. Наминова К. А., Лиджиева Г. Х., Файзиева К. И. Инструменты повышения эффективности работы персонала в организации, их характеристика // Актуальные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 85-летию со дня рождения доктора экономических наук, профессора Кирилла Александровича Савченко-Бельского, Элиста, 15 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Б. Болдырева, Б.Л. Бадма-Халгаева [и др.]. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2022. – С. 161-164.

11. Никитенков П. К. Эффективность применения принципов бережливости в управлении производством предприятия // Современные аспекты экономики и управления: Материалы Международной студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 25 мая 2023 года. – Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета "Золотой колос", 2023. – С. 170-173.

12. О. В. Ровинская, А. А. Воронина, М. Ю. Демина [и др.] Бережливое производство как способ повышения эффективности деятельности Smart Foundry // Modern Economy Success. – 2022. – № 6. – С. 173-178.

13. Родионов А. В., Родионова Е. М. Применение бережливого производства в локомотивном комплексе ОАО «РЖД» на примере Горьковской дирекции тяги // Экономика труда и управление персоналом: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 17 февраля 2021 года / Московский авиационный институт. – Москва: Издательство "Знание-М", 2021. – С. 243-246.

14. 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.

15. Трофимова Н. Н. Пятнадцать наиболее важных инструментов бережливого производства (часть 1) // Альманах Крым. – 2022. – № 29. – С. 22-27.

**References**

1. Aksenov V. A., Khmelev I. B., Yakusheva A.M. Management of Operations and Business Processes: Problems of Digitalization and Development of Production Enterprises in Modern Russia // Strategies and Trends in Organizational and Project Management, Rostov-on-Don, May 19-20, 2021 / Editors: Pavel V. Trifonov, Marina V. Charaeva. – Rostov-on-Don: Springer Nature, 2022. – P. 74-82. – DOI 10.1007/978-3-030-94245-8\_10.
2. Bunkovsky D. V. Criteria for increasing the economic efficiency of industrial entrepreneurship in oil refining // Economics and management: problems, solutions. – 2023. – Vol. 4, No. 2(134). – pp. 31-36. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.02.04.004.
3. Valiullina L. A., Khadasevich N. R. Self-assessment of labor organization processes and implementation of Lean manufacturing technology in institutions social services // Creative Economy. – 2021. – Vol. 15, No. 7. – pp. 2975-2990. – DOI 10.18334/ce.15.7.112410.
4. Vasilenko N. V., Ivanova E. V. The evolution of logistics paradigms: the role of the technological factor // Economics and management. - 2023. – Vol. 29, No. 6. – pp. 680-689. – DOI 10.35854/1998-1627-2023-6-680-689.
5. Dmitriev N. D., Ilchenko S. V., Boyko E. V. Evaluation of the effectiveness of the introduction of corporate social technologies at the enterprise and their impact on intellectual capital // Business Strategies. – 2021. – Vol. 9, No. 8. – pp. 242-247. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-8-242-247.
6. Yezhova E. S. Possibilities of using the concept of lean production for effective implementation of digitalization in production management // Regional specifics and Russian experience of business and economic development: Materials of the XIII International Scientific and Practical Conference, Astrakhan, 01-31 May 2022 / Comp. R.I. Akmaeva, E.D. Magerramova. – Astrakhan: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Astrakhan State University", 2022. – pp. 74-77.
7. Korokoshko Yu. V., Sagin S. A. Product strategy in the theory and practice of an industrial enterprise // Financial business. – 2023. – № 4(238). – Pp. 154-157.



8. Kurmangulov A. A., Reshetnikova Yu. S., Kroshka D. V. Using visualization for inventory management of a medical organization on the principles of lean production // Zabaikalsky Medical Bulletin. – 2023. – No. 1. – pp. 156-164. – DOI 10.52485/19986173\_2023\_1\_156.
9. Meshcheryakova N. B., Bolotnikov S. V. Improvement of business planning processes in the production organization of Radio Communication Laboratory LLC on the basis of automation and application of information technologies // Applied research in the field of digitalization of business process management: Materials of the competition, Moscow, November 02, 2020. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow Polytechnic University", 2021. – pp. 171-182.
10. Naminova K. A., Lidzhieva G. H., Fayzieva K. I. Tools for improving the efficiency of personnel in the organization, their characteristics // Actual socio-economic processes: problems, trends and prospects: Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 85th anniversary of the birth of Doctor of Economics, Professor Kirill Alexandrovich Savchenko-Belsky, Elista, November 15, 2022 / Editorial Board: S.B. Boldyreva, B.L. Badma-Khalgaev [et al.]. – Elista: Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov, 2022. – pp. 161-164.
11. Nikitenkov P. K. Efficiency of application of the principles of thrift in enterprise production management // Modern aspects of Economics and Management: Materials of the International Student Scientific and Practical Conference, Novosibirsk, May 25, 2023. – Novosibirsk: Publishing Center of Novosibirsk State Agrarian University "Golden Ear", 2023. – pp. 170-173.
12. O. V. Rovinskaya, A. A. Voronina, M. Yu. Demina [et al.] Lean production as a way to increase the efficiency of Smart Foundry // Modern Economy Success. – 2022. – No. 6. – Pp. 173-178.
13. Rodionov A.V., Rodionova E. M. Application of lean production in the locomotive complex of JSC "Russian Railways" on the example of the Gorky Traction Directorate // Labor Economics and Personnel Management: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 17, 2021 / Moscow Aviation Institute. – Moscow: Publishing House "Znanie-M", 2021. – pp. 243-246.

Московский экономический журнал. № 9. 2023

Moscow economic journal. № 9. 2023

14. Rudyuk M. Yu., Chekaykin S. V., Dasaeva Z. R., Senina S. E. Adaptation of lean production elements to the internal environment of enterprises // Science and business: ways of development. – 2021. – № 4(118). – Pp. 18-26.

15. Trofimova N. N. The fifteen most important tools of lean production (part 1) // Almanac Crimea. – 2022. – No. 29. – pp. 22-27.

**Для цитирования:** Яшин С.Н., Шибанов К.С. Управление клиентоориентированностью предприятий на основе инструментов бережливого производства // Московский экономический журнал. 2023. № 9.  
URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2023-27/>

© Яшин С.Н., Шибанов К.С., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 9.