

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

  
Ю.А. Шумилова  
«10» 06 2019г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ  
УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ**

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнил работу  
студентка 2 курса очной формы  
обучения



Гилева  
Дарья  
Владимировна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор



Казанцева  
Светлана  
Михайловна

Рецензент  
Директор компании  
«Ай Тим»  
канд. экон. наук



Вострецов  
Алексей  
Михайлович

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Маркетинг»

Защита в ГЭК  
протокол от 15.06.18 № 08  
оценка отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	7
1.1. Теоретические аспекты концепции бережливого производства.....	7
1.2. Теоретические аспекты понятия клиентоориентированность...	18
1.3. Бережливое производство в образовательной деятельности.....	21
1.4. Управление университетом и анализ текущего состояния процессов Тюменского государственного университета.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ КОНЦЕПЦИЙ В ЗАРУБЕЖНЫХ ВУЗАХ .....	37
2.1. Концепция lean в сфере высшего образования .....	37
2.2. Концепция шесть сигм в образовательной сфере: опыт применения в зарубежных ВУЗах .....	44
2.3. Бережливые преобразования в зарубежных высших учебных заведениях.....	47
ГЛАВА 3. ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ....	52
3.1. Разработка и применение методики оценки процессов ВУЗа с целью построения клиентоориентированного подхода.....	52
3.2. Разработка рекомендаций на основе данных исследования.....	62
3.3. Алгоритм внедрения управления на основе концепции бережливого производства.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время концепция "Бережливое производство" (Lean) широко используется на предприятиях в технологических процессах производства продукции. По статистике от 60 до 80% всех затрат предприятий, связанных с удовлетворением потребительского спроса на промышленные изделия, приходится на выполнение административных функций. Таким образом, концепция "Бережливое производство" нашла свое применение в офисах и сфере услуг.

Концепция бережливого производства предусматривает не сокращение расходов, а устранение потерь, не приносящих добавочной ценности продукту или услуге. В любой системе во всех процессах – от производства и сборки до гостиничного бизнеса, образования, здравоохранения, транспорта и социальных служб – существуют скрытые потери. Обучение само по себе является своеобразным производственным процессом, в ходе которого некоторому «продукту» (обучаемому) сообщается добавленная стоимость (знания и навыки), поэтому в профессиональном образовательном учреждении в настоящее время актуально создание рабочей группы по внедрению бережливого производства в учебный процесс [5, с.135].

Целью исследования является разработка алгоритма оптимизации бизнес-процессов Тюменского государственного университета на основе концепции бережливого обеспечения с целью повышения его клиентоориентированности.

В соответствие с данной целью нами были поставлены следующие задачи:

- 1) Определение основных ценностей студентов ТюмГУ;
- 2) Оценка одного из значимых бизнес-процессов и нахождение в нем потерь и слабых мест;
- 3) Построение новых цепочек создания ценности для студентов, посредством отсечения и реорганизации;

#### 4) Проектирование новых (усовершенствование действующих) бизнес-процессов ВУЗа.

Объектом исследования является ФГАОУ ВО «Тюменский Государственный Университет», предметом – бизнес-процессы вуза.

Проблемы, которые затрагиваются в исследовании, касаются вопросов неэффективной деятельности Высшего учебного заведения, как заведения предоставляющего услуги. Так любой, ВУЗ являясь организацией, предоставляющей образовательные услуги согласно современным концепциям маркетинга должен предоставлять определенную ценность для потребителя, причем ценность данной услуги должна определяться не только ее характеристиками, но и способами ее предоставления. Однако возникает противоречие, согласно которому ВУЗы мало уделяют внимания мнению студентов об образовательном процессе. Зачастую неустроенность процессов влияет на восприятие основной услуги потребителем. Таким образом, в нашем исследовании основными проблемами являются несоответствие ожидания и реальности потребителей (студентов) и непродуманность цепочек предоставления ценности для потребителя.

В исследовании будут предложены варианты решения существующих проблем согласно концепциям бережливого обеспечения.

На данном этапе работы были выбраны такие методы исследования, как сравнение, измерение, абстрагирование, анализ и синтез, мысленное моделирование.

Практическая значимость исследования заключается в разработке реальных, применимых на практике схем бизнес-процессов Тюменского государственного университета. После проведения планируемых изменений произойдет сокращение итераций, необходимых для совершения того или иного действия, что приведет к минимизации существующих издержек. Освободившиеся денежные средства Вуз может направить на поддержку и развитие студенческой инициативы, в том числе в области научного творчества.

Научная значимость определяется формированием единых принципов функционирования ВУЗа с точки зрения вспомогательных процессов и процессов обеспечения. Подходы, разработанные в исследовании, имеют научную новизну, поскольку в настоящее время изучены недостаточно.

Социальная значимость, касается, в первую очередь, студентов и состоит в максимизации полезного времени, проведенного ими в ВУЗе.

Таким образом, в выигрыше от применения концепции бережливого обеспечения окажется как производитель (ВУЗ), так и потребитель услуги (студент).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бережливое производство – это особый подход к организации управления на предприятии. Отправная точка бережливого производства - ценность для потребителя. Ценность – это характеристика, которая делает товар идеальным. Определение «ценности» описывает степень ожидаемой удовлетворенности покупкой и возможной оценкой ее стоимости. Ценность товара или услуги создается производителем, однако определена она может быть только конечным потребителем.

Основной жизненной ценностью студентов группы 28Мм 171 является достижение высокого социального статуса и возможности управления людьми, то есть основополагающей целью их жизни является достижение успеха и построение карьеры. Чуть меньшее количество опрошенных в качестве определяющей ценностной ориентации выбрали «Признание и уважение людей и влияние на них окружающих». Это означает, что современные молодые люди считают не менее важным отношение окружающих людей к ним, признание и уважение в определенных общественных группах (друзья, сотрудники по работе). «Высокое материальное благосостояние» — данная ценностная ориентация оказалась на третьем месте из наиболее предпочитаемых. Из этого следует, что студентам важна также и материальная составляющая их жизни. Таким образом, студенты магистратуры ожидают от обучения, прежде всего, карьерных перспектив и возможность получить более высокооплачиваемую должность. С точки зрения учебного процесса для студентов будет важно практикоориентированное обучение. Ожидается, что знания, полученные на учебных занятиях, могут быть успешно применены на практике.

Замеренная удовлетворенность студентов образовательным процессом напрямую коррелирует с удовлетворением основных ценностей студентов. Большинство опрошенных студентов негативно относятся к услуге. Полученные данные в первую очередь говорят о проблемах в процессах, и

прежде всего в процессе проведения учебных занятий. Образовательная программа магистратуры не соответствует ценностям студентов. Обучаясь, студенты не получают удовлетворения базовых ценностей и не чувствуют взаимосвязи между обучением и будущей карьерой.

После анализа процесса проведения учебного занятия выяснилось, что время создания ценности на парах составило 60 минут. Среднее время потерь 30 минут, что говорит о том, что треть времени на занятиях тратится впустую, что на самом деле не так уж мало. Также можно сделать выводы по преобладающему виду потерь в процессе каждого занятия. Простой наблюдались в основном на первом занятии. Первое занятие-это ознакомительное и вводное в дисциплину, поэтому следует обратить внимание на инструменты, которые позволят оптимизировать время ознакомления студента с дисциплиной. Далее во всех занятиях наблюдались лишние операции. Время, потраченное на данные операции также можно существенно сократить. Время лишних операций выражалось в дублировании знаний, причем дублировании не с младших курсов, а с прошлого семестра и других пар. На последних занятиях также наблюдался переизбыток ненужной информации, который выражался в высокой концентрации информации, которую преподаватель выдавал за оставшееся занятие. Данный факт также говорит о необходимости оптимизации и данного занятия.

Потери в ходе обучения возникали из-за низкой осведомленности преподавателя о знаниях студента, а также вследствие непредсказуемости образовательного процесса-студенты плохо представляли содержание образовательного курса и не могли оперативно вмешиваться в него. Одной из рекомендаций профессора M.L. Emiliani в таком случае является включение студентов в планирование лекционных занятий, при этом те темы, которые, по мнению студентов, будут не актуальны отдаются на самостоятельное изучение.

Полученные данные исследования являлись основой для построения первой ступени клиентоориентированной системы, источником которой является сам образовательный процесс. Построение подобной системы

возможно при определенной организационной децентрализации и вовлеченности каждого преподавателя.

Профессиональные образовательные учреждения, перестраивая свою деятельность на основе принципов бережливого производства, должны рассматривать ее с позиции усиления ценности для потребителя. Своевременное выявление изменений потребностей и создание ценности, отвечающей требованиям удовлетворенности потребителей, являются необходимыми условиями существования и устойчивого развития организации.

Выделение образовательных бизнес-процессов, их анализ и совершенствование представляют значительный резерв для повышения эффективности деятельности вуза. Среди основных преимуществ - простота проведения оптимизации как самих процессов, с точки зрения их организации, синхронизации, взаимосогласованности, так и ресурсов, потребляемых процессами, особенно это касается кадровых ресурсов.

В ходе исследования нами была получена оценка образовательного процесса ВУЗа, основанная на мнении клиентов. Для построения клиентоориентированной системы необходимо включение данных показателей в регулярный мониторинг ВУЗа, так как данные показатели являются прямыми индикаторами качества предоставляемой услуги.

Клиентоориентированная система затрагивает как основные, так и вспомогательные процессы. В нашем же исследовании центральную роль мы отделили части основного процесса и от нее мы будем отталкиваться. Однако не стоит забывать и о вспомогательных процессах, которые невозможно проанализировать в рамках одного исследования, но которые являются важной частью построения целостной системы.

Определение показателей эффективности и даже сбор статистики о том, как эти показатели ведут себя в определенных условиях и какие факторы влияют на значение этих показателей, – это только первые шаги к построению эффективной системы управления. Необходимо не только уметь определять и

контролировать показатели, но и воздействовать на них, создавая условия для достижения желаемых значений.

Необходимо выстроить такую систему управления высшим учебным заведением, в которой учитывались бы в первую очередь ценности и желания студентов. Для этого необходимо на высших уровнях руководства выработать политику, основные цели, основные KPI и ознакомить с участниками каждого бизнес процесса, а также выстроить прозрачную систему сбора информации и обратной связи от преподавательского состава и студентов.

Принципы и инструменты бережливого производства в данном случае помогают в анализе процесса и построении самой системы. Клиентоориентированная система затрагивает как основные, так и вспомогательные процессы. В нашем же исследовании центральную роль мы отвели части основного процесса и от нее мы будем отталкиваться. Однако не стоит забывать и о вспомогательных процессах, которые невозможно проанализировать в рамках одного исследования, но которые являются важной частью построения целостной системы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурмашева, Э.П. Использование инструментов Бережливого производства в проектировании образовательного процесса школой / Э.П. Бурмашева // Интеграция образования. 2016. – № 1. – С. 105–111.
2. ГОСТ Р 56020– 2014 [Электронный ресурс]: Бережливое производство. Основные положения и словарь. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200110957> (дата обращения: 15.03.2018).
3. Васильев, В.Л., Седов С.А. Бережливое производство как метод повышения экономической безопасности предприятий и организаций [Электронный ресурс] / В.Л. Васильев, С.А. Седов, О.Н. Устюжина О.Н // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – № 5. – С. 105–111. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 01.03.2018).
4. Вумек, Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Д. Джонс. – М. : Альпина Паблишер. – 2003. – 650 с.
5. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / М. Вэйдер: пер. с англ. – 7-изд. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – 124 с.
6. Глуценко, В.В. Развитие философии бережливого высшего образования /В.В. Глуценко, И.И. Глуценко// Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 7. – № 1. – С. 73-89.
7. Деменко, И. А. Концептуализация клиентоориентированного подхода в управлении высшей школой / И. А. Деменко, Н. В. Шавырина // Научный результат. Серия: Социология и управление. 2016. – № 1. – с. 3–6.
8. Джордж, М. Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / М. Джордж. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 203 с.

9. Желтоухов, А. М. Стратегия непрерывного совершенствования деятельности на основе принципов бережливого строительства [Электронный ресурс]: Современные научные исследования и инновации. 2013. № 8. С. 21. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20220760> (дата обращения: 24.12.2018).
10. Ивашкова, Н. И. Проблемы формирования потребительской ценности в различных сферах и отраслях / Н. И. Ивашков. – М. : Институт МИРБИС, 2012. – 263 с.
11. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 2–3.
12. Клиентоориентированный подход к развитию организации [Электронный ресурс]: Альманах современной науки и образования № 6 / И. Я. Рувенный. – 2015. Режим доступа: [www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html](http://www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html) (дата обращения: 24.02.2019).
13. Комисарова, Т. А. Методические подходы к исследованию и анализу потребительских предпочтений. – М. : Маркетинг и маркетинговые исследования, 2004. – № 3. – с. 5–8.
14. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М. : Вильямс, 2007. – с. 15–18.
15. Кривошеева, Т. Д. Ключевые аспекты внедрения концепции клиентоориентированности в высших учебных заведениях России. – М. : «МЦНО» , 2019. – С. 19–22.
16. Кудряшов, А. В. Бережливое производство: проблемы и опыт внедрения [Электронный ресурс]: Методы менеджмента качества. 2013. № 4. С. 4-9. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19060768> (дата обращения: 24.12.2015).
17. Мельников, О.Н. Основные этапы инновационного развития организации производства с динамики использования принципов бережливого

- производства позиций / О.Н Мельников, В.Г. Ларионов, Н.А. Ганькин // Вопросы инновационной экономики. – 2016. –Т. 6. № 3. – С. 239–258.
18. Невгод, Е. А. Бережливое производство и стратегическое планирование / Невгод Е. А // Научные исследования: от теории к практике. – 2015. – № 5 (6). – С. 355–356.
19. Особенности управления высшим учебным заведением в современных условиях [Электронный ресурс]: Управление образованием: теория и практика / А. В. Морозов. – 2016. – № 2. – с. 90–105. Режим доступа: <file:///C:/Users/%D1%80/Downloads/osobennosti-upravleniya-vysshim-uchebnym-zavedeniem-v-sovremennyh-usloviyah.pdf> (дата обращения: 12.01.2019).
20. Погребняк, С. Бережливое производство. Формула эффективности. – М. : Триумф, 2013. – 466 с.
21. Погребняк, С. Lean+Training или Бережливое обучение. – М. : Триумф, 2010. – 225 с.
22. Alagaraja, M. Lean thinking as applied to the adult education environment / M. Alagaraja // International Journal of Human Resources Development and Management. – 2010. – С. 51–62.
23. Alexander, G. The impact of an accelerated improvement workshop on ordering and receiving Library Collections, Acquisitions, and Technical Services / G. Alexander, J. Williams. 2009. – С. 283–294.
24. Andrew, T. Implementing Lean Six Sigma into curriculum design and delivery – a case study in higher education / T. Andrew, A. Jiju. // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2017. Vol. 66. – С. 577–597.
25. Balzer, W. Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential / W. K. Balzer, M. H. Brodke, E. T. Kizhakethalackal. // International Journal of Quality and Reliability Management. – 2015. – С. 132–194.
26. Balzer, W. A review and perspective on Lean in higher education / W. Balzer, D. Francis. // Quality assurance in education. – 2016. – С. 442–462.

27. Burton, T. The Lean Extended Enterprise: Moving Beyond the Four Walls to Value Stream Excellence / T. Burton, S. Broeder // J. Ross Publishing, Florida, USA. – 2007. – № 5. – С. 23–26.
28. Douglas, J. Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking / J. Douglas, J. Antony. A. Douglas. // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2015. Vol. 32(9). – С. 970–981.
29. Emiliani, M. Evolution in lean teaching / M. Emiliani. 2015. – с. 5–13.
30. Emiliani, M. L. Improving business school courses by applying lean principles and practices / M. L. Emiliani. // Quality Assurance in Education. – 2004. – Vol. 12. – Issue: 4. – С.175–187.
31. Emiliani, M. Improving business school courses by applying lean principles and practices / M. Emiliani. // Quality Assurance in Education №4. 2004 – С.175–187.
32. Hess, J. Applying Lean Six Sigma within the university: opportunities for process improvement and cultural change / J. Hess. // International Journal of Lean Six Sigma. – 2015. – Vol. 6. – Issue: 3. – С.249–262.
33. Hines, P. New Development: Creating a Lean University / P. Hines, S. Lethbridge. // Public Money & Management. – February 2008. – Vol. 28. – Issue 1. – С. 53–56.
34. Holmes, M. Improving the effectiveness of the academic delivery process utilizing / M. Holmes, A. Kumar, L. Jenecke. // Six Sigma Issues in Information Systems. – 2005. – С. 43–51.
35. How to Launch Lean in a University. [Электронный ресурс] / A. Salewski, V. Klevin. 2009. – Режим доступа: <http://asq.org/edu/2009/06/baldrige-national-quality-program/how-to-launch-lean-in-a-university.pdf> (Дата обращения: 12.12.2012).
36. Jahan, M. A Study on the Students' Perceptions of the Applicability of Lean Principles at Universities / M. Jahan, M. A. Doggett. // 122nd ASEE Annual Conference & Exposition: Making Value for Society. 14–17 June 2015.

37. Jiju, A. Lean Six Sigma for higher education institutions (HEIs): Challenges, barriers, success factors, tools/techniques / A. Jiju, N. Krishan, D. Cullen. // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2012. – Vol. 3. – C.538–611.
38. Kaushik, P. Utilising six sigma for improving pass percentage of students / P. Kaushik, D. Khanduja. // *A technical institute case study Educational Research and Review*. – 2012. – Vol. 5 (9). – C. 471–483.
39. Li, N. How to Use Lean Six Sigma to Improve Service Processes in Higher Education /N. Li, S. Ely, C. Laux. // *A Case Study 4th international conference on lean six sigma for higher education*. – 25–26 may 2017. – C. 523–576.
40. Lu, J. Lean Six Sigma leadership in higher education institutions / J. Lu, C. Laux. // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2017. – Vol. 66. – Issue: 5. – C.638–650.
41. Mohsen F. Improving university facilities services using Lean Six Sigma: a case study / F. Mohsen, I. Mohamed. // *Journal of Facilities Management*. – 2015. – Vol. 13. – Issue: 1. – c.70–84.
42. Nakhai, B. The challenges of Six Sigma in improving service quality / B. Nakhai, J. S. Neves. // *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 2009. – C. 663–684.
43. O'Reilly, S. A Continuous Improvement Journey in the Higher Education Sector / S. O'Reilly, J. Healy, T. Murphy, R. O'Dubhghaill. // *A Case Study of a University in Ireland 4th international conference on lean six sigma for higher education*. – 25–26 may 2017. – C. 255–294.
44. Pavlović, D. The role of quality methods in improving education process / D. Pavlović, M. Todorović, // *Serbian Journal of Management*. – 2014. – C. 219 – 230.
45. Radnor, Z. Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities, Association of Business Schools, London / Z. Radnor, G. Bucci. – 2011. C. 35–49.

46. Ramasubramanian, P. International Journal of Engineering Practical Research IJEPR Volume 1 / P. Ramasubramanian. – 2012. – Issue 1. – c. 1–523.
47. Robinson, M. Becoming a Lean University: The Case of the University of St Andrews / M. Robinson, S. Yorkstone. // Leadership and Governance in Higher Education: Handbook for Decision-Makers and Administrators. – 2014. – C. 268–284.
48. Svensson, C. A Lean Six Sigma program in higher education. International Journal of Quality & Reliability Management / C. Svenson, J. Antony, M. Bakhsh. – 2015. –32(9). – C. 951–969.
49. Sylvie, N. Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma in Higher Education / N. Sylvie. // A Review of Experiences around the World American Journal of Industrial and Business Management. – 2017. – Vol. 7. – C. 591–603.
50. Verma, A. Applying Six Sigma Methodology to the Admissions Process in Higher Education / A. Verma. // ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings, Pittsburgh. – 22–25 June 2008. – C. 1–13.

Хронометраж лекционных занятий предмета «Конкурентоспособность  
предприятия»

Лекция от 12.09.2018						
Вид потери	Вес потери	Карта анализа потерь		Потребитель		
		№	Этап	Затраченное время, мин	Время создания ценности	Потери времени
-		1	Знакомство	1	1	0
Простои	1	2	Отмечает присутствие на паре	2	0	2
Простои	1	3	Рассказ о том, что надо писать в кр	18	0	18
Переизбыток	0,5	4	Что будет в презентациях курса	2	1	1
Переизбыток	0,5	5	Что будем делать на семинарах	4	2	2
Переизбыток	0,5	6	Начало, лекции Определения	5	2,5	2,5
-		7	Примеры из практики	4	4	0
Переизбыток	0,5	8	Подходы к понятию конкуренця.Формы конкуренции(переписываем слайд).Рассказывает	2	1	1
-		9	Общение с аудиторией примеры	1	1	0
Переизбыток +Лишние операции	0,75	10	Переписываем новый слайд.Рассказ примеров.Классификация конкурентоспособности	4	1	3
-		11	Рассказ про виды конкурентных преимуществ,приводит примеры	5	5	0
-		12	Рассказывает про базовые конкурентные стратегии по Портеру	10	10	0
Лишние операции	0,25	13	Рассказ Стратегия по Ансоффу	1	0,75	0,25
		14	Рассказ про этапы проведения анализа отрасли.1 Этап	7	7	0
			Рассказ и примеры движущих	7	7	0

			сил отрасли			
Лишние операции	0,25	15	Рассказ Модель портера	5	3,75	1,25
-		16	Примеры входных барьеров	3	3	0
-		17	Рассказ про угрозы товарно заменителей	2	2	0
-		18	Рассказ поставщики	4	4	0
Простои	0	19	Что надо писать в кр	3	3	0
		Сумм		90	59	31
Лекция от 26.09.2018						
		№	Этап	Затраченн ое время, мин	Время создан ия ценнос ти	Потер и време ни
Лишние операции	0,25	1	Я опоздал на пару	25	18,75	6,25
-		2	Построение матрицы, техника выделения стратегических групп	4	4	0
Переизбыток	0,5	3	Вопросы по контрольной работе, разбор примеров как в контрольной работе	2	1	1
Лишние операции	0,25	4	Записываем со слайда . Анализ возможных действий ближайших конкурентов	3	2,25	0,75
-		5	Рассказ про анализ возможных действий конкурентов.Этим этапом занимаются эксперты,экспертные оценки	3	3	0
Лишние операции	0,25	6	Записываем ключевые факторы успеха.	1	0,75	0,25
-		7	Примеры ключевых факторов успеха	9	9	0
Простои	1	8	Обсуждени того,что мы должны выбрать один из кфу для кр	1	0	1
Лишние операции	0,25	9	Записываем слайд.Оценка перспектив развтя отрасли	2	1,5	0,5
Простои	1	10	обсуждаем этапы контрольной работы, какие должны быть	2	0	2
Переизбыток	0,5	11	Иерархия понятий, рассказывает краткую истрическую спавку, как менялось понятие	1	0,5	0,5

Лишние операции	0,25	12	Записываем что такое конкурентоспособность, параллельно рассказ	2	1,5	0,5
Переизбыток	0,5	13	Уровни КСП. Повторяем, мы это уже знаем мезо, макро, микро	4	2	2
Переизбыток	0,5	14	Рассуждение о понятии конкурентоспособность, рассказ об исследованиях	2	1	1
Переизбыток	0,5	15	Записываем выводы по подходам к понятию	2	1	1
-		16	Примеры, объясняющие различия понятий	4	4	0
Простои	1	17	Примеры, какая должна быть научная новизна в наших диссертациях	2	0	2
-		18	Обсуждение важных моментов по КСП	2	2	0
Лишние операции	0,25	19	Записываем определения	1	0,75	0,25
-		20	Отличия определений КСП фирмы товара	3	3	0
-		21	Примеры на, что мы обращаем внимание на при выборе КСП	2	2	0
Лишние операции	0,25	22	Пишем определения КСП товара	3	2,25	0,75
-		23	Обсуждение различия понятий качество и конкурентоспособность	3	3	0
Переизбыток + Лишние операции	0,75	24	Опять записываем КСП товара и качество товара	2	0,5	1,5
-		25	Пример качества и конкурентоспособности	1	1	0
Переизбыток	0,5	26	Комментарии к слайдам качество товара и конкурентоспособность товара	4	2	2
		Сумм		90	66,75	23,25
Лекция от 10.10.2018						
Вид потери	Вес потер и	Карта анализа потерь		Потребитель		
		№	Этап	Затраченн ое время, мин	Время создания ценности	Потер и време ни

Простои	1		Выяснение какие задачи решаем плюс опоздание	5	0	5
Простои	1	1	Отмечает	7	0	7
Лишние операции	0,25	2	Пишем определение управление ксп(большой слайд и много букв)	7	5,25	1,75
-		3	Вводные слова и знакомство с темой	7	7	0
Лишние операции	0,25	4	Запишем определение КСП региона под диктовку	1	0,75	0,25
-		5	Иван даёт пример	7	7	0
Лишние операции	0,25	6	Определение с позиции товара записываем	7	5,25	1,75
-		7	вопрос в зал что такое ксп	7	7	0
-		8	Записываем понятие РПГ. Конкурентные преимущества	7	7	0
-		9	Вопрос в зал, что ценного в нашем регионе,обсужденин	7	7	0
Переизбыток	0,5	10	Записываем виды КСП	7	3,5	3,5
-		11	Примеры	7	7	0
-		12	Вопрос в зал о регионах россии	8	8	0
Простои	1	13	Припирание с Мишей	7	0	7
				91	64,75	26,25
Лекция от 24.10.2018						
Вид потери	Вес потер и	№	Этап	Время затраченн ое	Время создан ия ценнос ти	Потер и време ни
Простои	1	1	отмечала	10	0	10
Простои	1	2	анонс дня маркетолога	3	0	3
Лишние операции	0,25	3	Факторы КСП (записываем)- явления и процессы, деятельности предприятия и жизни общества, которые вызывают изменения затрат на производство и реализацию продукции, а в результате изменение уровня КСП фирмы	2	1,5	0,5
-		4	КСП фирмы через потенциал: 9 блоков. Производственный и	5	5	0

			торгово-сбытовой, финансово-кредитный, имидж (записываем и объясняет), имидж фирмы, товарные ресурсы и качество товаров, трудовые ресурсы, кач-во трудовых ресурсов, управленческие, бенч-маркинг(пример бенч маркинга)			
-		5	Конкурентоспособность по Шкрадуну Конкурентоспособность предложения, вопрос в зал, как замерить эффективность-ответ (примеры ксп ресурсов)	2	2	0
-		6	Пием.одними из важных фаткторов ксп являются: производительность труда.примеры по странам	1	1	0
-		7	вопрос в зал, почему производительность низкая.примеры.Причины, обсуждение	5	5	0
-		8	Инновации.Объясняет почему инновации,хорошо для КСП	2	2	0
-		9	Вопрос в зал,почему надо генерировать инновации.Обсуждение	1	1	0
-		10	Человеческий ресурс.Развитие человеческих ресурсов через обучение.Примеры из других стран мира.	1	1	0
Лишние операции	0,25	11	Классификация факторов КСП(по Портеру) :Людски ресурсы,пишем,физические ресурсы, ресурс знаний(примеры)	6	4,5	1,5
Переизбыток	0,5	12	Все фактор(очередная классификаци):основные (природные, климат, гео-положение,неквалифицирова нная раб.сила, развитиые факторы (инфраструктура и высококвалифицированные	2	1	1

			кадры			
Лишние операции	0,25	13	записываем то что уже она объяснила	3	2,25	0,75
Переизбыток	0,5	14	Классификация по степени специализации..(почему бы не предложить самую эффективную и с соотальными познакомиться. Факторы общие, специализированные	2	1	1
-		15	Примеры на врачах	2	2	0
-		16	Обсуждаем факторы общие	1	1	0
Простои	1	17	Отвлекаемся на примеры из дня маркетолога	0	0	0
-		18	Специализированные факторы	1	1	0
Переизбыток	0,5	19	Вопрос:как еще можно классифицировать.Очередная классификация и рассказ	3	1,5	1,5
-		20	Вопрос какие факторы могут влиять.Примеры.	4	4	0
-		21	Примеры бережливо производство.Примеры факторов	1	1	0
Простои	1	22	Обсуждение контрольной	4	0	4
Лишние операции	0,25	23	Технологии измерения и оценки ксп экономических объектов.анонс темы. Записываем кто может быть субъектом ксп	2	1,5	0,5
Переизбыток		24	Цель оценки.Очевидно и коммент по задачам	2	2	0
-		25	Принципы КСП.Вопрос, каких правил придерживаться?вопрос	3	3	0
Лишние операции	0,25	26	Принципы.Записываем.Плюс с примеры	5	3,75	1,25
Лишние операции	0,25	27	методики оценки Ксп организации.Методика на основе эффективной конкуренции.записываем,согласно теории эффективно конкуренции	3	2,25	0,75
Лишние операции	0,25	28	экспресс оценка ксп организации.оценивается множество факторов, способствующих или	4	3	1

			препятствующих ксп организации, путем проса экспертов			
Переизбыток	0,5	29	Методика анализа ксп организации по отдельным элементам комплекса маркетинга	5	2,5	2,5
Переизбыток	0,5	30	Эту методику мы разбирали. Только внешние КСП. Опрос потребителей	1	0,5	0,5
-		31	Методика на основе внешних конкурентных преимуществ	1	1	0
Лишние операции	0,25	32	Методика оценки ксп товара	3	2,25	0,75
				90	59,5	30,5
21.11.2018						
Вид потери	Вес потери	№	Этап	Время затраченное	Время создания ценности	Потери и времени
Простои	1	1	Вводные про контрольную организацию пар и экзамен	15	0	15
Переизбыток	0,5	2	Матричная методика (МаККинзи) (МЫ ЭТО УЧИЛИ)	3	1,5	1,5
Переизбыток	0,5	3	Матрица БКГ(МЫ ЭТО УЧИЛИ). Как строится матрица.	2	1	1
-		4	Примеры матрица БКГ (недостатки матрицы)	2	2	0
-		5	Конкурентоспособность товара( услуги) (4 этапа оценки КСП). 1. Этап Анализ рынка и выбор образца, 2 этап определение набора параметров. 3 этап. Расчет интегрального показателя ксп. 4 этапю решение о выходе на рынок. Ждем пока записываем	1	1	0
-		6	Примеры	3	3	0
Лишние операции	0,25	7	Конкурентоспособность отрасли, региона(диктует) 1. Комплексная оценка КСП регионов, проводимая сибирским отделением РАН. Определяются слабые	2	1,5	0,5

			стороны в сравнение с другими регоинами			
Переизбыток	0,5	8	Комплексный индикатор позиции региона включает: критерии внешней среды, +пример, критерии региональной среды (внутри региона), технико-экономические финансовые критерии (рентабельность производств и кол-во получаемых патентов), критерии рыночной среды +пример(эффективность системы сбыта продукции в регионе)(рейтинг уже готовый есть)	3	1,5	1,5
Переизбыток	0,5	9	Рейтинг инвест привлекательности рос. регионов проводимый рейтинговым агенством эксперт ра(нафиг это арписывать он есть и есть). Рейтинг определяет инвест. потенциал(ресурсный, трудовой), инвестиционный риск (экономический, финансовый)	4	2	2
Переизбыток	0,5	10	Анализ соц.эконом.развития регионов проводимый минитсерством(нет ссылок, нет как использовать, разговариваем про факторы). Факторы: Произвдтсвенный блок, ресурсно-инфраструктурный(доля занятых), социальный блок.	2	1	1
Переизбыток	0,5	11	Какие ще есть методики. Методика Фатхудинова	2	1	1
Переизбыток	0,5	12	Примеры регионов (инфа ни о чем). Кто там лидер. Обсуждаем рейтинги	7	3,5	3,5
Переизбыток+Лишние операции	0,74	13	Конкуентоспособность страны. Обсуждение, примеры от Кати, методика(нетт визуального представления). Исследования + критерии. Всемирный	11	2,86	8,14

			банк, ВЭФ, Обсуждение ДЗ			
Лишние операции	0,25	14	Теперь заново обсуждаем, но теперь смотрим на слайды (мы это учили), рейтинг ВЭФ, индекс по Пртеру	3	2,25	0,75
Переизбыток	0,5	15	, Индекс потенциального роста (факторы этого индекса: технологический уровень, эффективность обществственных институтов)	2	1	1
Переизбыток	0,5	16	Факторы индекса по портю	2	1	1
Лишние операции	0,25	17	Международный институт менеджмента и развития. Как оцениваются - записываем.	2	1,5	0,5
Переизбыток	0,5	18	Иные методики	3	1,5	1,5
Лишние операции	0,25	19	Проблемы и перспективы национальной ксп (записываем и структурируем по графам)	2	1,5	0,5
Лишние операции	0,25	20	Внешняя ксп России поддерживается в основном сырьевыми товарами. Примеры с Россией, ксп России на мировом рынке. Что мы экспортируем, что импортируем. Исследование внутренней КСП России показывает, что конкурентоспособны отечественные товары.	6	4,5	1,5
Переизбыток	0,5	21	Направления деятельности гос-ва на обеспечение национальной ксп в 2004 году был создан совет по ксп и предпринимательству. Совет по национальной конкурентоспособности.	2	1	1
Переизбыток	0,5	22	Когда были созданы такие советы в других странах	2	1	1
Переизбыток	0,5	23	Национальный институт конкурентоспособности, Совет по науке, технологиям и образованию. Разговариваем о том, какие советы у нас есть.	3	1,5	1,5

Переизбыток	0,5	24	Эффективная гос.политика в ксп(как гос-во может содействовать)	3	1,5	1,5
Простои	1	25	Известный топ менеджер.Примеры.разговоры про жизнь	3	0	3
				90	40,11	49,89