БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2023 № 2

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Применение технологий бережливого менеджмента в сфере услуг	Кальчук А.Ю.	3
2	Организация владельческого управления на примере инновационных технологий в полиграфической отрасли	Лаврик А.Д.	13
3	Совершенствование качества торгового обслуживания в условиях непрерывных изменений	Нгуен Т. З.	22
4	Анализ стратегии управления взаимоотношениями с клиентами предприятия в условиях сети	Ян Вэньбо	29
5	Цифровизация бизнес-процессов в сфере услуг: особенности и тенденции развития	Кязумова Н. М.	36
6	Алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж	Шебанова С.С.	43

Кальчук А.Ю.
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Андреева Т. А.
д-р экон. наук, профессор,
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

Аннотация: В статье рассматриваются составляющие системы бережливого менеджмента на предприятиях сферы услуг. Автор описывает типичные организационные ошибки, которые увеличивают операционный и производственный циклы компании и повышают себестоимость услуги. С учетом международного опыта предложены инструменты и технологии повышения эффективности потока создания ценности в сфере обслуживания.

Ключевые слова: бережливый менеджмент, бережливое управление, бережливое обслуживание, поток создания ценности, сфера услуг, качество обслуживания.

IMPLEMENTATION OF LEAN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN SERVICE INDUSTRY

Abstract: The article discusses the components of the lean management system at service enterprises. The author describes typical organizational mistakes that increase the operational and production cycles of the company and increase the cost of services. Considering international experience, tools and technologies to increase the efficiency of the value stream in the service sector are proposed.

Keywords: lean management, lean maintenance, value stream, service industry, service quality.

Актуальность

С каждым новым днем конкуренция на рынке товаров и услуг увеличивается. Для расширения своего влияния и доли в отрасли все компании без исключения стараются привнести конечному покупателю что-то новое и

необычное, отличающее бренд. Стремясь за улучшением финансового состояния предприятий, многие владельцы предпринимают шаги по увеличению объёма продаж, сокращению издержек и повышению узнаваемости продукта. Одним из возможных вариантов добиться этого, является применение технологий бережливого управления (Lean-технологий) [7].

Термин «бережливое управление» возник еще в середине прошлого века в производственной отрасли. Он связан с операционной моделью, реализованной в послевоенных 1950-х годах японской автомобильной компанией Toyota. Суть такого бережливого подхода состоит в максимизации потребительской ценности продукта при минимизации отходов [2]. Бережливый менеджмент превратился в универсальный инструмент управления, охватываемый во всех отраслях, ведь он основывается на трех простых идеях: всегда искать даже маленькие возможности для улучшения, создавать ценность и устранять отходы.

Постановка проблемы

Зачастую бережливое управление применятся именно в производстве. Из-за того, что концепция зародилась в данной отрасли, скопилось огромное число научной литературы и примеров компаний, успешно внедряющих Lean-технологии. В то же время сфера услуг кажется обделенной данной инновацией. Упуская из виду современные концепции, сервисные компании теряют возможности к росту.

Дефицит научных материалов по теме бережливого обслуживания в российской практике ставит информационный барьер перед управленцами. Для его преодоления необходимо изучить международный подход к реализации данных технологий в сфере услуг.

Методология и результаты

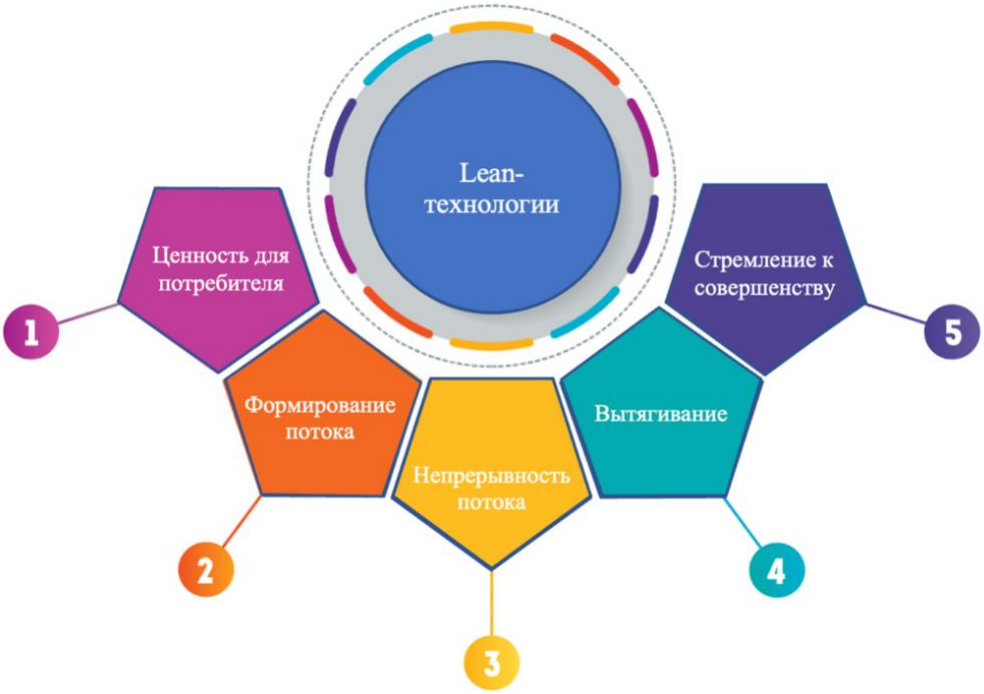
Одной из самых актуальных проблем компаний сферы обслуживания поистине считается сложность выявления потерь, так как многие этапы цепочки

создания ценности практически не добавляют ценности для потребителя. Поиск и устранение тех самых неоправданных расходов времени, финансов, мощностей является первым этапом внедрения бережливости в процесс обслуживания [3]. Среди распространенных бесполезных расходов в сфере услуг необходимо выделить наиболее влиятельные:

1. Малоэффективное и неоптимизированное использование производственной территории и рабочего места сотрудников;
2. Перепроизводство, которое объясняется выполнением работы сверх плана или требований заказчика;
3. Отсутствие стандартизации в выполнении шаблонных услуг;
4. Покупка слишком дорогого и сложного оборудования, мощности которого не используются в полную силу;
5. Неправильное управление запасами, которое приводит к излишним расходам на складирование и утилизацию.
6. Наличие в ассортименте услуг, которые не несут ценности клиенту, но при этом увеличивают стоимость производства;
7. Избыточность кадров.

Бережливое обслуживание включает в себя пять принципов, которые используются руководителями организации в качестве основ методологии бережливого управления (Рисунок 1).

В первую очередь компания должна сфокусироваться на потребностях и ожиданиях клиентов, более гибко реагировать на их запросы и предоставлять услуги в максимально удобной форме [8]. Управленцам необходимо анализировать операционные, финансовые циклы с целью идентификации возможных улучшений цепочки создания ценности, которые позволят сокращать время и ресурсы, затрачиваемые на предоставление услуги и улучшать качество услуг при сохранении экономической эффективности.



Источник [9]

Рисунок 1 - Принципы «бережливого» менеджмента

Не стоит забывать про важность активного использования технологий и инструментов, позволяющих повышать эффективность работы и улучшать качество услуг. А обучение и развитие профессиональных навыков сотрудников поможет раскрыть и использовать их максимальный потенциал.

Описанные принципы бережливого управления могут быть достигнуты с применением инструментов и методик, используемых на современных производственных предприятиях. Для сферы услуг идеально подойдут такие инструменты, как картирование потока создания ценности (VSM), 5S, KPI, редукция ожиданий, стандартизация процессов, концепции Lean Six Sigma и JIT (Таблица 1). Помимо этих практик в индустрии обслуживания могут быть применены еще две, подарившие успех автомобилестроительным компаниям Японии в послевоенные годы – Канбан и Кайдзен.

Кайдзен позволяет постоянно оптимизировать работу сотрудников, а Канбан за счет визуализации помогает организовать рабочие процессы и контроль за ними. Вместе они позволяют упростить процессы, избавиться от переработок и улучшить производительность.

Таблица 1. Основные инструменты концепции бережливого обслуживания

Инструмент	Что это такое?	Как это помогает?
Value Stream Mapping (VSM)	Визуализация (картирование) потока создания ценности с помощью блок-схемы, документирующей каждый шаг процесса	Обнаружение ненужных этапов, перепроизводства, избыточных запасов, время ожидания, дефектов, а также неиспользуемых навыков или ресурсов сотрудников
Key Performance Indicator (KPI)	Способ отслеживания и поощрения прогресса с помощью количественной и качественной оценки	Помогают определить стратегические, финансовые, операционные достижения сотрудников и компании в целом по этапам создания ценности
Подход «5S» - реорганизация рабочего пространства	1. Сортировка (Sort) - удалить все неиспользуемые предметы и материалы; 2. Систематизация (Systematize) - структурировать хранение необходимых вещей для легкого и быстрого доступа; 3. Чистота (Shine) - убранное рабочее место; 4. Стандартизация (Standardize) - стандарты процессов в организации; 5. Самосовершенствование (Sustain) - постоянно совершенствование и четкое следование стандартам	Помогает оптимизировать рабочее пространство, стимулируя желание работать, повышая качество продукции, снижая число дефектов и несчастных случаев
Редукция ожиданий	Изучение потока клиентов, управление его скоростью и устранение всех «пробелов» в процессе оказания услуги	Исключение длительного ожидания
Standart Work for Service	Определения стандарта процесса обслуживания, который содержит настройки, общие правила и задачи	Выполнения общих и повторяемых задач без задержек, ошибок
Lean Six Sigma	Использование цикла улучшений DMAIC. 1. Define (Определение): Разработка понимания целей и описание процесса; 2. Measure (Измерение): Измерение текущей производительности и определение проблем; 3. Analyze (Анализ): Анализ причин проблемных процессов; 4. Improve (Улучшение): Разработка и реализация решения проблемы; 5. Control (Контроль): Обеспечение стабильности процесса и постоянного улучшения	Повышение качества услуг, повышение уровня удовлетворенности клиентов, повышение эффективности и улучшение финансовых показателей
Just-In-Time	Метод обслуживания, при котором ресурсы и материалы доставляются в нужный момент и в нужном количестве	Минимизация запасов и связанных с хранением рисков

Источник разработка автора

Для достижения лучших результатов внедрение этих методов рекомендуется поэтапно, начиная с анализа текущей цепочки создания ценности и завершая регулярным мониторингом и обновлением системы [1].

Примером применения Кайдзен в сфере услуг может служить разработка новых процедур приёма и размещения заказов на сайте, упрощение процедур обработки заявок, внедрение новых технологий для улучшения качества обслуживания и т. п.

Не стоит также забывать про необходимость внедрения цифровизации в этапы создания ценности. Если бережливое управление включает в себя методы минимизации издержек и улучшения эффективности бизнес-процессов, то цифровизация предоставляет инструменты достижения этих целей [4].

Существует несколько способов по повышению эффективности компании, показывающих как цифровизация и бережливое управление могут пересекаться:

1. Автоматизация процессов: внедрение программных решений и автоматизация рутинных задач может значительно ускорить работу, снизить затраты на трудовые ресурсы и минимизировать вероятность ошибок. Например, системы управления ресурсами предприятия, системы управления отношениями с клиентами (CRM), системы управления проектами и т. п.

2. Управление запасами: цифровые технологии, такие как Интернет вещей (IoT), и Big Data, могут помочь компаниям управлять запасами, сокращая издержки на хранение за счет эффективного планирования.

3. Виртуальные технологии: использование виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR) для создания более привлекательных услуг, например, в области образования, здравоохранения и туризма.

4. Искусственный интеллект (AI): может использоваться для анализа крупных объемов данных и оптимизации производственных процессов.

5. Омниканальность: использование различных каналов продаж, объединённых в одну взаимосвязанную систему, для создания единого и непрерывного покупательского опыта на всех точках контакта с клиентом.

Так как сфера обслуживания обширна, включая в себя туристические, образовательные, медицинские, ресторанные, туристические услуги и т. п., то и внедрение концепции бережливого менеджмента незначительно, но будет отличаться [5]. Стоит рассмотреть на определённом необычном примере, и взять для этого автосервис.

1. В первую очередь необходимо произвести картирование потока создания ценности для выявления неэффективных процессов, закрепить за каждым этапом исполнительней и менеджеров с определением их KPI. В дальнейшем необходима непрерывная регулярная проверка и контроль качества.

2. Исключение излишних операций: автосервис должен предлагать только те услуги и запчасти, которые действительно несут ценность клиенту.

3. Реорганизация рабочих мест по методу «5s»: организация и стандартизация рабочих зон, упорядочивание инструментов и материалов, чтобы повысить эффективность труда и качество.

4. Внедрение систем Канбан, JIT с технологиями Интернета вещей, которые позволят контролировать запасы расходных материалов и инструментов для уменьшения складских расходов и снижения вероятности простоя в работе.

5. Проведение цифровизации с внедрением системы управления ресурсами предприятия и CRM. Переход на омниканальность в маркетинговой деятельности.

Выводы и рекомендации

В целом, большинство технологий бережливого производства идеально вписываются в концепцию бережливого обслуживания и могут стать ценным инструментом для организаций сферы услуг, стремящихся сократить издержки,

повысить эффективность и удовлетворенность клиентов. Внедряя описанные принципы, сервисные компании смогут оптимизировать свои процессы и стать более конкурентоспособными, лучше оснащенными, способными удовлетворять потребности своих клиентов и оставаться успешными на все более динамичном и требовательном рынке.

Продолжить данное исследование можно изучением вопросов, связанных с внедрением системы бережливого менеджмента в условиях российской экономики и определить особенности применения данной системы на отечественных предприятиях. Возможно, стоит изучить примеры успешных реализаций системы бережливого обслуживания в России и определить факторы, которые способствовали успеху или неудаче внедрения данной системы.

Список литературы

1. Андреева, Т. А. Концепция бережливого производства и кайдзен / Т. А. Андреева, М. А. Жижерин // Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем: Материалы II международной научно-практической конференции, Саратов, 15 февраля 2019 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Институт исследований и развития профессиональных компетенций», 2019. – С. 5–8.

2. Бабсков, С. В. Совершенствование потока создания ценности услуги на основе принципов бережливого производства / С. В. Бабсков // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1–6. – С. 156–160.

3. Бахматова, Т. Г. Использование принципов бережливого менеджмента как способ совершенствования и реализации потенциала отечественных компаний / Т. Г. Бахматова, В. А. Харциз // Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 16 мая 2019 года – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – С. 27–32.

4. Горбашко, Е. А. Бережливое производство 4.0: цифровые технологии в повышении качества продукции и услуг / Е. А. Горбашко, А. В. Титова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2022. – № 11. – С. 30–36.

5. Гидаятова, Л. В. Бережливое производство в сервисе / Л. В. Гидаятова, В. Н. Колев // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов студенческих секций IX Международной научно-практической конференции, Москва, 29–30 ноября 2022 года. – Москва: Издательский дом "Реальная экономика", 2022. – С. 27–31.

6. Кизим, А. А. Применение бережливого производства компаниями сферы услуг / А. А. Кизим, В. В. Шварченко // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 4(20). – С. 94–106.

7. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

8. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

9. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

10. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

11. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

12. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе

модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

13. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

14. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

15. Масленников, В. В. Менеджмент: Учебник / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина. – Москва: Компания КноРус, 2019. – 422 с.

16. Могуев, Б. Д. Методологические основы бережливого управления в сфере услуг и обслуживания / Б. Д. Могуев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 1(121). – С. 3–8.

17. Kanbanize. What Is Lean Management? [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://kanbanize.com/lean-management/what-is-lean-management (дата обращения: 29.04.2023).

Лаврик А.Д.
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Мешков В. Р.
к.ф.н., доцент
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация: Статья описывает организацию владельческого управления на примере инновационных технологий в полиграфической отрасли, а именно технологии “Полиграфия 5D” типографии Альфа-Дизайн. В статье рассмотрены актуальные вопросы эффективности производственного процесса при уходе западных поставщиков и заказчиков, исследуется современная ситуация на рынке полиграфии, а также формируется авторский подход к разработке организации владельческого управления.

Ключевые слова: владельческое управление, производственная организация, технология "Полиграфия 5D", типография, эффективность, конкурентоспособность.

ORGANIZATION OF OWNERSHIP MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PRINTING INDUSTRY

Abstract: The article describes the organization of possessory management on the example of innovative technologies in the printing industry, namely the technology "Polygraphy 5D" of the Alfa-Design printing house. The article deals with topical issues of the efficiency of the production process when Western suppliers and customers leave, the current situation in the printing market is studied, and the author's approach to the development of the organization of possessory management is formed.

Keywords: ownership management, production organization, 5D printing technology, printing house, efficiency, competitiveness.

Актуальность

В настоящее время многие компании сталкиваются с проблемами эффективного управления производственными процессами и внедрения новых технологий, так как большее количество предприятий лишилось своих западных партнеров и заказчиков, ушедших с российского рынка. В связи с этим остро стоит вопрос о заполнении освободившихся производственных мощностей, новыми заказами от российских компаний и компаний из дружественных стран. Для решения этой задачи необходимо внедрять новые производственные технологии и новые методы управления производством [1]. Фактически перед владельцем бизнеса стоит задача, как минимум удержание на плаву, а как максимум увеличение оборотов. Для этого владелец должен знать свою целевую аудиторию и предоставить ей продукт или услугу, которые она будет готова купить. Кроме того, владелец должен иметь ясную стратегию развития бизнеса и план действий на будущее, который будет поддерживать рост и конкурентоспособность компании.

Один из ключевых факторов успеха бизнеса - правильный маркетинговый подход, который позволяет привлекать новых клиентов и удерживать уже существующих. Владелец должен определиться со своей ценовой политикой, способами продвижения своих продуктов и услуг, а также с выбором каналов продаж. Эффективная коммуникация с клиентами, удовлетворение их потребностей и стремление к повышению качества продукции также являются важными факторами, влияющими на успех бизнеса [2,3].

Кроме того, владелец должен следить за финансовым состоянием своей компании и уметь управлять своими финансами. Он должен знать, какие доходы и расходы у него есть, как они соотносятся друг с другом, и как он может оптимизировать свои финансовые потоки. Важно иметь также контроль над сроками платежей и дебиторской задолженностью, чтобы избежать финансовых потерь и неустойчивости бизнеса.

Наконец, владелец должен быть готов изменяться и адаптироваться к современным турбулентным рыночным условиям и новым технологиям. Компании, которые не умеют адаптироваться и развиваться, часто вынуждены закрывать свой бизнес. Однако те, кто умеет быстро адаптироваться и использовать новые возможности, имеют больший шанс на успех в долгосрочной перспективе [4].

Современная ситуация на рынке полиграфии. В данной статье проанализирована текущая ситуация работы предприятия, деятельность которого связана с полиграфической отраслью. Существенным трендом в отрасли является уменьшение объемов производства и выручки. Согласно статистическим данным, за последние несколько лет объем производства в России сократился на 11,8%, а выручка упала на 9,2% (рисунок 1).

Источник [14]

Рисунок 1 – Изменение объемов производства в отрасли полиграфии в России

Этот негативный тренд связан с нестабильностью экономической ситуации в стране, а также с уменьшением спроса на печатные издания в общем объеме. Данные показывают, что за последние четыре года объем печатного производства в России снижался.

Стоит отметить, что на рынке полиграфии в России существует высокая конкуренция, что заставляет компании искать новые возможности для улучшения качества продукции и снижения затрат. В данной ситуации многие компании ориентируются на внедрение новых цифровых технологий, которые позволяют существенно улучшить качество продукции, сократить время производства и снизить стоимость услуг.

Постановка проблемы. Типография Альфа-Дизайн, как и большинство полиграфических предприятий России, находилось в сложной экономической ситуации. Совладелец компании Альфа-Дизайн одновременно является ее руководителем и перед ним, как совладельцем бизнеса, стояли все перечисленные выше задачи. В настоящее время компания Альфа-Дизайн является одним из лидеров на рынке полиграфических услуг в России. Однако, за последний год компания столкнулась с серьезной проблемой - уход западных партнеров и заказчиков, что привело к снижению объема производства и выручки на 30%. Современный рынок полиграфических услуг характеризуется ростом конкуренции, что заставляет компании искать новые возможности для улучшения качества продукции и снижения затрат. Для сохранения конкурентоспособности и роста компании необходимо внедрять новые технологии, которые позволят создать условия для устойчивого и высокоэффективного развития бизнеса.

Управленческое решение проблемы. Одной из таких технологий является "Полиграфия 5D", которая позволяет одновременно задействовать аналоговый и цифровой варианты контента и таким образом эффективно апеллировать к самой широкой в возрастном отношении аудитории. К тому же присутствующий вау-эффект приковывает внимание целевой аудитории к носителю информации и самому сообщению.

Решение текущей проблемы нетривиально, поскольку рынок полиграфии остается высококонкурентным. Было принято решение о создании pr-технологии, которая смогла бы популяризировать бренд и услуги типографии.

В процессе применения данной технологии стало очевидным, помимо цели расширение воронки продаж, привлечение новых клиентов и создания продукта с вау-эффектом, был разработан самостоятельный инновационный продукт, который сам по себе представляет высокую привлекательность для клиентов.

Типография разработала ряд предложений с использованием технологии “Полиграфия 5D” и смогла сделать данную технологии привлекательной для популяризации брендов заказчиков. Несмотря на то, что типография распространяет данную технологию в течение 2022-2023 года, конкуренты все еще не смогли предложить симметричный продукт. Есть отдельное предложение с технологией дополненной реальности. Есть отдельное предложение по аромаполиграфии. Но продукта на стыке технологий рынком пока не предложено. Поэтому предложение от типографии Альфа-Дизайн является уникальным.

Для успешного внедрения технологии "Полиграфия 5D" необходимо было провести обучение сотрудников, а также приобрести специфические расходные материалы. Также были внедрены новые методы управления производством, направленные на повышение эффективности и качества производства. Были определены ключевые показатели эффективности, которые помогли отслеживать результаты и корректировать стратегию управления.

Теперь, зная все элементы технологии, можно подсчитать ее эффективность, используя методологию определение метрик по продуктам, которые включают три группы (таблица 1): 1) продуктовые метрики, 2) финансовые метрики, 3) технологическое здоровье.

К продуктовым метрикам относятся следующие показатели:

- Клиенты с оплатой, ед. – показатель демонстрирует количество оплаченных заказов;
- Розничные продажи, ед. - показатель демонстрирует продажи на маркетплейсах и в офлайн магазинах.

Таблица 1: Панели метрик по продукту с технологией “Полиграфия 5D”

Продуктовые метрики	Финансовые метрики	Технологическое здоровье
Клиенты с оплатой, ед. - 240	Средняя цена заказа, руб. - 150000	Доля дефектов (претензий), % - 2
Розничные продажи, ед. - 6000	Увеличение конверсии первичных переговоров, раза,- 4,5	
Стоимость привлечения клиента, руб. - 35000	Затраты на маркетинг, тыс. руб. - 3840000	
	Предельный размер инвестиций, тыс. руб. – 1 млн.	

Источник: разработано автором

- Стоимость привлечения клиента, руб. - показатель демонстрирует затраты маркетинга на одного клиента, приобретающего продукт.

К финансовым метрикам относятся следующие показатели:

- Средняя цена заказа, руб. - показатель демонстрирует среднюю цену всех заказов по выбранному продукту;
- Увеличение конверсии первичных переговоров, раз - показатель демонстрирует маркетинговую эффективность продукта;
- Затраты на маркетинг, тыс. руб. - показатель демонстрирует затраты на привлечение клиентов и формирование воронки продаж;
- Предельный размер инвестиций, тыс. руб. - показатель демонстрирует необходимый размер инвестиций в развитие продуктового направления исходя из желаемого срока окупаемости инвестиций и полученной прибыли.

К метрикам технологического здоровья относятся следующие показатели:

- Доля дефектов (претензий), % - показатель демонстрирует, какое количество продукта с технологией “Полиграфия 5D” подлежит возврату.

- Надежность, дни до выявления дефектов - показатель демонстрирует, насколько заранее удается предотвратить возникновение дефектов.

Внедрение технологии "Полиграфия 5D" позволило компании Альфа-Дизайн увеличить объем производства и выручки за счет привлечения новых клиентов. Технология также повысила качество и эффективность производства, что увеличило удовлетворенность клиентов и повысило конкурентоспособность компании.

Выводы и рекомендации

Внедрение технологии "Полиграфия 5D" на предприятии принесло значительные результаты, среди которых можно выделить положительный маркетинговый эффект и расширение линейки продуктов. Благодаря этому предприятие смогло успешно справиться с проблемой ухода западных партнеров и заказчиков с полиграфического рынка России. В результате открылись новые продуктовые ниши, что дало дополнительную возможность для увеличения воронки продаж и повышения конверсии. В целом, внедрение технологии "Полиграфия 5D" стало важным шагом для развития предприятия и обеспечило положительный результат в бизнесе.

Список литературы:

1. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Трохов А. А.. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности) // теория и практика управления. - Москва: 2018

2. Стерхова С. А. Новый продукт: ключевые факторы успеха // Инновации № 1 . - Москва: 2020

3. Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://digital.gov.ru/ru/events/38738/ (дата обращения: 07.11.2019).

4. Дружинин А. М. Цифровая трансформация российского медиабизнеса в условиях неопределенности // цифровая среда. - Москва: 2021

5. Российский рынок полиграфии 2022 // printech-expo.ru URL: https://printech-expo.ru/ru/media/news/2022/november/15/rynok-pechat (дата обращения: 27.04.2023).

6. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

7. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

8. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

11. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

12. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

13. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

14. Прогноз рынка полиграфии в России // ГИД МАРКЕТ URL: https://gidmark.ru/cat1/prognoz-razvitiya-rynka-poligrafii-v-usloviyah-tekucshego-ekonomicheskogo-krizisa-v-svyazi-s-rasprostraneniem-covid-19-v-rossii (дата обращения: 28.04.2023

Нгуен Т. З.
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Денисов И. В.
доктор экономических наук, доцент
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТОРГОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация: качество торгового обслуживания служит неотъемлемым аспектом конкурентоспособности торговой организации. Особенно в нынешней ситуации на рынке, где конкурирует множество, чтобы привлечь клиента. Нередко управленцы сомневаются в качестве сервиса и работы персонала при падении продаж, однако, чтобы точно утверждать об этом, следует рассмотреть много факторов для выявления настоящих причин.

Ключевые слова: качество обслуживания, контроль, эффективное управление, сервис, владельческий аудит.

IMPROVING THE CUSTOMER SERVICE QUALITY IN CONTINUOUS CHANGES

Abstract: the quality of customer service is an integral aspect of the effectiveness of a business. Exclusively in a stopped situation in the market, where the withdrawal of the set, in order to attract the customer to themselves. Managers usually tend to doubt the quality of service and staff performance when sales drop, however, in order to accurately state this, many factors should be taken into account to identify the real reasons.

Key words: quality of customer service, control, effective management, service, management audit.

Введение: Качество торгового обслуживания играет важную роль в продажах. В данной статье рассмотрена методика оценки качества обслуживания и предложены рекомендации по совершенствованию качества торгового обслуживания. В ходе исследования автором применялись методы комплексного анализа, сравнения, экономико-статистического анализа и другие. Основой исследования служат материалы по дисциплине «Организация владельческого аудита», научные работы отечественных и зарубежных авторов, нормативные материалы и учебно-методическая литература.

Методика владельческого аудита: Реализация методики комплексной оценки качества торгового обслуживания осуществляется в 4 этапах.

1. Первый этап: мониторинг методами тестирования сотрудников, опроса клиентов и методом «Тайный покупатель». [1,2,15]
2. Второй этап: сбор информации о качестве торгового обслуживания от клиентов и сотрудников магазина.
3. Третий этап: обработка и расчёт информации
4. Четвёртый этап: мероприятия владельческих решений.

Проблема, ставшая поводом проведения оценки, является падение продаж за последние три месяца. По модели Исикавы выделены 4 причины в обслуживании, влияющих на падение продаж в магазине [6]:

1. Уровень знаний персонала о магазине и товарах
2. Уровень профессионализма персонала
3. Уровень лояльности (активных клиентов)
4. Уровень претензий клиентов к качеству торгового обслуживания.

Результаты тестирования приведены в таблице 1.

1. Уровень знаний торгового персонала о товаре и магазине рассчитывается по формуле [5]:

$$\text{Пз} = \frac{\sum \text{Бп}}{\sum \text{Бмах}} \times 100\% \qquad (1)$$

Таблица 2 - Результат тестирования сотрудников

№	Участники тестирования	Балл	Уровень знаний %
1	Продавец-консультант 1	6	60%
2	Продавец-консультант 2	5	50%
3	Продавец-консультант 3	5	50%
4	Продавец-кассир	4	40%
5	Менеджер магазина	9	90%
6	Менеджер по работе с клиентами	8	80%
7	Заведующий складом	5	50%
8	Товаровед	4	40%
	Итого:	47	

Источник: составлено автором на основе [3]

где (1) ПЗ – показатель знаний персонала; БП – сумма баллов; БМА – максимальное количество баллов.

В результате тестирования и расчетов выявлено, что данный показатель составляет итого 47%.

Далее оценивается профессионализм по формуле [3]:

$$\text{Ппп} = \frac{\sum \text{Бп}}{\sum \text{Бмах}} \times 100\% \quad (2)$$

Где ППП – это уровень профессионализма персонала; Бп – сумма полученных баллов; а БМА – максимальное количество баллов.

Результат показателя составляет 55%.

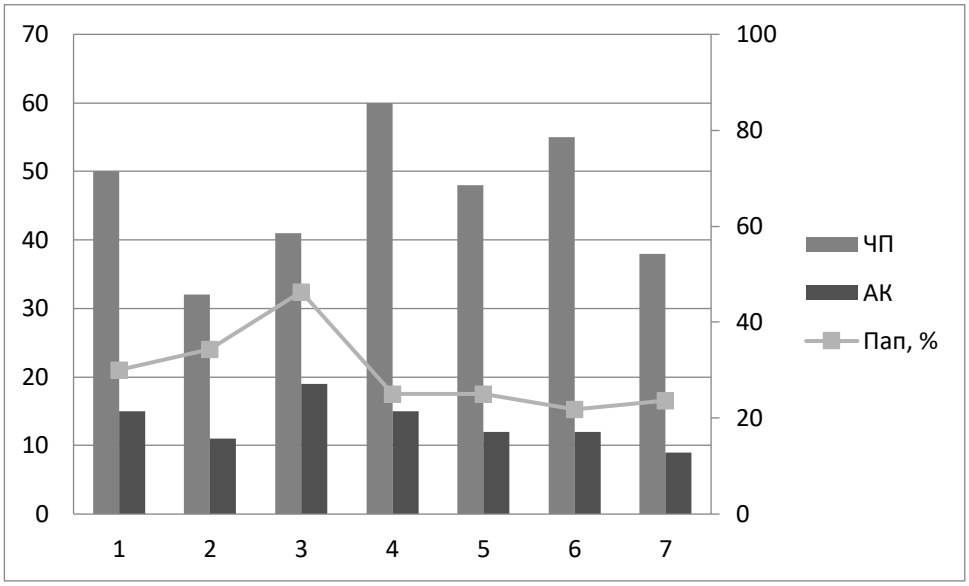
Далее оценивается уровень активных клиентов. На таблице и рисунке 2 представлена динамика числа общих посетителей и активных клиентов магазина.

Таблица 3 - Расчет показателя активных клиентов за 7 дней

День	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Пап, %	30	34	46	25	25	22	24
ЧП	50	32	41	60	48	55	38
АК	15	11	19	15	12	12	9

Источник: составлено автором на основе [4]

В период с 1 по 3 день наблюдается рост активных потребителей, однако на 4-ый, 5-ый и 7 дни уровень активных клиентов очень низкий. Хотя количество общих клиентов довольно высок, в пределах 50-60 клиентов, но активных посетителей в пределах не более 20%.



Источник: составлено автором на основе [4]

Рисунок 2 - Динамика количества клиентов в магазине за 7 дней

В процессе расчёта было взято количество претензий, которые поступили от клиентов. Однако есть 2 типа претензий: правдивые и ложные. Следует брать именно те претензии, которые указывают именно на качество торгового обслуживания и от активных клиентов.

Результат расчетов показал, что уровень претензий от клиентов в процессе торгового обслуживания равен 75,4%.

Значение показателей качества обслуживания приведены в таблице 3.

В магазине наблюдается средняя эффективность деятельности персонала. Со стороны потребителей наблюдается низкий уровень активных клиентов и много претензий. Это говорит о том, что квалификация персонала не является ключевым фактором качества торгового обслуживания и падении продаж магазина.

Таблица 4 - Результат показателей качества обслуживания магазина Bose

Показатели	Рекомендуемое значение		
	Высокий уровень (70–100%)	Средний уровень (30–70%)	Низкий уровень (0–30%)
Уровень знаний персонала			
Профессионализм работы персонала			
Уровень активных клиентов			
Претензии по качеству обслуживания			

Источник: составлено автором на основе [1]

Рекомендации

В качестве управленческих решений по совершенствованию качества торгового обслуживания магазина, предлагаются несколько вариантов:

1. Расширение ассортимента. Необходимо добавить больше ассортимента на полки магазина, на каждый SKU[1].

2. Изменить планировку магазина, расстановку товаров на полках, расстояние прохода для гостей, угол падения освещения, наличие ценников и других аспектов в плане визуала магазина [3].

3. Проводить дополнительные тренинги по повышению квалификации о знании товаров, общения с клиентами и обслуживанию их.

Выводы

В данной статье проведена оценка качества торгового обслуживания торгового предприятия. Причиной падения продаж заключается в основном в малой активности клиентов при посещении магазина и низкой заинтересованности в товарах. Она может обуславливаться недостатком ассортимента на полках, отсутствием демоверсий товаров либо отсутствием привлекательного описания товара.

[1] SKU (Stock keeping unit) – единица складского учёта

Предложено расширить ассортимент, пересмотреть интерьер самого магазина и провести дополнительное обучение персонала. В случае отсутствия изменений в продажах после принятых мер, управленцам следует рассмотреть проверку других бизнес-процессов.

Список литературы

1. Аветисян А. С. Аудит в схемах. Учебное пособие. — М.: Проспект, 2021. — 96 с.

2. Еленевская, Е.А. Учет, анализ, аудит: Учебное пособие / Е.А. Еленевская, Л.И. Ким, С.Н. Христолюбов. — М.: Инфра-М, 2018. — 319 с.

3. Гаркушова М.В. Качество услуги по реализации товаров в розничной торговой сети потребительской кооперации: теория, оценка и направления повышения: монография. – Белгород: Издательство БУПК, 2010. – 290 с.

4. Голова А.Г. Управление продажами. – М.: Дашков и К, 2010. – 279 с.

5. Дубровин И.А. Поведение потребителей. – М.: Дашков и К, 2009. – 279 с.

6. Исикава К. Японские методы управления качеством. Сокр.пер. с англ. Под. Ред. А. В. Гличева. — М: Экономика, 1988. — 218 с

7. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

8. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

9. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

10. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет

организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

11. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

12. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

13. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

14. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

15. Яковленко С.В. Аудит, учет и анализ деятельности предприятий / С.В. Яковленко. Учебное пособие. М: Дана, 2018. - 727с.

Электронные ресурсы:

8. Официальный сайт Bose - [Электронный ресурс] - режим доступа: https://brandstoper.ru/speakers/bose-soundtouch (Дата обращения: 20.03.2023)

Ян Вэньбо
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Бусалов Д. Ю.
к.э.н., доцент
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СЕТИ

Аннотация: С развитием рыночной экономики клиенты стали одним из важных ресурсов предприятий. А в нынешних условиях сетевой экономики, предприятиям необходимо установить клиентоориентированность бизнеса. Качество взаимоотношений с клиентами влияет на ход всех аспектов работы предприятия. Только при общении с клиентами, ставить клиентов на первое место, обращать внимание на потребности клиентов, позволить клиентам в полной мере почувствовать лояльность предприятия и разумно управлять клиентами, чтобы предприятия могли выжить в условиях жесткой конкуренции среди предприятий на фоне интернета сегодня.

Ключевые слова: сетевой фон, корпоративные отношения с клиентами, стратегия управления предприятия, анализ.

ANALYSIS OF ENTERPRISE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGY UNDER NETWORK BACKGROUND

Abstract: With the development of my country's market economy, customers have become one of the important resources of enterprises. And under the current network economy conditions, enterprises need to establish a customer-centric business philosophy. The quality of the relationship with customers affects the progress of all aspects of the work of the enterprise. Only when communicating with customers, put customers first Position, pay attention to the needs of customers, let customers fully feel the loyalty of the enterprise, and manage customers reasonably, so that enterprises can survive in the fierce competition among enterprises under the background of the Internet today.

Keywords: network background; enterprise customer relationship; management strategy; analysis.

Актуальность

С развитием науки и техники сетевая экономика стала вездесущей экономической средой. Предприятия также быстро развивались в соответствии с этой экономической средой. В этих экономических условиях, если предприятия хотят добиться хорошего развития, они должны поддерживать связь с клиентами и установить долгосрочные хорошие отношения сотрудничества с клиентами. Однако в настоящее время, с быстрым экономическим развитием на фоне интернета, многие предприятия пренебрегают хорошим общением с клиентами и не имеют эффективного управления клиентами в процессе развития бизнеса. Из-за отсутствия управления большое количество клиентов были потеряны. Предприятия крайне неблагоприятны для развития предприятий.

Клиенты не только ценят продукты, которые предприятия могут им дать, но и предприятия должны иметь возможность удовлетворять потребности клиентов во время развития, эффективно управлять клиентами, удовлетворять потребности клиентов и еще больше укреплять их поддержка клиентов. Управление клиентами, установить хорошие отношения с клиентами, чтобы иметь огромное преимущество в конкуренции между предприятиями.

1. Определение управления взаимоотношениями с клиентами. Управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой совершенно новую модель управления в современной сетевой среде. По сути, отношения с клиентами относятся к отношениям между клиентами, предприятиями и сотрудниками в целом. Тогда управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой распределение и реорганизация трех, цель этого состоит в том, чтобы лучше управлять работой и в основном удовлетворять потребности клиентов в компании, чтобы повысить удовлетворенность клиентов компанией

и способствовать хорошему развитию компании.

По сути, управление взаимоотношениями с клиентами – это своего рода управленческая мысль и философия бизнеса, интеграция транзакционной деятельности и сетевых технологий, а также решение различных проблем обслуживания клиентов. С точки зрения управленческого мышления, управление взаимоотношениями с клиентами основано на центральный, предоставляя клиентам услуги, которых они заслуживают, они могут повысить осведомленность клиентов о компании [1]. С точки зрения философии бизнеса, управление клиентами может выявить ценность клиентов в компании и коренным образом улучшить отношения между клиентами и компанией. Таким образом, в условиях сети предприятия могут в полной мере использовать сетевые технологии для управления взаимоотношениями с клиентами.

2. Характеристики клиентов на фоне сети. Потенциальная покупательная способность, кредитный рейтинг и способность к экономическому вкладу сетевых клиентов могут требовать постоянного внимания и управления со стороны компании. В процессе выбора предприятия у клиентов есть много вариантов выбора, что приводит к чрезвычайно изменчивому выбору, а расширение экономического рынка корпоративных продуктов на фоне Интернета делает направление выбора клиентов более широким [2]. В это время клиенты могут быть классифицированы с точки зрения предприятия для лучшего управления. Клиенты обычно делятся на четыре категории: важные клиенты, крупные клиенты, обычные клиенты и мелкие клиенты. Пропорции разные и варьируются в зависимости от потребностей предприятий. Среди них, особенно при наличии достаточного количества групп клиентов, можно найти важных клиентов для долгосрочного развития, что также может принести огромное развитие к экономической выгоде предприятия.

3. Характеристики управления клиентами на сетевом фоне. Ресурсов клиентов на сетевом фоне все отделы предприятия могут

обмениваться информацией о клиентах посредством сообщений на сетевой платформе, а клиенты также могут обмениваться информацией о клиентах в сети. Платформа. Полное понимание продуктов, чтобы предприятия могли лучше управлять клиентами. Благодаря развитию сетевых технологий сегодня способ общения между предприятиями и клиентами стал более всеобъемлющим, что позволяет клиентам и предприятиям эффективно общаться, обеспечивая при этом долгосрочные отношения сотрудничества между предприятиями и клиентами и способствуя развитию экономики предприятия.

4. Влияние сетевого фона на отношения с клиентами. В условиях сетевого фона общение особенно важно в общении между предприятиями и клиентами из-за разнообразия форм коммуникации, вызванных сетевым фоном, предприятия могут использовать этот механизм взаимодействуйте с клиентами различными способами через Интернет. Общение в этом случае уже не является общением лицом к лицу в традиционном понимании. Потому что при личном общении между людьми некоторые проблемы станут проще, но общение в Интернете больше зависит от текстового общения между клиентами и сотрудниками, поэтому принципиально нужно тратить только деньги на организацию текстовых сообщений. Больше времени и терпения, и больше общения с клиентами.

На фоне Интернета многие предприятия проводят транзакции с клиентами в электронной форме и используют передачу данных для проведения различных методов транзакций. В этом случае каждый клиент может открыть для компании различные экономические каналы в фоновых условиях сети, обнаружить потенциальных клиентов и может помочь компании расширить экономический рынок, поэтому в целом клиенты важны для компании. Поэтому на фоне Интернета развитие клиентов, несомненно, является стратегическим ресурсом предприятия.

5. Система и реализация стратегии управления взаимоотношениями

с клиентами. Анализ клиентов в условиях сетевого фона предприятия могут самостоятельно находить соответствующую информацию о своих клиентах через сеть. На основе базы данных клиентов предприятия создают полную файловую систему клиентов и используют различные сетевые технологии для анализа основной информации о клиентах.

С помощью анализа мы можем понять характеристики и предпочтения клиентов. Предприятия также могут собирать и систематизировать информацию о клиентах с помощью различных сетевых приложений. Только овладев самой базовой информацией о клиентах, мы можем соответствующим образом анализировать клиентов и предоставлять их клиентам. услуга и продукт [3]. После овладения данными и информацией о клиентах необходимо дополнительно проанализировать ценность клиентов и принять различные методы для управления соответствующими отношениями с клиентами в зависимости от ситуации.

Самое главное в управлении клиентами на предприятии — это группировать клиентов по основанию и осваивать основную информацию о клиентах, чтобы они могли понять спрос клиентов, чтобы компания могла организовать бизнес в соответствии с спросами клиентов объем бизнеса сотрудников. Предприятия также могут по-разному управлять отношениями для разных групп клиентов, а затем осуществлять управление клиентами. Основная задача управления клиентами состоит в том, чтобы собирать, систематизировать и анализировать информацию о клиентах, а также своевременно понимать потребности клиентов, чтобы принять соответствующие меры по поддержанию лояльности клиентов.

Заключение

С непрерывной информатизацией предприятий сеть будет более широко применяться для управления предприятием. Идея управления часто сопровождается фундаментальной реформой методов управления предприятием и бизнес-процессов, а также внедрением организационного

управления и бизнес-процессов реорганизация, информационные технологии и кадровые вопросы. Выбор системных технических решений на фоне сети должен адаптироваться к бизнес-модели предприятия и полностью реализовать идею управления клиентами. В то же время необходимо также обратить внимание на качество данных, связанных с клиентами, чтобы предприятие может получить правильную основу для принятия решений. Провести организационную реформу и реорганизацию бизнес-процессов в сетевых условиях, изменить бизнес-ориентированное управленческое мышление и сделать все бизнес-операции предприятия ориентированными на клиентов. Предприятию также необходимо отсортировать исходную информационную систему, чтобы информационная система могла быть действительно интегрирована в бизнес-процесс предприятия и в наибольшей степени реализовывала обмен информацией предприятия. Аналитическая способность системы также должна быть усилена, чтобы способствовать развитию предприятия. Приносить долгосрочные выгоды предприятию.

Список литературы

1. Пэн Конг, Анализ приложений управления отношениями с клиентами предприятия в сетевой среде [J], Современный бизнес, 2015, (23): 41-42 с.

2. Чжан Гуанфэн. Новый анализ стратегий управления взаимоотношениями с клиентами в среде электронной коммерции [J]. Модернизация торговых центров, 2014, (27): 87 с.

3. Куан Цзин. Управление взаимоотношениями с клиентами в условиях сетевой экономики [J]. Статистика и управление, 2014, (07): 116 - 117 с.

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

5. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С.

36.

6. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

7. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

10. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

Кязумова Н. М.
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Черницова К. А.
к.э.н., доцент
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ УСЛУГ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Аннотация: в современных условиях внедрение цифровых технологий становится основой стабильного развития. За счет цифровизации сферы услуг обеспечивается повышение эффективности взаимодействия с клиентами, а также повышается качество сервиса.

Ключевые слова: бизнес-процесс, сфера услуг, цифровизация, обслуживание клиентов, салон красоты.

DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE SERVICE SECTOR: FEATURES AND DEVELOPMENT TRENDS

Abstract: in modern conditions, the introduction of digital technologies becomes the basis for stable development. Due to the digitalization of the service sector, an increase in the efficiency of interaction with customers is ensured, as well as the quality of service is improved.

Keywords: business process, service sector, digitalization, customer service, beauty salon.

Цифровая трансформация компаний сферы услуг позволяет обеспечить оптимизацию внутренних бизнес-процессов. Следует отметить, что цифровизация компаний сферы услуг требует привлечения дополнительных ресурсов, что затруднено в условиях кризиса [1].

Однако за счёт внедрения цифровых систем возможно обеспечить прирост выручки, а также повышение эффективности работы организации на рынке.

В современных условиях компании сферы услуг активно цифровизуют внутренние процессы, что позволяет обеспечить рост ключевых показателей конкурентоспособности [3, с. 217].

За счёт цифровизации бизнес-процессов в сфере услуг обеспечивается повышение производительности труда работников, оптимизация процессов взаимоотношения с клиентами.

Основные преимущества цифровизации бизнес-процессов в сфере услуг представлены на рисунке 1.

1. Происходит оптимизация бизнес-процессов, что позволяет избавиться от промежуточных операций, повысить гибкость и экономить ресурсы организации.

2. Появляются новые источники дохода.

3. Повышается качество обслуживания, поскольку новые технологии дают возможность практически мгновенно реагировать на изменение запросов потребителей, что значительно повышает удовлетворенность и лояльность потребителей.

Рисунок 1 - Основные преимущества цифровизации в сфере услуг [6]

Среди перспективных цифровых технологий в сфере услуг можно выделить использование искусственного интеллекта в процессе взаимодействия с клиентами, использование аналитики больших данных [4, с. 89].

Рассмотрим основные цифровые продукты, которые могут быть использованы в сфере услуг, а также в сфере beauty услуг. Данные представлены на рисунке 2.

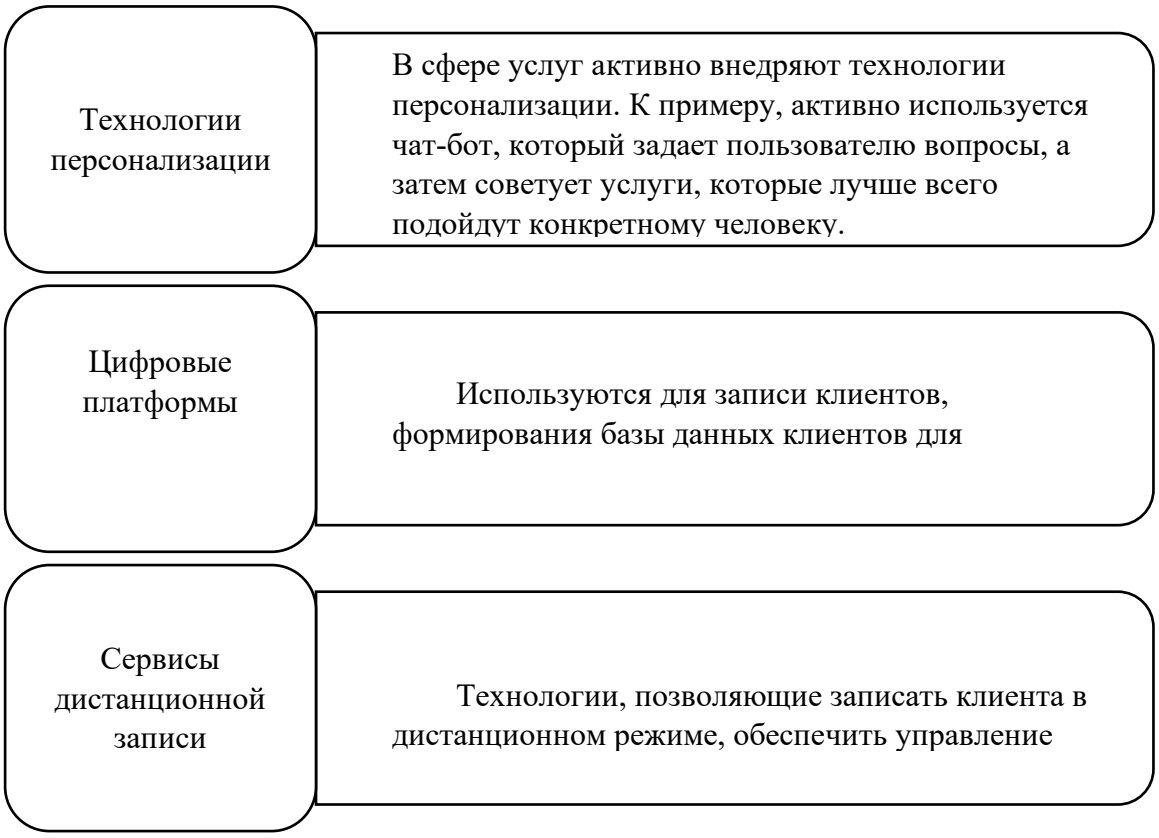


Рисунок 2 - Виды и характеристика основных цифровых технологий в сфере услуг, в том числе beauty услуг [7, с. 60]

Также предпосылкой к цифровизации сферы услуг является развитие цифровой экономики, которая требует от компании изменения бизнес-процессов к меняющимся условиям рынка [2].

Рассмотрим схему цифровизации бизнес-процесса [5] оказания услуг на примере компании сферы бьюти-услуг ООО «Центр красоты Джиэм Бьюти». Данные представлены на рисунке 3.

На бизнес-процесс оказания услуги оказывает влияние ценность данной услуги. Бизнес-модель создания ценностного предложения по А. Остервальдеру для ООО «Центр красоты Джиэм Бьюти» представлена в таблице 1.

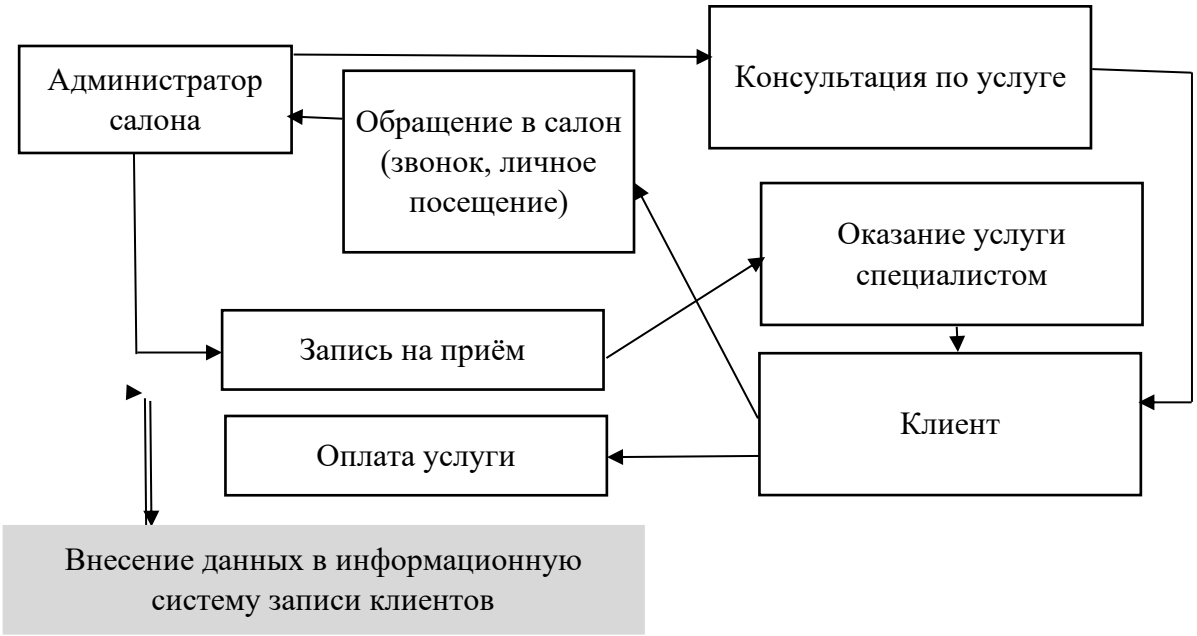


Рисунок 3 - Схема бизнес-процесса оказания услуг в ООО «Центр красоты Джиэм Бьюти»

Таблица 1 - Бизнес-модель создания ценностного предложения ООО «Центр красоты Джиэм Бьюти» по А. Остервальдеру[2] (по оказанию косметологической услуги)

<table>
<tr><td rowspan="2">Ключевые партнеры
Поставщики расходных материалов, поставщики оборудования для аппаратной косметологии</td><td>Ключевые виды деятельности
Деятельность по оказанию услуг в сфере парикмахерского дела</td><td rowspan="2">Ценностное предложение
Качественная косметологическая услуга, оказываемая специалистами с медицинским образованием</td><td>Взаимоотношения с клиентами
Консультирование по особенностям оказания услуг, порядке подготовке, этапах оказания услуги</td><td rowspan="2">Потребительские сегменты
Розничные клиенты (женщины)</td></tr>
<tr><td>Ключевые ресурсы
Человеческие ресурсы
Материальные ресурсы
Оборудование</td><td>Каналы коммуникации и сбыта
Телефон, сайт, группа во Вконтакте</td></tr>
<tr><td colspan="2">Структура издержек
Затраты на оплату труда, затраты на расходные материалы, затраты на сервис</td><td colspan="3">Потоки поступления доходов
Выручка от оказания косметологических услуг</td></tr>
</table>

Источник: разработано автором

[2] Составлено автором на основании данных компании

Рассмотрим особенности создания ценности услуг, оказываемых салонами красоты (в сфере услуг). Цепочка создания ценности представлена на рисунке 4.

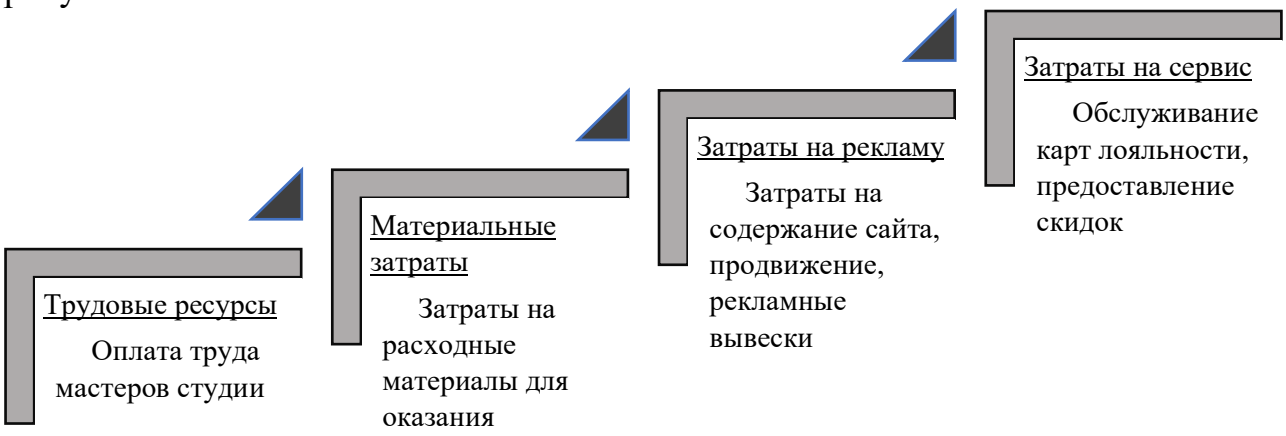


Рисунок 4 - Графическое представление цепочки создания ценности по косметологической услуге

Ценность косметологической услуги складывается из затрат на оплату труда, затрат на расходные материалы и сервис. В зависимости от данных составляющих формируется себестоимость услуги и определяется её маржинальность.

Выводы

Таким образом можно отметить, что цифровизация сферы услуг способствует повышению эффективности бизнес-процессов компании, привлечению клиентов, росту узнаваемости бренда, а также удовлетворению различных потребностей клиентов, повышению производительности труда. При этом, цифровая трансформация компаний сферы услуг - это сложный процесс, который требует значительного объёма ресурсов как финансовых, так и трудовых и временных.

Список литературы:

1. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с.

2. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

3. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

4. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

5. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

6. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

8. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

10. Лисянский, А. Б. Цифровая трансформация компании / А. Б. Лисянский // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1091-1095.

11. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с.

12. Реснянская, Е. А. Автоматизация и управление бизнес-процессами в компании: проблемы и решения / Е. А. Реснянская // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 3. – С. 87-95.

13. Стюфляева, Е. В. Методы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия в условиях цифровизации / Е. В. Стюфляева // Современные технологии управления. – 2020. – № S4(93/1).

14. Стюфляева, Е. В. Методы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия в условиях цифровизации / Е. В. Стюфляева // Современные технологии управления. – 2020. – № S4(93/1).

15. Тожыбаев, А. М. Автоматизация бизнес-процессов и ее влияние на работу компании / А. М. Тожыбаев, М. Д. Абишев // . – 2022. – № 15-1(238). – С. 59-66.

Шебанова С.С.
магистрант программы
«Менеджмент предпринимательской деятельности»
Высшая школа менеджмента,
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Научный руководитель: Масленников В.В.
д.э.н., профессор
кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО АУДИТА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Аннотация: в статье рассмотрены алгоритмы проведения владельческого аудита отдела продаж на примере торговой организации. Определена цель владельческого аудита - поиск управленческих решений для выявления сильных и слабых сторон продаж, найти проблемы и наметить план их решения, определить точки роста для увеличения объемов продаж и прибыли компании. Раскрыт расчет параметров процесса создания стоимости товаров компании, определены направления возможной трансформации процесса создания ценности отдела продаж, разработан алгоритм проведения владельческого аудита.

Ключевые слова: владельческий аудит, отдел продаж, бизнес-процессы, финансовые показатели, объем продаж, процесс создания ценности, алгоритм владельческого аудита.

ALGORITHM OF THE OWNER'S AUDIT OF THE SALES DEPARTMENT

Abstract: the article considers algorithms of the owner audit of the sales department on the example of a trade organization. The purpose of owner audit is defined - the search of management decisions to identify the strengths and weaknesses of sales, to find problems and outline a plan for their solution, to determine growth points to increase sales and profits of the company. Disclosed the calculation of the parameters of the value creation process of the goods of the company, identified areas of possible transformation of the value creation process of the sales department, developed an algorithm of owner audit.

Keywords: owner audit, sales department, business processes, financial indicators, sales volume, value creation process, owner audit algorithm.

Введение. Важным направлением владельческого контроля бизнеса является оценка рисков, в том числе с точки зрения экономической безопасности [13, с. 123-124]. Как отмечают исследователи [10, с. 39-40], стратегические решения владельца компании во-многом определяют стоимость бизнеса. Важной группой стратегических решений владельца является его финансовая модель бизнеса, в которой ведущую роль играет аудит продаж. Исследователи организации процесса продаж основное внимание уделяют аудиту результатов для мотивации менеджеров [1, 11, 12, 14] и меньше внимания – их применению для владельческого управления. Такой подход снижает качество стратегических решений собственника бизнеса и часто приводит к ошибкам в управлении компанией.

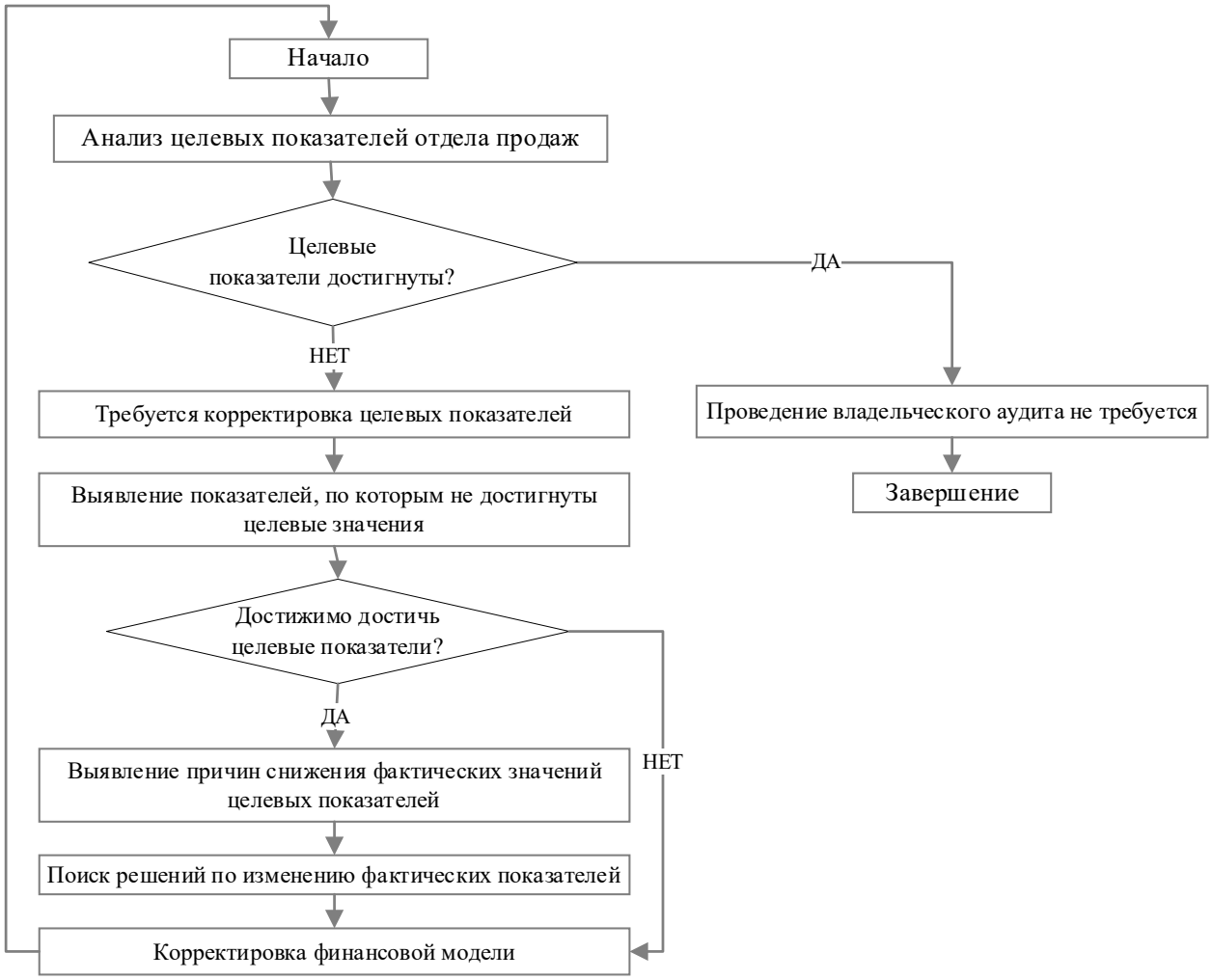
Рассмотрим алгоритм проведения владельческого аудита в целях владельческого управления на примере компании Leviant Technologies. Это торговая организация, осуществляющая продажу инновационного в России продукта, столов с подъемным механизмом.

Алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж. Для проведения владельческого аудита компании Leviant Tehnologies выбран следующий алгоритм (рисунок 2).

Определение проблемной области отдела продаж компании. При сравнении фактических показателей эффективности отдела продаж с целевыми, наблюдается:

- снижение фактического объема продаж в денежном выражении к ожидаемому на 25%, что является критическим и требует детального анализа.
- снижение фактически ожидаемой конверсии заявок клиентов в заказы на 11%, что является существенным и, в сочетании со снижением объема продаж, также требует анализа.
- Для выявления проблемных областей отдела продаж проанализированы ключевые показатели эффективности. Установлено, что снижение объема продаж в натуральном и денежном выражении показывает критическое

недополучение ожидаемой выручки. В этом случае необходимо провести дополнительные исследования для выявления факторов данных отклонений.



Источник: материалы автора

Рисунок 3. Алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж.

Выявление факторов, влияющих на проблемную область отдела продаж компании. Для оценки целевых показателей объема продаж и выявления факторов, влияющих на фактическое снижение данных показателей, необходимо определить минимальный объем продаж, при котором достигается точка самофинансирования в разрезе основных товарных групп и сравнить минимальный объем продаж с целевыми и фактическими значениями объема продаж в компании. Расчет безубыточности представлен в таблице 1.

Таблица 5 - Анализ безубыточности действующей модели бизнеса

Период расчетов, мес.	*12*		
Постоянные затраты компании, руб.	*14 774 400*		
	ПС	***БС***	***Ас***
Цена реализации единицы товара, руб.	78 000	52 000	2 800
Торговая скидка на единицу товара, руб.	30 000	23 000	1 400
Средние переменные затраты на единицу товара, руб.	9 600	5 800	280
Постоянные затраты на единицу товара в течение периода расчетов, руб	8 677 735	5 785 157	311 508
Маржинальность	***26%***	***33%***	***40%***
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	33 179 575	17 490 008	778 771
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	425	336	278
Целевой объем продаж, шт.	489	452	457
Целевой объем продаж, руб.	38 179 575	23 490 008	1 278 771
Прибыль целевая, руб.	***5 000 000***	***6 000 000***	***500 000***
Фактический объем продаж, шт.	370	330	350
Фактический объем продаж, руб.	28 860 000	17 160 000	980 000
Прибыль фактическая, руб.	***-4 319 575***	***-330 008***	***201 229***
Выполенние плана по объему продаж	***76%***	***73%***	***77%***

Источник: расчеты автора

Анализ безубыточности показывает, что фактический объем продаж находится ниже порога рентабельности и не обеспечивает покрытие постоянных затрат компании и получение ожидаемой прибыли. Учитывая отклонение фактической конверсии заявок клиентов в заказы от ожидаемой необходимо провести анализ воронки продаж для оценки эффективности маркетинговой политики компании. Анализ воронки продаж показал, что текущий бюджет на маркетинг обеспечивает конверсию воронки продаж в 4,83%.

Разработка управленческих решений, направленных на изменение модели бизнеса. Для улучшения показателей объема продаж компании необходимо:

- понизить порог рентабельности за счёт снижения постоянных и переменных затрат;
- оптимизировать воронку продаж.

Для этого предложены следующие управленческие решения

1. Снизить переменные затраты компании:

1.1. Договоренность с поставщиком об увеличении торговой скидки путем разовой закупки большего объема продукции. Для этого необходимо привлечение дополнительных инвестиций в виде кредита банка по ставке 10% годовых.

1.2. Получение дисконта от перевозчика за счёт разовой перевозки большего объема продукции.

1.3. Изменение схемы оплаты специалистов по продажам со схемы «оклад» на схему «оклад плюс процент».

2. Снизить постоянные затраты компании:

2.1. Отказ от существующей аренды офиса и перевод отдела продаж в шоу-рум компании, с одновременным переводом административного отдела на удаленный режим работы с посещением шоу-рума и склада при необходимости.

2.2. Изменение схемы оплаты специалистов по продажам со схемы «фиксированный оклад» на схему «оклад плюс процент».

3. Оптимизировать воронку продаж:

3.1. Увеличить рекламный бюджет на 25%;

3.2. Вследствие изменения системы мотивации сотрудников (изменения схемы оплаты со схемы «оклад» на схему «оклад плюс процент») увеличить конверсию заявок в заказы.

Оценка измененной модели бизнеса. С учетом предложенных изменений представим плановые расчеты финансовых показателей отдела продаж. Результаты представлены в таблице 2.

Согласно данным расчетам, выполнение плана по объему продаж может быть достигнуто. Данные показатели гарантируют достижение целевых значений объема продаж, обеспечение запаса финансовой прочности, получение дополнительного дохода.

Заключение

В данной статье мы рассмотрели алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж, который состоит из следующих этапов:

1. Определение проблемной области отдела продаж.
2. Выявление факторов, влияющих на проблемную область отдела продаж.
3. Разработка управленческих решений, направленных на изменение модели бизнеса.
4. Оценка измененной модели бизнеса.

Итогом проведенных мероприятий является финансовая модель, отвечающая заданным целевым показателям.

Таблица 6 - Анализ безубыточности измененной модели бизнеса.

Период расчетов, мес.	*12*		
Постоянные затраты компании, руб.	*13 980 804*		
	ПС	***БС***	***Ас***
Цена реализации единицы товара, руб.	78 000	52 000	2 800
Торговая скидка на единицу товара, руб.	33 540	25 480	1 400
Средние переменные затраты на единицу товара, руб.	11 040	6 380	294
Постоянные затраты на единицу товара в течение периода расчетов, руб	8 211 617	5 474 411	294 776
Маржинальность	***29%***	***37%***	***40%***
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	28 466 938	14 904 156	746 268
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	365	287	267
Целевой объем продаж, шт.	429	402	445
Целевой объем продаж, руб.	33 466 938	20 904 156	1 246 268
Прибыль целевая, руб.	***5 000 000***	***6 000 000***	***500 000***
Плановый объем продаж, шт.	503	448	476
Плановый объем продаж, руб.	39 211 957	23 315 217	1 331 522
Прибыль фактическая, руб.	***10 745 018***	***8 411 061***	***585 253***
Выполенние плана по объему продаж	***117%***	***112%***	***107%***

Источник: расчеты автора

Список литературы

1. Апгрейд, Т. Аудит системы продаж как регулярная мера для роста бизнеса / Т. Апгрейд // . – 2019. – № 3. – С. 184-189.

2. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

3. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

4. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

5. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

6. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

8. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

10. Корсунский, Д. Отдельные стратегические решения в реализации концепции управления стоимостью / Д. Корсунский // Банковский вестник. – 2021. – № 12(701). – С. 40-45.

11. Левина, А. Б. Аудит ассортимента как инструмент управления ассортиментной политикой торгового предприятия / А. Б. Левина, Ю. С.

Якунина, Е. А. Глинчикова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 163-174.

12. Машницкая, Г. В. Диагностика отдела продаж / Г. В. Машницкая // Управление продажами. – 2022. – № 4. – С. 264-271.

13. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности) / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина, А. А. Трохов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2018. – № 1(97). – С. 123-131.

14. Остроумов, М. Р. Аудит отдела продаж / М. Р. Остроумов // . – 2021. – № 3. – С. 176-180.