БИЗНЕС – ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2025 № 2

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Оптимизация операционных процессов в бизнесе: анализ и управление эффективностью логистической компании	Власов М.Д. Висягин П.А., Масленников В.В.	3
2	Исследование владельческого аудита на примере бренда «LUNA LINGRIE»	Антипова Е.И.	26
3	Исследование владельческого аудита на примере работы с претензиями	Базоркина М.Х.	42
4	Алгоритм владельческого аудита ритейла	Ван Цзиньсинь	65
5	Владельческий аудит претензий ювелирной компании	Чернова В.О.	78
6	Владельческий аудит воронки продаж спортивно-тренировочного клуба	Быковский А.М.	94

УДК 336.64

ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В БИЗНЕСЕ: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Власов Михаил Дмитриевич
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Висягин Павел Анатольевич
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Масленников Валерий Владимирович
д.э.н., профессор
кафедры Теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва
maslennikov.vv@rea.ru

Аннотация

В статье рассмотрена проблема неэффективности операционных процессов в логистической компании «Быстрая доставка», специализирующейся на курьерских перевозках в пределах города. Анализ текущей модели бизнеса выявил ключевые ограничения в технологических, ресурсных, финансовых и организационных аспектах, в том числе ручное планирование маршрутов, высокие операционные издержки, перегрузку персонала и устаревший автопарк. На основе SWOT-анализа и изучения лучших практик компаний «Яндекс.Доставка» и «Грузовичкофф» предложены два стратегических сценария оптимизации: «Дешёвая автоматизация» и «Партнёрская экспансия». Результаты исследования подтверждают, что даже при ограниченных ресурсах возможна значительная оптимизация логистических процессов за счёт внедрения цифровых решений, гибкой мотивации персонала и стратегического партнёрства.

Ключевые слова: логистика, оптимизация операционных процессов, автоматизация маршрутизации, управление эффективностью, SWOT-анализ, курьерская доставка, KPI, франчайзинг, цифровая трансформация, снижение издержек

OPTIMIZATION OF OPERATIONAL PROCESSES IN BUSINESS: ANALYSIS AND PERFORMANCE MANAGEMENT OF A LOGISTICS COMPANY

Mikhail Vlasov
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Pavel Visyagin
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Valery Maslennikov
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management Theory
and Business Technologies
Plekhanov Russian University
of Economics
maslennikov.vv@rea.ru

Abstract

The article discusses the problem of inefficiency of operational processes in the logistics company "Fast Delivery", specializing in courier transportation within the city. An analysis of the current business model revealed key limitations in technological, resource, financial and organizational aspects, including manual route planning, high operating costs, staff overload and an outdated fleet. Based on the SWOT analysis and the study of the best practices of Yandex.Delivery and Gruzovichkoff, two strategic optimization scenarios are proposed: "Cheap automation" and "Partner expansion". The results of the study confirm that even with limited resources, it is possible to significantly optimize logistics processes through the introduction of digital solutions, flexible staff motivation and strategic partnerships.

Keywords: logistics, operational process optimization, routing automation, performance management, SWOT analysis, courier delivery, KPI, franchising, digital transformation, cost reduction

Введение

В настоящее время ведется активный поиск решений по управлению ограничениями в развитии бизнеса. Это направление развивается в рамках теории ограничений Э. Голдратта. В предметной области логистической деятельности исследователи активно изучают перспективы применения теории ограничений. В последнее время активизировались исследования по влиянию искусственного интеллекта [1, 2], цифровых решений [3], управлению устойчивым развитием в условиях ограничений [4], оптимизации управления логистическими системами [5, 6, 7], инструментам финансового управления [8].

Однако, анализируя содержание подходов различных авторов, можно сделать вывод о том, что предлагаемые инструменты опираются на организацию потоков создания ценности, которая реализуется в операционной деятельности компании. Но данный аспект управления развитием бизнеса находит значительно меньшего внимания, поэтому и результативных решений по расшивке узких мест и преодолению ограничений предлагается мало.

Вместе с тем, накоплен значительный опыт управленческих решений на основе владельческого аудита [9, 10, 11, 12].

Цель работы: провести анализ оптимизации операционных процессов в бизнесе: анализ и управление эффективностью на примере логистической компании, для чего исследовать модель бизнеса и предложить управленческие решения по оптимизации операционных процессов. Особенностью подхода является то, что анализ данных и принятия управленческих решений происходят в условиях значительной неопределенности. Это требует особого подхода к управлению эффективностью.

Задачи исследования:

1. Построить модель бизнеса и провести ее SWOT-анализ - какие потенциально могут быть сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды.

2. Описать лучшие практики аналогов - «Яндекс.Доставка» и «Грузовичкофф» (как они решают проблемы логистики).

3. Сформулировать ключевые ограничения в объекте управления по четырем составляющим – технологические, ресурсные, финансовые, организационные.

4. Сформулировать решения для преодоления ограничений в объекте управления.

5. Описать управленческие проблемы.

6. Предложить решение управленческих проблем: «Дешевая автоматизация» (минимум затрат, постепенное внедрение IT) и «Партнерская экспансия» (коллаборация с таксопарками + франшиза).

7. Рассчитать потенциальную экономию при внедрении одного из сценариев.

Постановка проблемы. Компания: «Быстрая доставка» – локальная логистическая компания, специализирующаяся на курьерских перевозках малых и средних грузов в пределах города.

Проблема: компания столкнулась с ростом числа жалоб клиентов на задержки доставки, высокими операционными издержками и неэффективным распределением ресурсов. Руководство хочет повысить скорость и качество обслуживания клиентов, сократив при этом затраты.

Данные для анализа:

- ✓ Среднее время доставки – 3,5 часа (при целевом показателе 2,5 часа).
- ✓ Затраты на логистику - 40% от выручки (при норме 25-30%).
- ✓ Маршруты строятся вручную, без использования автоматизированных систем.
- ✓ Водители работают в режиме перегрузки, что приводит к ошибкам и увольнению.
- ✓ Количество имеющихся автомобилей (10 авто, из них два всегда в

ремонте).

Исследование модели бизнеса компании «Быстрая Доставка». Компания: «Быстрая доставка» – локальная логистическая компания, специализирующаяся на курьерских перевозках малых и средних грузов в пределах города. После анализа информации построена модель бизнеса логической компании, которая представлена ниже (рисунок 1).

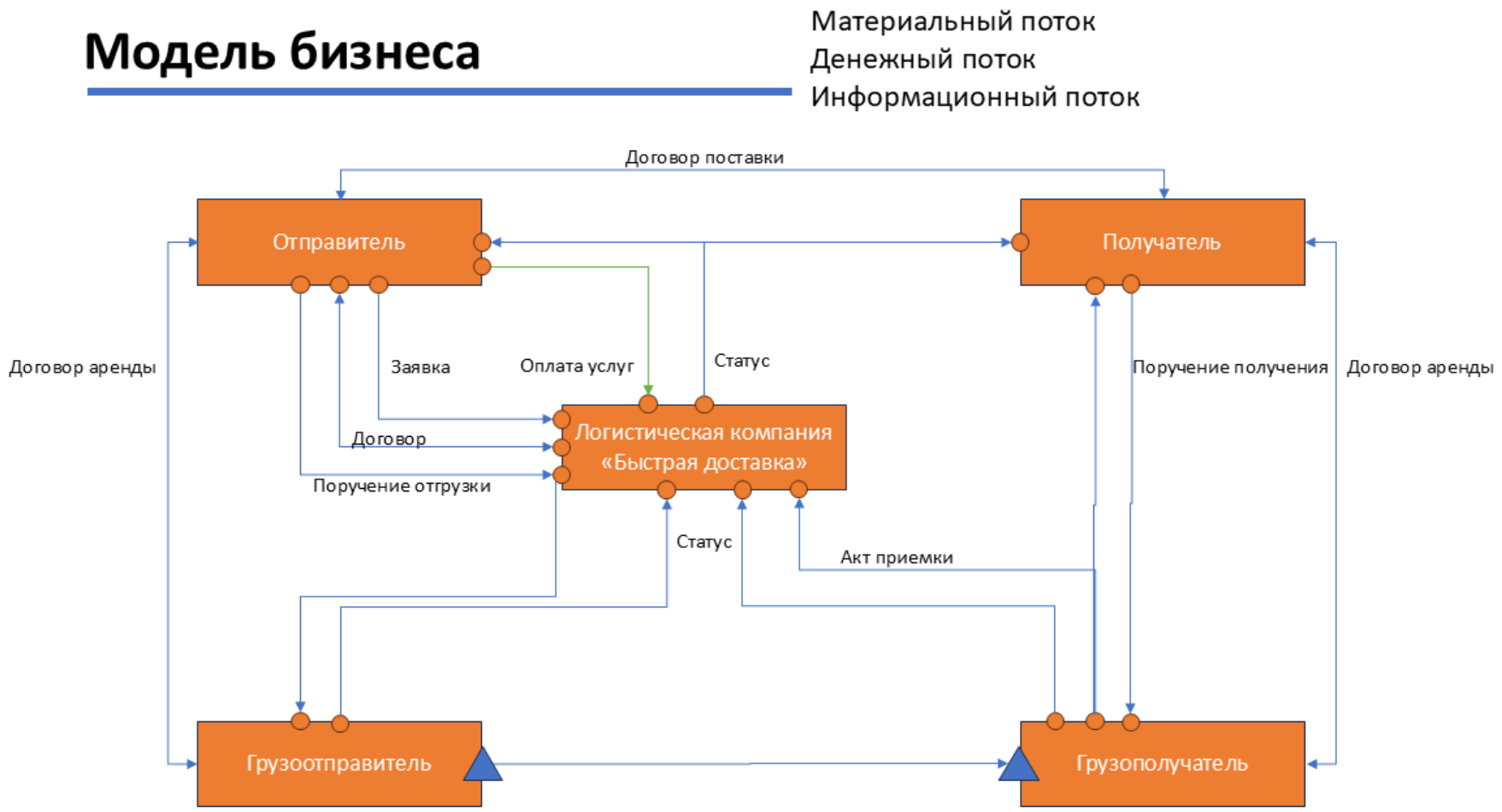
Работа модели бизнеса начинается с того, что осуществляется юридическое оформление, где владелец товара (поставщик) и клиент (покупатель) подписывают договор, в котором прописывают условия поставки, сроки, стоимость товара и обязательства сторон. Договор становится фундаментом для всех последующих действий по доставке и передаче товара.

Затем оформляется заявка на доставку, в которой содержится информация о клиенте (характеристики груза, адрес доставки, срок и требования). Заявка подтверждается и регистрируется в системе компании «Быстрая доставка» с уникальным номером для отслеживания. Также в это же время заключается договор перевозки с условиями транспортировки.

Владелец товара (поставщик) и клиент (получатель) имеют свои склады, отмеченные на схеме в виде треугольниками. Каждый из них имеет заключительный договор аренды на свои склады.

Далее владелец товара (поставщик) дает поручение об отгрузки товара компании «Быстрая доставка», которая в свою очередь дает команду на отгрузку складским работникам склада грузоотправителя. Клиент (получатель) в свою очередь дает поручение о принятия груза.

Далее идет погрузка и отправка товара на склад грузополучателя (клиента). При прибытии товара составляется и отправляется акт приемки товара для клиента и компании «Быстрая доставка», осуществляются подтверждение получение и согласования товара.



Источник: материалы авторов

Рисунок 1 – Модель бизнеса локальная логистическая компания, специализирующаяся на курьерских перевозках малых и средних грузов в пределах города

Также быстрая доставка осуществляет мониторинг статуса доставки и оповещает при необходимости об этом клиента (покупателя) и владельца товара (поставщика).

После получения товара клиент (получатель) дает оплату за товар владельцу товара (поставщику), который в свою очередь выдает некий процент с этой оплаты и оплачивает услуги компании «Быстрая доставка».

Проведем SWOT-анализ модели бизнеса «Быстрой доставки». Компания «Быстрая доставка» имеет устойчивое положение на рынке благодаря высокому уровню сервиса, гибкости в работе с клиентами и наличию специализированных технологических решений.

Однако текущие проблемы с эффективностью использования ресурсов, техническое состояние автопарка и высокие операционные расходы создают риски потери конкурентоспособности.

Для сохранения позиций на рынке компании необходимо сосредоточиться на оптимизации процессов, обновлении автопарка и внедрении современных подходов к управлению, что позволит минимизировать угрозы и реализовать имеющиеся возможности роста (таблица 1).

Выбрать лучшее из практики «Яндекс.Лоставка». Компания «Быстрая доставка» столкнулась с рядом проблем в управлении логистикой из-за того, что рост числа заказов в часы пик приводил к перегрузке курьеров, увеличению времени доставки и недовольству клиентов. В то же время использование стандартных маршрутов без учёта пробок и концентрации заказов снижало общую эффективность перевозок.

Ручной ввод данных из разных источников замедлял начало доставки, а фиксированная стоимость услуг не учитывала ни срочность, ни реальную нагрузку на службу доставки.

Таблица 1 - SWOT-анализ модели бизнеса «Быстрой доставки»

Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
Способность быстро реагировать и адаптироваться к запросам клиентов	Угроза потери доверия клиентов из-за задержек в доставке
Стандарты уровня сервиса, формирующие доверие клиентов (быстрая доставка)	Проблемы с эффективным использованием ресурсов (водители и транспорт)
Наличие технологических решений для перевозки специфических грузов	Высокие расходы на содержание офиса
Стабильная работа на рынке в течение 4-5 лет	Перегрузка водителей, приводящая к ошибкам и текучке кадров
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
Увеличение спроса со стороны малого и среднего бизнеса, а также частных лиц	Уход клиентов к конкурентам («Яндекс.Доставка» или «Грузовичковфф»)
Развитие долгосрочных отношений с клиентами и поставщиками	Слабое техническое состояние автомобилей
Внедрение новых подходов к ценообразованию для дополнительных услуг	Рост цен на запчасти и бензин
Прозрачность процессов для клиентов и поставщиков	Изменения или ограничения по законодательству

Источник: материалы авторов

Для решения этих проблем обратимся к опыту одного из лидеров рынка — «Яндекс.Доставки», чтобы адаптировать лучшие практики под свои задачи. Исследование показало, что современные технологии позволяют оптимизировать процессы, повысить удовлетворённость клиентов и снизить операционные издержки.

В ходе анализа выделены ключевые элементы в практике, которые позволили «Яндекс.Доставке» выйти на новый уровень:

1) **Интеллектуальное построение маршрутов.** Использование алгоритмов искусственного интеллекта позволяет строить динамические маршруты, корректируя их в режиме реального времени. Система учитывает текущие пробки, прогнозируемые изменения дорожной обстановки и количество заказов в конкретном районе. Это обеспечивает минимальное время доставки и равномерную загрузку курьеров.

2) **Гибкая тарифы на услуги.** Цена формируется не по единому тарифу, а с учётом нескольких факторов: расстояния до клиента, степени срочности, а также текущей загруженности водителей. Такой подход делает цену более справедливой и мотивирует курьеров работать эффективнее в напряжённые периоды.

3) **Автоматизация взаимодействия с клиентами.** Платформа поддерживает прямое подключение к сайтам и маркетплейсам, что позволяет автоматически импортировать заказы без участия оператора. Это исключает ошибки при вводе данных и ускоряет начало выполнения доставки.

Анализ практики «Яндекс.Доставки» позволяет сформулировать рекомендации, которые можно внедрить в «Быструю доставку»:

1) внедрить алгоритмы искусственного интеллекта, который будет учитывать текущее состояние на дорогах и прокладывать оптимальный маршрут для курьеров, чтобы уменьшить время доставки и правильно распределить загрузку курьеров, а также сократить затраты на бензин.

2) внедрить платформы с прямым подключением к сайтам и маркетплейсам, что даст автоматическое импортирование и передачи заказа без посредников, что в свою очередь ускорит выполнение доставки без ошибок вводных данных.

Компания «Быстрая доставка» активно развивалась в сфере грузоперевозок по городу, но с ростом объемов заказов начались серьезные проблемы: нехватка собственного транспорта в часы пик, низкая предсказуемость издержек и сложности с контролем качества работы

водителей. Руководство столкнулось с необходимостью масштабирования без значительных вложений в автопарк и персонал.

Для поиска решений исследуем практику, применяемую компанией «Грузовичкофф», которая сумела эффективно сочетать гибкую структуру с высоким уровнем сервиса.

В отличие от традиционных перевозчиков, «Грузовичкофф» строит свою модель на гибкости, прозрачности и вовлечении партнёров. Благодаря этому компании удалось быстро выйти на новые рынки и сохранить стабильную прибыльность даже в условиях сезонных скачков спроса.

В ходе анализа выделены ключевые элементы в практике, которые позволили «Грузовичкофф» выйти на новый уровень:

1) **Модель франчайзинга вместо собственного автопарка.** Компания не закупает машины, а привлекает частных перевозчиков, которые работают на своих автомобилях. Это позволяет снизить затраты на содержание техники, страховку и ремонт, а также легко масштабировать мощности в зависимости от колебаний нагрузки.

2) **Четкие показатели эффективности для водителей. Вместо** общей оценки работы используется система KPI: бонусы начисляются за своевременное выполнение заказов и рациональный расход топлива. Такой подход мотивирует водителей повышать качество обслуживания и снижает операционные расходы компании.

3) **Разделение грузов на категории.** Компания «Грузовичкофф» четко разделяет перевозки на мелкие и крупногабаритные. Для каждой категории установлены свои тарифы и стандарты доставки. Это упрощает ценообразование, улучшает планирование и делает предложения более понятными для клиентов.

Анализ практики «Грузовичкофф» позволяет сформулировать рекомендации, которые можно внедрить в «Быструю доставку»:

1) внедрить систему мотивацию для водителей для повышения их

вовлеченности, например, при выполнении 100% заказов в месяц будет выписываться премия.

2) использование аутсорсинга, чтобы справляться с пиковыми нагрузками водителей в час пик, где заказы превышают, а также позволит снизить найм водительского персонала и покупки дополнительного транспорта.

Нами сформированы ключевые ограничения в компании «Быстрая доставка» по четырем составляющим, а именно: технологические, ресурсные, финансовые, организационные.

1. **Технологические ограничения:** маршруты строятся вручную, без использования автоматизированных систем, что ведет к лишнему пробегу и задержкам поставок (таблица 2).

Таблица 2 – Технологические ограничения бизнеса «Быстрой доставки»

Ограничение	**Суть ограничения**	**Решение**	**Эффект**
Отсутствует автоматизированная система построения маршрута (планирование ведется вручную)	Явная проблема	Внедрение и использование ПО для маршрутизации пути и интегрирование CRM-системы	Сокращение времени доставки – 30% Снизили пробег – на 15% Снижение расходов топлива – на 20%
Нет интеграции с CRM и системой учета заказов	Скрытая проблема		

Источник: материалы авторов

Внедрение автоматизированной системы маршрутизации позволит сократить время доставки на 30%, уменьшить пробег на 15% и снижение расходов топлива на целых 20%. Это улучшит эффективность работы и снизит затраты.

Также имеется отсутствие интеграции с CRM, что является скрытой

проблемой, требующей решения для полного устранения ограничений, но при решении интеграции CRM можно получить эффект по уменьшению времени обработки заказов, а также в улучшение качества обслуживания клиентов.

2. **Ресурсные ограничения:** простои транспортных средств из-за неравномерной загрузки, у водителей перегрузка в час пик, что приводит к ошибкам в заказах и текучести кадров (таблица 3).

Таблица 3 - Ресурсные бизнеса «Быстрой доставки»

Ограничение	**Суть ограничения**	**Решение**	**Эффект**
Текучесть кадров	Явная проблема	Сотрудничество с кадровыми агентствами для быстрого поиска водителей-курьеров с дополнительными организациями программами обучения	Снижение текучести кадров на 30% Повышение уровня удовлетворенности сотрудников на 20% Сокращение времени на адаптацию новых сотрудников на 40%
Нехватка автомобиля из-за ограниченного парка транспортных средств (10 машин, из них две в ремонте)	Скрытая проблема		

Источник: материалы авторов

Текучесть кадров являются серьезной проблемой, которая требуют комплексного подхода. Сотрудничество с кадровыми агентствами и внедрение программ обучения позволят снизить текучесть кадров на 30%, повысить удовлетворенность сотрудников на 20% и сократить время на адаптацию новых сотрудников на 40%. Скрытой проблемой является нехватка транспортных, которую можно решить за счет заключения

партнерства с таксопарками для аренды машин (по модели «Грузовичкоффа»), что в свою очередь даст эффект в увеличение парка на 50% без капитальных вложений.

3. **Финансовые ограничения:** затраты на логистику составляют 40% от выручки (при норме 25-30%) (таблица 4).

Таблица 4 – Финансовые ограничения бизнеса «Быстрой доставки»

Ограничение	**Суть ограничения**	**Решение**	**Эффект**
Низкая маржинальность	Явная проблема	Сотрудничество с другими логистическими компаниями для расширения географии доставки и снижения издержек.	Снизится затраты на логистику на 15% Увеличится маржинальность на 7%
Нет бюджета на компенсацию роста цен	Скрытая проблема		

Источник: материалы авторов

Финансовые ограничения, в плане низкой маржинальностью требует тщательного подхода к управлению. Решение о сотрудничестве с другими логистическими компаниями для расширения географии доставки и снижения издержек позволяет снизить затраты на логистику на 15% и увеличить маржинальность на 7%. Это способствует улучшению финансового положения компании и повышению эффективности логистических процессов. Также вытекает и скрытая проблема о том, что нет бюджета на компенсацию роста цен, где можно предоставить решение о увеличение цены на оказание услуги и компенсировать рост затрат, но не снизить лояльность клиентов.

4. **Организационные ограничения:** среднее время доставки – 3,5 часа при целевом показателе 2,5 часа, водители выбирают неоптимальный маршрут (таблица 5).

Таблица 5 - Организационные ограничения бизнеса «Быстрой доставки»

Ограничение	**Суть ограничения**	**Решение**	**Эффект**
Нет мотивации к оптимизации маршрутов	Явная проблема	Внедрение системы мотивации для водителей, включающей бонусы за соблюдение целевых показателей времени доставки и оптимизированного маршрута	Сокращение среднего времени доставки на 20% Увеличение удовлетворенности клиентов на 15%
Нерегулярный поток заказов (пики нагрузки не планируются)	Скрытая проблема		

Источник: материалы авторов

Мотивация к оптимизированным маршрутам является важным моментом. Решение о внедрение системы мотивации для водителей с помощью бонусов за соблюдение показателей времени доставки и оптимизированного маршрута даст сокращение среднего времени доставка на 20%, а также повысит удовлетворенность клиентов на 15%.

Анализ показывает также скрытую проблему, связанную с нерегулярным потоком заказов (пики нагрузки не планируются), которую можно решить с помощью внедрение системы прогнозирования пиков нагрузки, где за счёт аналитических инструментов по резервным маршрутов быстро реагировать на изменения в потоке заказов. Такое решение увеличит

эффект по сокращению среднего времени доставки ещё на 10%.

Управленческие проблемы и решения. 1. Планирование и координация. Проблема: ручное планирование и отсутствие приоритетов заказов по срокам. Компания «Быстрая доставка» сталкивается с проблемой ручного планирования маршрутов, что приводит к неэффективному использованию ресурсов. Отсутствие приоритетов заказов по срокам затрудняет своевременное выполнение доставок, вызывая недовольство клиентов.

Решение:

1) Использование программного обеспечения с минимумом затрат. Внедрение программного обеспечения, которое автоматизирует планирование маршрутов и распределение заказов, позволяет сократить время на рутинные задачи и снизить вероятность ошибок. Это также помогает оптимизировать использование ресурсов и повысить эффективность работы.

2) Маркировка заказов. Использование различных иконок или других отличительных признаков для обозначения приоритетов заказов упрощает визуальное восприятие информации. Это позволяет быстро определить срочные заказы и уделить им внимание в первую очередь.

3) Ежедневная планерка с водителями анализа маршрутов. Проведение регулярных встреч с водителями для обсуждения маршрутов и возможных улучшений помогает выявить проблемные участки и найти оптимальные решения. Это способствует повышению качества обслуживания и снижению затрат на топливо.

4) Дашборд или виджет со статусами заказов в реальном времени. Создание интерактивной панели с актуальной информацией о статусе заказов позволяет всем участникам процесса быть в курсе текущей ситуации. Это улучшает координацию и ускоряет принятие решений.

2. Управление персоналом. Проблема: работают без необходимого

уровня контроля и отсутствует мотивация для выполнения доставок в срок. В компании «Быстрая доставка» отсутствует системный контроль за работой водителей и курьеров, что приводит к несоблюдению сроков доставки и снижению качества обслуживания клиентов. А также отсутствие эффективной системы мотивации и чётких показателей результативности не стимулирует сотрудников выполнять свои обязанности в срок, что негативно сказывается на репутации компании и уровне удовлетворённости клиентов.

Решение: нужно внедрить KPI по следующим показателям:

1) Расход топлива (литров на 100 км), где внедрение системы контроля расхода топлива позволит оптимизировать затраты на ГСМ и повысить экономическую эффективность работы водителей. Регулярный мониторинг показателей расхода поможет выявить неэффективные маршруты и скорректировать стиль вождения сотрудников.

2) Снижение количества жалоб (цель – на 100%), где разработка четких стандартов обслуживания и внедрение системы обратной связи с клиентами позволит существенно сократить количество претензий. Повышение качества сервиса напрямую повлияет на уровень удовлетворенности заказчиков и репутацию компании.

3) Время доставки (цель – 95%), где установка целевого показателя по соблюдению временных нормативов доставки обеспечит высокую пунктуальность выполнения заказов. Достижение 95% показателя своевременности доставки значительно повысит конкурентоспособность компании на рынке логистических услуг.

3. Контроль качества. Проблема: задержка разбора претензий/жалоб. Задержка разбора претензий и жалоб приводит к снижению удовлетворенности клиентов и ухудшению репутации компании. Всё это может спровоцировать потерю постоянных клиентов и снижение лояльности потенциальных заказчиков, поскольку длительное ожидание ответа на претензию вынуждает клиентов искать альтернативные варианты

обслуживания.

Решение:

1) Ежедневный анализ претензий/жалоб клиентов и лучших практик. Ежедневный анализ позволяет оперативно выявлять проблемные зоны и улучшать качество обслуживания. Внедрение лучших практик помогает оптимизировать процессы и повысить удовлетворенность клиентов.

2) Выявить наиболее частые проблемы, с которыми приходит клиент и устранить их. Анализ частых проблем помогает определить основные причины недовольства клиентов. Устранение этих проблем способствует повышению качества услуг и снижению количества жалоб.

3) Проводить проверку груза перед выездом на наличие дефектов. Проверка груза перед отправкой позволяет выявить дефекты и предотвратить их доставку клиенту. Это снижает количество претензий и повышает доверие к компании.

4) Уведомить получателя о фактическом времени / периоде доставки. Своевременное информирование о доставке помогает избежать недоразумений и повышает уровень сервиса.

4. Управление затратами. Проблема: увеличен расход топлива из-за неоптимальных маршрутов. Увеличение расхода топлива из-за неоптимальных маршрутов приводит к росту затрат на логистику и снижению рентабельности перевозок.

Решение:

1) Фиксированные маршруты доставки по регулярности и дальности. Фиксированные маршруты позволяют оптимизировать логистику и снизить затраты на топливо. Регулярность и дальность маршрутов помогают планировать поездки и избегать лишних расходов.

2) Партнерство с АЗС на корпоративные скидки с превышением предела по обороту (500 тыс. руб.). Партнерство с автозаправочными

станциями дает возможность получать скидки при достижении определенного объема закупок. Это снижает стоимость топлива и улучшает финансовые показатели компании.

3) Построение зависимых маршрутов по ближайшим между собой местам доставки. Зависимые маршруты позволяют сократить расстояние между точками доставки. Это уменьшает время в пути и расход топлива, что положительно сказывается на эффективности работы.

Потенциальная экономия по результатам применения сценария. Был разработан следующий сценарий, который призван принести потенциальную экономию при его внедрении. Результаты расчетов от внедрения сценария был продемонстрирован на «Рисунке 4» и включается в себя следующее: 1) поднять средний чек по клиентам до 4000 по регулярным и по не регулярным до 2500 рублей за час; 2) пересмотреть период оборота запасов до 10 дней, отсрочку курным клиентам до 25 дней и отсрочку прочим клиентам до 5 дней.

Данный сценарий предполагает пересмотр текущих услуг, которые предоставляет компания для стабилизации денежного положения. Улучшение ценностного предложения позволит реализовать сценарий по ранее описанным аспектам, например возможность более точно отслеживать заказ по статусу или предоставить более удобную обратную связь с клиентом.

Заключение

Современные логистические компании, особенно на локальном уровне, сталкиваются с растущим давлением со стороны клиентов, конкурентов и внешней среды. В условиях растущего спроса на быструю и надёжную доставку неспособность адаптировать операционные процессы к новым реалиям приводит к снижению качества обслуживания, росту издержек и потере клиентов.

В ходе исследования бизнес-модели компании «Быстрая доставка»

были выявлены системные недостатки, препятствующие её устойчивому развитию.

Однако анализ лучших рыночных практик и разработка целенаправленных управленческих решений показали, что даже при ограниченных финансовых и технологических ресурсах возможна значительная трансформация бизнес-процессов. Внедрение автоматизированных систем планирования маршрутов, гибкая система мотивации персонала, стратегическое партнёрство и пересмотр ценовой политики позволяют не только устранить текущие узкие места, но и создать основу для масштабирования и повышения конкурентоспособности.

Выводы

Текущая бизнес-модель компании «Быстрая доставка» характеризуется высокой зависимостью от ручного труда и отсутствием цифровой инфраструктуры, что приводит к неэффективному использованию ресурсов и росту операционных издержек.

SWOT-анализ показал, что сильные стороны компании (гибкость, клиентоориентированность) можно усилить за счёт устранения внутренних недостатков (устаревший автопарк, перегрузка персонала) и использования внешних возможностей (рост спроса, цифровизация).

Изучение практик «Яндекс.Доставки» и «Грузовичкофф» позволило адаптировать успешные решения: интеллектуальную маршрутизацию, динамическое ценообразование, франчайзинг и KPI-ориентированную мотивацию.

Предлагаемые сценарии — «Дешёвая автоматизация» и «Партнёрская экспансия» — обеспечивают гибкий подход к оптимизации: первый минимизирует капитальные затраты, второй расширяет операционные возможности без значительных инвестиций.

Расчёты показывают, что внедрение предложенных мер может сократить среднее время доставки до целевых 2,5 часов, снизить

логистические издержки до 25–30 % от выручки и повысить удовлетворённость клиентов на 15–20 %.

Успешная трансформация требует не только технологических решений, но и перестройки управленческой культуры: внедрения системы контроля качества, прозрачной отчётности и постоянного анализа обратной связи от клиентов.

Таким образом, оптимизация операционных процессов в логистике возможна даже в условиях ограниченных ресурсов при условии системного подхода, ориентированного на данные, клиента и персонал.

Список источников

1. Вирабян, Т. А. Влияние искусственного интеллекта на эффективность логистического сервиса в коммерческих организациях / Т. А. Вирабян, В. В. Силакова // Парадигма. – 2025. – № 6-2. – С. 176-180.
2. Паршина, А. А. Искусственный интеллект в управлении спросом и логистике: трансформация розничной торговли и цепочек поставок / А. А. Паршина, А. Э. Ахмедов, М. С. Агафонова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2025. – № 2(38). – С. 103-107.
3. Власов, М. В. Цифровые решения в деятельности малых логистических предприятий (на примере Свердловской области) / М. В. Власов, А. А. Сидоров // Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3, № 3. – С. 60-67.
4. Крутова, О. В. Управление цепями поставок в условиях ограничений (на примере ООО «Бизнес Кар Каспий») / О. В. Крутова // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы. – Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 82-102.
5. Малышев, А. Е. Анализ методов оптимизации управления логистической системой компании / А. Е. Малышев // Вестник науки. – 2024. – Т. 5, № 3(72). – С. 127-131.
6. Дуань, Ю. Проблемы управления устойчивым развитием российской

логистической компании / Ю. Дуань, Т. А. Леванова // Вестник науки. – 2025. – Т. 4, № 6(87). – С. 105-114.

7. Борисов М.А., Шепелин Г.И. Основа для модели совершенствования логистики 4.0 со спецификацией для внутренней логистики //Вестник науки. – 2022. – Т. 1. – №. 6 (51). – С. 112-118.
8. Жила, Д. В. Финансовый анализ ООО «СДЭК-ГЛОБАЛ» как инструмент финансового управления предприятием и база для принятия управленческих решений / Д. В. Жила, Н. Е. Тропынина // Флагман науки. – 2023. – № 4(4). – С. 1037-1043. Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.
9. Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.
10. Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.
11. Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.
12. Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.
13. Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как

инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.

14. Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today's youth: individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. Т. 65. С. 259-265.
15. Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.
16. Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 4.28. С. 621-625.
17. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
18. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
19. Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.
20. Хлобыстов, Н. Р. Построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита отдела продаж / Н. Р. Хлобыстов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 3-25.
21. Аниканов, К. И. Применение теории ограничений во владельческом

аудите производственного предприятия / К. И. Аниканов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 56-70.

22. Кеппен, Д. Т. Трансформация потока создания ценности производственной компании на основе владельческого аудита / Д. Т. Кеппен, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 71-91.
23. Королев, М. А. Исследование операционной деятельности проектно-инжиниринговой компании на основе построения потока создания ценности / М. А. Королев, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 92-108.

УДК 336.64

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО АУДИТА НА ПРИМЕРЕ БРЕНДА «LUNA LINGRIE»

Антипова Екатерина Ильинична
магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Масленников Валерий Владимирович
д.э.н., профессор
кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Аннотация

В статье исследуется применение владельческого аудита на примере бренда «Luna lingrie». Содержание работы заключается в обосновании алгоритма проведения владельческого аудита для выявления уязвимых мест в цепочке создания ценности и разработке предложений по оптимизации бизнес-процессов. Основное внимание уделено анализу финансовых показателей и воронки продаж, а также инструменту бережливого производства. Предложено добавить дополнительный юнит в производство, чтобы увеличить нагрузку сотрудников и минимизировать простои оборудования, а также улучшить финансовые показатели компании. Практическая значимость исследования заключается в рекомендациях по управлению владельческими рисками и оптимизации производства с целью повышения прибыли.

Ключевые слова: владельческий аудит, бережливое производство, юнит-экономика, цепочка создания ценности, воронка продаж.

A STUDY OF THE OWNERSHIP AUDIT USING THE OF THE BRAND OF UNDERWEAR "LUNA LINGERIE"

Ekaterina Antipova,
master's student of the program
“Entrepreneurship management"

Valery Maslennikov
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management Theory
and Business Technologies
Plekhanov Russian University
of Economics

Abstract

The article investigates the use of the owner's audit on the example of the Luna Lingrie underwear brand. The content of the work consists in justifying the algorithm for conducting a holding audit to identify vulnerable places in the chain of creating the value and developing proposals for optimizing business processes. The main attention is paid to the analysis of financial indicators and sales funnels, as well as a lean production tool. It is proposed to add additional unit to production in order to increase the load of employees and minimize the downtime of equipment, as well as improve the financial indicators of the company. The practical significance of the study lies in the recommendations for the management of ownership risks and the optimization of production in order to increase profits.

Keywords: ownership, lean production, unit economics, value chain, funnel of sales.

Введение.

Исследования организации производства имеют большое значение для улучшения работы малых компаний. Особенно это актуально для пошива женской одежды небольшими сериями. Этому посвящены методики бизнес-планирования [1], бизнес-моделей [2], бережливого производства [3, 4] и др. Вместе с тем, новая концепция менеджмента [6] означает включение в систему управления владельца бизнеса. Такая концепция находит применение в компаниях различных сфер деятельности [7, 8, 9, 10].

Владельческий аудит в сфере производства одежды имеет важное значение для обеспечения устойчивого развития и успеха компании. Регулярное проведение аудита позволяет выявить слабые места в модели бизнеса, владельческом управлении, улучшить производственные процессы, снизить затраты и повысить конкурентоспособность на рынке. Научная гипотеза исследования заключается в том, что применение владельческого аудита и инструментов бережливого производства позволит выявить и устранить ключевые узкие места в бизнес-процессах, что приведет к снижению затрат и увеличению прибыли.

Цель работы заключается в построении сценария и реализации алгоритма проведения владельческого аудита на примере бренда «Luna lingrie». Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- Анализ модели бизнеса
- Поиск узких мест и решений по их устранению
- Направления изменений объекта и субъекта управления
- Разработка мероприятий для владельца бизнеса по улучшению модели бизнеса

Объектом исследования является бренд нижнего белья «Luna lingrie». **Предметом** исследования – построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита на примере «Luna lingrie».

Методологическую основу исследования составляют методы анализа данных, финансового моделирования, а также инструменты эффективного менеджмента, такие как бережливое производство, юнит-экономика и другие.

Основная часть

Теоретические основы проведения аудита в производстве одежды. Аудит владельческих интересов в сфере производства одежды является специализированной формой аудита, направленной на анализ эффективности управления компанией и её ресурсами, учитывая специфику этой отрасли. Главная задача данного аудита состоит в обеспечении защиты интересов владельцев бизнеса и улучшении производственных процессов для усиления конкурентоспособности и прибыльности компании.

Описание основной деятельности объекта аудита. Объектом исследования является ателье по пошиву нижнего белья ручной работы «Luna lingrie». Бренд нижнего белья ручной работы «Luna lingrie» — это сочетание утонченного стиля, безупречного качества и индивидуального подхода к каждой детали. Команда профессионалов создает изделия, которые подчеркивают уникальность покупателя и дарят ощущение уверенности каждый день.

Цепочка создания ценности состоит из следующих этапов:

1. Приобретение материалов: заказ необходимых тканей и фурнитуры для пошива нижнего белья
2. Обработка заявок: бренд работает по предварительным заявкам, оставленных клиентами, с указанием желаемой продукции и всех необходимых мерок
3. Технологические операции: после приобретения ткани и фурнитуры швеи приступают к пошиву комплектов
4. Передача товара клиенту: отправка комплектов заказчикам
5. Послепродажное обслуживание: обработка жалоб или отзывов

клиента, решение возникших вопросов

Каждый из этих этапов представляет собой определенную задачу. За каждой задачей закреплены соответствующие сотрудники: исполнитель и менеджер. В текущей цепочке производства нижнего белья задействованы следующие роли:

1. Менеджер по закупкам,
2. Менеджер по продажам,
3. Мастер/бригадир.
4. Оператор
5. Специалист по закупкам
6. Швея
7. Специалист по продажам

Для каждого из сотрудников определены конкретные задачи, которые они должны выполнять согласно своей должностной инструкции.

Анализ текущего состояния бизнеса: поиск узкого места. Чтобы найти узкое место бизнеса, необходимо провести анализ текущей деятельности бизнеса с точки зрения владельца бизнеса.

На рисунке 1 приведен CVP анализ.

Из анализа видно, что компания не достигает целевого значения прибыли. Отклонение продаж от целевого значения составляет 1 333 333 рубля. Чтобы решить текущую проблему необходимо понять к изменению какого показателя модель наиболее чувствительна. Было проведено три варианта изменения, которые показали следующие результаты [18]:

1. Изменение постоянных расходов на 1 процентный пункт: при уменьшении постоянных расходов на 1%, отклонение по выручке меняется на 6,25% - выручка растет на 83 333 рубля.

2. Изменение переменных расходов на 1 процентный пункт: при уменьшении переменных расходов на 1%, отклонение по выручке меняется на 6,19% - выручка растет на 82 508 рублей.

Период расчетов, мес.	*12*
Постоянные затраты компании, руб.	***2 500 000***
	Ателье
Цена реализации единицы товара, руб.	5 000
Торговая скидка на единицу товара, руб.	3 000
Средние переменные затраты на единицу товаров, руб.	1 500
Постоянные затраты на группу товаров в течение периода расчетов, руб	2 500 000
Маржинальность	***30%***
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	8 333 333
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	1 667
Целевой объем продаж, шт.	2 027
Целевой объем продаж, руб.	10 133 333
Прибыль целевая, руб.	***1800 000***
Фактический объем продаж, шт.	1 400
Фактический объем продаж, руб.	7000 000
Отклонение продаж от целевого значения, руб.	***-1333 333***
Выполенние плана по объему продаж	***69%***

Рисунок 1 – CVP анализ текущей деятельности компании

Источник: разработано автором

3. Изменение объема продаж на 1 процентный пункт: при увеличении объема продаж на 1%, отклонение по выручке меняется на 5,25% - она растет на 70 000 рублей.

Исходя из смоделированных ситуаций можно сделать вывод, что изменение выручки наиболее чувствительно к изменению постоянных расходов. Дальнейшая трансформация будет направлена на уменьшение этого показателя.

Поиск направления возможной трансформации бизнеса. По оценкам текущего бизнеса в компании наблюдается нерациональное

использование оборудования: из-за того, что компания шьет исключительно на заказ, оборудование находится в работе только тогда, когда поступает заказ от покупателя. Если заказов нет – оборудование простаивает.

Трудоемкость операций на каждом рабочем месте одинаковая и в среднем составляет 6 часов для выполнения одного заказа. На производстве работает 6 швей. При 40-часовой рабочей неделе они вместе могут отработать 159*6 = 960 часа в месяц. Сейчас производится около 117 комплектов в месяц, что составляет: 117*6 = 702 часов в месяц. Т.е. 258 часа (27% времени) сотрудники не заняты своими прямыми обязанностями.

Для оптимизации работы ателье есть 2 варианта:

1. Сократить кол-во рабочих мест, тем самым сократив расходы на производство одной единицы продукции.

2. Увеличить загрузку сотрудников. Чтобы увеличить нагрузку, необходимо понимать, что дополнительные комплекты белья будут продаваться.

Обратимся к воронке продаж, чтобы понять, есть ли у нас покупатели (рисунок 2).

Воронка продаж			
Посетители сайта	1 500		
Активный поиск	1 200	80%	от посетителей
Проявляют интерес (начинают общение)	612	51%	от активного поиска
Делают заказ	116	19%	от заинтересованных

Рисунок 2 – Воронка продаж (Источник: разработано автором)

Источник: разработано автором

Из воронки продаж видно, что 612 клиентов интересуются товаром, но до покупки доходит только 19%. Остальной 81% отсеивается по разным причинам. Основная из них - 50% возможных клиентов не хотят долго ждать

заказ, потому что ручная работа требует времени, а иногда возникает очередь на пошив, поэтому ожидание становится длительным. Этот анализ показывает, что интерес к товару есть и можно увеличить загрузку сотрудников: создать серийное производство в свободное от основных заказов время.

Применение концепции бережливого производства. Бережливое производство представляет собой метод организации труда, который позволяет наиболее рационально использовать имеющиеся ресурсы для достижения оптимальных результатов. Главная цель этого подхода состоит в снижении всех видов потерь и производстве высококачественного продукта [5, 6].

Сейчас в компании наблюдаются простои оборудования, нерациональное использовании человеческих ресурсов и накопление запасов сырья. На текущий момент бренд отшивает 117 комплектов в месяц. На производство белья по индивидуальным меркам тратится 6 часов, т.к. кроме самого пошива в работу швей входит конструирование и моделирование изделий. Из пункта выше мы сделали вывод, что будем двигаться по пути «дозагрузки» работников и оборудования, и в свободное время отшивать серийное производство.

На серийное производство будет тратится гораздо меньше времени. Во-первых, будет отшиваться ограниченное количество моделей по заданным стандартным меркам. Это позволит исключить этапы моделирования и конструирования из ежедневной работы. Во-вторых, некоторые этапы будут сокращены по времени, т.к. модели для серийного производства выбраны простые, которые чаще всего пользуются спросом у покупателей.

Рассчитаем, сколько комплектов серийного производства мы сможем сшить дополнительно (рисунок 3).

		Ателье	*Серия*
N операции	Название операции	Длительность, часы	Длительность, часы
1	Моделирование	0,5	-
2	Конструирование	1,5	-
3	Подготовка/раскрой ткани	0,5	0,25
4	Шитье	3,25	2,5
5	Первичная проверка качества	0,25	0,25
		6	**3**
	Отшивается в месяц	117	84
	Занятость швей	700	254
	Общая занятость швей в месяц (план)	954	954

Рисунок 3 – Расчет дополнительных комплектов за счет серийного производства

Источник: разработано автором

Из расчетов видно, что сотрудники смогут отшивать 84 дополнительных комплекта белья дополнительно в месяц (1 016 в год). Это меньше, чем спрос покупателей, поэтому с реализацией готовой продукции не должно возникнуть проблем.

Рассчитаем новую модель бизнеса с учетом добавления второго юнита (рисунок 4):

1. «Ателье»
2. «Серия»

Добавляя в производство дополнительный юнит удастся снизить постоянные расходы на позиции юнита «Ателье» с 2 500 000 до 1 562 500 рублей. Это позволит вывести отклонение продаж от целевого значения в плюс, т.е. решить ту проблему, с которой мы изначально столкнулись.

Изменение в субъекте и мероприятия для владельца. Для реализации новой концепции потребуется провести изменения в субъекте управления:

Период расчетов, мес.	*12*	
Постоянные затраты компании, руб.	***2 500 000***	
	Ателье	***Серия***
Цена реализации единицы товара, руб.	5 000	3 000
Торговая скидка на единицу товара, руб.	3 000	2 000
Средние переменные затраты на единицу товаров, руб.	1 500	800
Постоянные затраты на группу товаров в течение периода расчетов, руб	1 562 500	937 500
Маржинальность	***30%***	***40%***
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	5 208 333	2 343 750
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	1 042	781
Целевой объем продаж, шт.	1 402	948
Целевой объем продаж, руб.	7 008 333	2 843 750
Прибыль целевая, руб.	***1800 000***	***500 000***
Фактический объем продаж, шт.	1 400	1 016
Фактический объем продаж, руб.	7000 000	3048 000
Отклонение продаж от целевого значения, руб.	***1791 667***	***704 250***
Выполенние плана по объему продаж	***100%***	***107%***

Рисунок 4 – CVP анализ деятельности компании после добавления нового юнита

Источник: разработано автором

1. Ввести новые технологические стандарты, спецификация и регламенты. Т.к. планируется реализация продукции по-новому способу производства, для этого необходимы соответствующие документы.
2. Переквалификация сотрудников. Необходимо обучить сотрудников шить быстро и качественно серийные комплекты. К ним не нужен особый подход, они шьются по единому стандарту. Важно, чтобы каждый сотрудник это понимал и умел справляться с пошивом за определенный срок.
3. Назначить ответственных за серийное производство. Необходим сотрудник, который будет отвечать за производство серийных комплектов белья, их качество и количество.

4. Замена оборудования и другие вложения не потребуются, т.к. в рамках мероприятия мы покрываем простои уже существующего оборудования, на котором до этого отшивались такие же экземпляры белья, поэтому ничего нового приобретать не придется.

Рассчитаем затраты на мероприятия по реализации бережливого производства. Они будут состоять из следующих аспектов:

1. Переквалификация сотрудников: Обучение ключевых сотрудников методам бережливого производства. Средняя стоимость одного тренинга – от 10 000 рублей на сотрудника.

2. Разработка учебных материалов: Создание внутренних инструкций, руководств и пособий также потребует затрат.

3. Унификация лекал: Разработка единого размерного ряда и разработка промышленных лекал потребует единоразовых вложений

4. Разработка новых стандартов с помощью консультантов: Привлечение внешних экспертов составляет значительную часть бюджета. Оно включает обучение менеджеров и непосредственное участие в разработке и внедрении изменений.

Примерный расчет представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет затрат на мероприятия.

Мероприятие	**Стоимость**
Переквалификация сотрудников	60 000 рублей
Разработка учебных материалов	20 000 рублей
Унификация лекал	20 000 рублей
Разработка новых стандартов с помощью консультантов	40 000 рублей
Итог	**140 000 рублей**

Источник: разработано автором

Итого на мероприятия по реализации бережливого производства необходимо единоразово потратить 140 000 рублей.

Мероприятия для владельца бизнеса теперь будут включать в себя не только анализ работа ателье по пошиву нижнего белья ручной работы, но и оценку серийного производства, чтобы понимать не идет ли такой вид бизнеса в ущерб компании. Если один из показателей: продажи, отклонение от целевого значения, наличие денежных средств – проседает, то необходимо провести аудит текущего состояния бизнеса и принять необходимое решение для сохранения рентабельности бизнеса.

Заключение и выводы

Проведённое исследование позволило разработать и обосновать алгоритм владельческого аудита, направленный на выявление узких мест в бизнес-модели бренда нижнего белья ручной работы Luna Lingerie. Анализ текущей деятельности компании выявил ключевую проблему — недостаточную загрузку производственных мощностей и персонала, что приводило к неоптимальному использованию ресурсов и отклонению финансовых результатов от целевых показателей.

На основе CVP-анализа установлено, что прибыльность бизнеса наиболее чувствительна к изменению постоянных расходов. В то же время воронка продаж показала наличие значительного неудовлетворённого спроса: 81 % потенциальных клиентов не совершают покупку, в основном из-за длительного ожидания индивидуального заказа. Это обстоятельство послужило основанием для предложения стратегии диверсификации производственной модели за счёт внедрения серийного производства в периоды простоя оборудования и персонала.

Реализация концепции бережливого производства за счёт создания второго подразделения — «Серии» — позволила не только снизить удельные постоянные затраты основного подразделения «Ателье», но и расширить клиентскую базу за счёт более доступного и оперативно поставляемого

продукта. Расчёты показали, что дополнительный выпуск 84 комплектов в месяц (1016 в год) полностью покрывается имеющимся спросом и не требует дополнительных капиталовложений.

Внедрение предложенных изменений потребует минимальных инвестиций (140 000 рублей) в переквалификацию сотрудников, унификацию лекал и разработку новых регламентов. При этом достигается двойной эффект: повышение рентабельности и снижение рисков для владельцев за счёт диверсификации ассортимента и оптимизации загрузки ресурсов.

Таким образом, владельческий аудит, дополненный инструментами бережливого производства и юнит-экономики, доказал свою эффективность как управленческий инструмент для малого бизнеса в условиях нестабильного спроса и высокой зависимости от индивидуального подхода. Предложенный подход может быть адаптирован и применён на других предприятиях лёгкой промышленности, сталкивающихся с аналогичными проблемами.

Список источников

1. Будович Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. Учебное пособие для вузов, 2-е изд. — М.: Лань, 2023. — 180 с.
2. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебник / А. М. Лопарева. – Москва : Юрайт, 2023. – 273 с.
3. Бармашов, К. С. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание / К. С. Бармашов, Ю. В. Ляндау. – Москва : КноРус, 2022. – 130 с.
4. Майкл, Вейдер Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean / Вейдер Майкл. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 179 с.
5. Голдсби, Томас Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби,

Роберт Мартиченко. - М.: Гревцов Паблишер, 2021. - 416

6. Масленников, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. – Москва : КноРус, 2022. – 422 с.
7. Хлобыстов, Н. Р. Построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита отдела продаж / Н. Р. Хлобыстов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 3-25.
8. Аниканов, К.И. Применение теории ограничений во владельческом аудите производственного предприятия / К.И. Аниканов, В.В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 56-70.
9. Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.
10. Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.
11. Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.
12. Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.
13. Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with

the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.

14. Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.
15. Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today's youth: individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. Т. 65. С. 259-265.
16. Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.
17. Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 4.28. С. 621-625.
18. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
19. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
20. Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.
21. Кеппен, Д. Т. Трансформация потока создания ценности производственной компании на основе владельческого аудита / Д. Т. Кеппен, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 71-91.

22. Королев, М. А. Исследование операционной деятельности проектно-инжиниринговой компании на основе построения потока создания ценности / М. А. Королев, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 92-108.

УДК 336.64

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО АУДИТА НА ПРИМЕРЕ РАБОТЫ С ПРЕТЕНЗИЯМИ

Базоркина Мака Хаджибикаровна
магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Аннотация

В статье рассматривается владельческий аудит как инструмент обеспечения прозрачности и достоверности информации о хозяйственной деятельности предприятия для собственников и руководства. Особое внимание уделяется аудиту работы с претензиями — важному элементу внутреннего контроля, направленному на выявление проблем и повышение эффективности бизнес-процессов. Автор раскрывает суть претензионной работы, её роль в управлении качеством продукции и обслуживания, а также в качестве источника обратной связи с клиентами. Предложена методика аудита, включающая анализ организации претензионного процесса и оценку ряда количественных показателей эффективности. Сформулированы рекомендации по оптимизации претензионной работы: снижение затрат за счёт пересмотра условий договоров и повышение качества логистики и исполнения обязательств. В работе подчёркивается важность системного подхода к управлению претензиями в рамках аудита собственников для повышения конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: владельческий аудит, претензии, эффективность, бизнес-процессы, качество продукции, договорные обязательства, оптимизация.

STUDY OF OWNERSHIP AUDIT ON THE EXAMPLE OF WORKING WITH CLAIMS

Maka Bazorkina
master's student of the program
“Entrepreneurship management"

Abstract

The article discusses ownership audit as a tool for ensuring transparency and reliability of information about the economic activity of the enterprise for owners and management. Particular attention is paid to the audit of working with claims,

an important element of internal control aimed at identifying problems and improving the efficiency of business processes. The author reveals the essence of claim work, its role in product and service quality management, as well as a source of customer feedback. An audit methodology is proposed, including an analysis of the organization of the claim process and an assessment of a number of quantitative performance indicators. Recommendations are formulated for optimizing claim work: reducing costs by revising the terms of contracts and improving the quality of logistics and fulfillment of obligations. The paper emphasizes the importance of a systematic approach to claims management within the framework of the audit of owners to increase the competitiveness of the company.
Keywords: ownership audit, claims, efficiency, business processes, product quality, contractual obligations, optimization

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящих экономических условиях предприятия должны стремиться к прозрачности и достоверности предоставляемой отчетности не только для внешних пользователей (банков, страховых организаций, аудиторов), но и для пользователей внутри – это руководители и собственники бизнеса. Поэтому, с целью отражения достоверности и прозрачности фактов хозяйственной деятельности, для оценки эффективности работы предприятия и для разработки путей улучшения деятельности организации, используется владельческий аудит.

Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями, а также вывод и рекомендации по улучшению работы с претензиями.

Целью исследования является построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита.

Объектом исследования является аудит работы с претензиями на примере ООО «КДВ Групп».

Предметом исследования является построение сценария алгоритма владельческого аудита на примере работы с претензиями и реализация сценария алгоритма в соответствии с рассмотренными методиками.

Реализация алгоритма проведена на основе данных открытой отчетности ООО «КДВ Групп».

Сущность аудита работы с претензиями как составная часть владельческого аудита

Владельческий аудит – это система контроля, организованная внутри предприятия и в его интересах, которая регламентируется внутренними документами, устанавливающими порядок и функционирование системы внутреннего контроля [4].

Целью владельческого аудита является предоставление руководителю предприятия и собственнику бизнеса объективную и достоверную оценку, охватывающую различные стороны работы предприятия: закупки, продажи, организация внутренних процессов и др. Составной частью является выявление проблем, возникающих в бизнес-процессах. Предоставляется возможность проанализировать сильные и слабые стороны, обозначить возможные риски в деятельности и дать рекомендации по улучшению дальнейшей работы или оптимизации ряда процессов.

Другими словами, владельческий аудит позволяет руководителю увидеть «реальную» ситуацию, складывающуюся на предприятии, поскольку предоставляемая информация не зависит от сотрудников – она отражает конкретно зафиксированный факт.

Проведения обязательного аудита имеет жестко установленный регламент, отраженный Федеральным Законом № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 г. [4].

Внутренний аудит также понимается как проверка данных отчетности предприятия, но имеет ряд особенностей: конечный документ внутреннего

аудита должен отражать объективную оценку и рекомендации для улучшения работы. Крайне важно не только понимать собственную финансовую отчетность и умение читать цифры в ней, но и понимать в связи с чем и в связи с какими обстоятельствами определенный факт деятельности отражен в отчетности.

По своему смысловому понятию «претензия – это выражение неудовлетворенности товаром, работой, услугой предприятия» [9]. Данное выражение может быть связано, например, с качеством товара, невыполнение условий договора, неточностей с предоставленными данными – со всеми спорными моментами, которые могут возникнуть в результате взаимоотношений между двумя или несколькими сторонами.

Ряд авторов отмечают: «несмотря на то, что основная сущность претензии – это неудовлетворенность, с точки зрения работы с клиентами претензия является одной из специфических форм обратной связи с клиентами, кроме привычных положительных отзывов» [6]. Специфика такой обратной связи заключается в том, что предприятию прямо указывают на недостатки работы или организации бизнес-процесса. Поэтому такую работу необходимо использовать как средство для улучшения деятельности.

Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями, а также вывод и рекомендации по улучшению работы с претензиями.

Целью претензионной работы на предприятии является снижение количества получаемых претензий, соответственно, повышение качества товара, работы, услуги и устранение нарушений договорных условий, которые могут возникнуть в будущем.

В законодательстве Российской Федерации не закреплен порядок работы с претензиями. Поэтому предприятия в процессе претензионной

работы могут использовать:

– локальный нормативный акт, разработанный самостоятельно и принятый внутри организации (например, положение о претензионной работе);

– методическое указание ГОСТ Р ИСО 10002-2007 «Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях» (носит рекомендательный характер использования) [1].

Методики аудита работы с претензиями. Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями.

Методика аудита работы с претензиями представляет собой совокупность конкретных методов аудита, включающих алгоритм контроля работы с претензиями, а также процедуры, требующиеся для анализа претензионной работы на предприятии.

Несмотря на еще недостаточную проработку данной темы можно выделить два ключевых пункта, возможные для использования в качестве методики аудита работы с претензиями и проведения оценки ее эффективности:

– организация процесса работы с претензиями;

– показатели, характеризующие претензионную работу.

Первый блок организации процесса работы описан в трудах И.В. Руденко и Е.В. Васильевой и представляет из себя организацию бизнес-процесса претензионной работы. Процессный подход авторы заключили в выделении и формализации бизнес-процесса предприятия.

Авторы отмечают: «к одному из видов управляющих бизнес-процессов относят управление претензиями. В настоящее время процесс управления претензиями является важной составляющей процесса управления качеством

продукции или услуги и служит, при надлежащей его организации, источником создания дополнительных конкурентных преимуществ за счет предоставления руководству дополнительной информации о восприятии продукции клиентами, о ее недостатках и перспективных направлениях ее совершенствования с целью увеличения степени удовлетворенности потребителей» [11]. Также авторы отмечают: «обязательным условием реализации процессного подхода является моделирование бизнес-процесса «управление претензиями» [11].

Целью внедрения процесса управления работы с претензиями заключается в повышении удовлетворенности клиентов и заказчиков, повышение качества товара, работы, услуги.

Для организации и построения бизнес-процесса, описания блок-схем необходим сбор полной информации на предприятии и его анализ на предмет наличия и включения в процесс. Пример объектов такого анализа указаны в таблице 1.

Таким образом, устраняя упущенные «пробелы» у предприятия открываются возможности выхода на более новые уровни развития и новые направления деятельности, тем самым повышая собственную эффективность.

Второй блок относится к блоку показателей, характеризующих претензионную работу – это набор показателей работы, коэффициентов, необходимых для проведения оценки эффективности организации работы с претензиями.

Показатели, применимые к методике аудита работы с претензиями представлен в таблице 2.

Представленные показатели таблицы 2 разделены на 2 группы.

К 1-ой группе относятся показатели, характеризующие эффективность организации процесса управления претензиями в целом.

Таблица 1 – Пример исследуемых объектов бизнес-процесса для описания блок-схем и построения работы с претензиями [11]

Объект бизнес-процесса	Наличие на предприятии и задействование в претензионной работе	Описание процесса работ, особенности
Структурные подразделения, должности, отвечающие за работу с претензиями	да / нет	Описание процесса работы с претензиями, взаимодействие с другими структурными подразделениями по претензионной работе, особенности работы с претензионным документооборотом, особенности взаимодействия с досудебными и судебными претензиями и т.п.
Локальный нормативный акт, закрепляющий претензионную и судебную работу	да / нет	Описание использования документов, описание требований, предъявляемого к документам, и т.п.
Документооборот входящих и исходящих претензий	да / нет	Описание получения (отправления) и регистрации претензий, описание работы с претензий, описание хранения подобной документации и т.п.
Реестр претензий и реестр судебных дел	да / нет	Описание использования документов, описание взаимодействия с судебными органами и т.п.
Внутренние документы, подтверждающие наличие или отсутствие проблемы по смыслу текста претензии	да / нет	Описание использования документов, описание источников формирования документов, описание структурных подразделений, составляющих подобные документы и т.п.
Обратная связь по претензиям	да / нет	Описание процесса работы обратной связи по претензиям, описание особенностей взаимодействия с контрагентами, с которыми ведется претензионная работа и т.п.
Расчет по претензиям	да / нет	Описание процесса работ отражения расчетов по претензиям, описание особенностей контроля расчетов по претензиям

Источник: материалы автора

Таблица 2 – Показатели эффективности работы с претензиями [8]

Группа	Показатель	Измерение	Формула	Рекомендуемое значение
Процесс управления претензиями	Средний срок удовлетворения претензий	Дни	Срок с момента получения (отправления) претензии до момента решения (закрытия) претензии	П → сокращение (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
	Средний срок обработки претензий	Дни	Срок с момента получения (отправления) претензии до момента направления (получения) ответа на него	П → сокращение (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
	Объем затрат на удовлетворение претензий	Сумма	Сумма, необходимая для решения (закрытия) претензии	П → 0 (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
	Объем претензий к выручке	Коэффициент	Отношение суммы, предьявленной в претензии, к выручке за период	П → 0 (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
	Претензии, находящиеся в суде	Количество, Сумма	Количество судебно-оформленных претензий и (или) на какую сумму	П → 0 (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
Показатель товара, работы, услуги	Претензии к качеству продукта, работы	Количество, Сумма	Количество полученных (оформленных претензий) и (или) на какую сумму	П → 0 (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)
	Претензии к качеству обслуживания (по договору)	Количество, Сумма	Количество полученных (оформленных претензий) и (или) на какую сумму	П → 0 (предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение)

Источник: материалы автора

Показатель среднего срока удовлетворения претензий отражает скорость удовлетворения претензии в днях с момента ее получения (отправления) до момента решения (закрытия) претензии. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Показатель среднего срока обработки претензий отражается скорость обработки претензии в днях с момента получения (отправления) претензии до момента направления (получения) ответа на него. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Показатель объема затрат на удовлетворение претензий отражает сумму, необходимую для удовлетворения (закрытия) претензии. Данный показатель включает в себя сумму, рассчитанную по претензии, а также дополнительные затраты, связанные с удовлетворением претензии (например, затраты на перевозку, дополнительный фонд оплаты труда, затраты, связанные с запросом справок и т.п.). Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Показатель объема претензий к выручке отражает значение отношения суммы, предъявленной в претензии, к выручке за период и показывает, достаточно ли денежных средств от основной деятельности на обеспечение претензий. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Показатель претензий, находящиеся в суде отражает претензии, перешедшие в судебные. Показатель может быть количественный и (или) суммовой. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Ко 2-ой группе относятся показатели, характеризующие эффективность претензионной работе по качеству товара, работы, услуги.

Показатель претензий к качеству продукта, работы отражает количество и (или) сумму полученных (оформленных) претензий, содержащих несоответствие по качественным характеристикам товара, работы, услуги. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Показатель претензии к качеству обслуживания (по договору) отражает

количество и (или) сумму полученных (оформленных претензий), содержащих несоответствие по качеству обслуживания в соответствии с условиями договора. Положительная тенденция показателя – его сокращение.

Рекомендуется устанавливать нормативные значения либо границы нормативных значений для того, чтобы определять, находится ли тот или иной показатель в нормативных пределах (в таблице 2 в колонке «Рекомендуемые значения» установлено рекомендуемое стремление показателя и отмечено «предприятия самостоятельно устанавливают рекомендуемое значение», руководствуясь спецификой деятельности).

По результатам отчетного периода, который устанавливается для процесса аудита работы с претензиями требуется формирование отчетов о результатах претензионной работы и оценки ее эффективности.

Описание объекта аудита на примере ООО «КДВ Групп». «Общество с ограниченной ответственностью «КДВ Групп» (ранее «Кондитерский дом Восток») – один из крупнейших российских пищевых холдингов России, специализирующийся на выпуске снэков, кондитерских изделий, соусов и других продуктов» [13].

Продукция холдинга выпускается под такими известными брендами как: «Яшкино», «O'Zera», «Calve», «Балтимор», «Bottega del Sole», «Бонди», «Babyfox», «Галерея вкусов», «Nina Farina», «Smart formula» и т.д. [13].

Проводя SWOT-анализ ООО «КДВ Групп» его характеристику можно представить как:

– сильные стороны: наличие значительных производственных мощностей, высокое качество и широкий ассортимент продукции, четкое разделение труда, наличие высококвалифицированных кадров различных специальностей, большой объем капиталовложений;

– слабые стороны: большая энергоемкость и материалоемкость, огромная структура холдинга;

– перспективные возможности: низкая вероятность появления новых конкурентов, расширение рынка сбыта и ассортимента продукции;

– потенциальные угрозы: трудности ухода с рынка, угроза давления среди поставщиков и покупателей.

Работа с претензиями в ООО «КДВ Групп» ведется на регламентированном уровне в юридической службе холдинга. В холдинге закреплен перечень ряда нормативных актов, регламентирующих претензионно-судебную работу предприятия (положение о претензионно-судебной работе), в соответствии с которым структурные подразделения осуществляют свою деятельность при появлении таких случаев.

Претензионная работа достаточно четко регламентирована, процесс приема, регистрации и отправления претензионных документов отражается с специальных реестрах и журналах по претензионно-судебной работе. За расчеты и отражения судебных дел в хозяйственной деятельности на доходах или расходах предприятия несет ответственность бухгалтерская служба.

В процессе раскрытия теоретических основ аудита работы с претензиями было выявлено, что аудит работы с претензиями является одной из важных составных частей владельческого аудита.

Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями, а также вывод и рекомендации по улучшению работы с претензиями.

На текущий момент в законодательстве Российской Федерации не закреплен конкретный порядок работы с претензиями. Поэтому предприятия в процессе претензионной работы могут использовать собственно разработанные локальные нормативные акты и руководствоваться различными методическими указаниями (например, ГОСТ Р ИСО 10002-2007 «Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя.

Руководство по управлению претензиями в организациях»).

В научных источниках содержится мало информации об аудите работы претензиями и о методиках аудита работы с претензиями. Поэтому, для проведения аудита работы с претензиями и оценки ее эффективности можно использовать 2 метода:

– организация процесса работы с претензиями (заключается в определении бизнес-процессов и их описания);

– показатели, характеризующие претензионную работу (заключается в проведении расчетов ряда показателей).

Анализ и выявление проблемных областей ООО «КДВ Групп». Для анализа и выявления проблемных областей будут использованы показатели эффективности работы с претензиями, описанные выше.

Оценка эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» отражены в таблице 3.

В результате проведенной оценки эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» было выявлено:

– увеличение среднего срока удовлетворения претензий на 21 день, что характеризует незначительное затягивание процесса закрытия претензионных дел;

– сокращение среднего срока обработки претензий на 15 дней, что говорит об эффективном взаимодействии и об оперативной работе с претензиями с точки зрения ее обработки и общения с заказчиками;

– увеличение объема затрат на удовлетворение претензий на 446 тыс. руб. свидетельствует об увеличении расходной части бюджета и финансировании затрат, связанных с претензионной работой;

– сокращения объема претензий в выручке на 85% говорит о положительной тенденции сокращения сумм претензий к выручке от основной деятельности. В случае потребности в текущих расчетах по претензиям это будет возможно за счет получения текущей выручки и не

затруднит операционную работу;

Таблица 3 – Оценка эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» за период 2020-2021 г.

Группа	Показатель, измерение	Анализируемый период		Отклонения	
		2020	2021	Абс.	Отн.
Процесс управления претензиями	Средний срок удовлетворения претензий, дни	63	84	21	33
	Средний срок обработки претензий, дни	47	32	-15	-31
	Объем затрат на удовлетворение претензий, руб.	1 940 184	2 386 965	446 781	23
	Объем претензий к выручке, коэффициент	0,014	0,002	-0,012	-85
	Претензии, находящиеся в суде, количество	70	76	6	8
Показатель товара, работы, услуги	Претензии к качеству продукта, работы (судебные), количество	3	2	-1	-33
	Претензии к качеству обслуживания (по договору, судебные), количество	50	52	2	4

Источник: материалы автора

– увеличение количества дел, находящихся в суде, на 6 дел свидетельствует о том, что в ООО «КДВ Групп» есть претензии, которые не удается решить претензионной практикой без обращения в судебные органы;

– сокращение количества претензий к качеству продукта на 1 дело

свидетельствует о положительной динамике решения и повышения качества продукта. В целом, количество претензий свидетельствует о высокой эффективной деятельности в области качества продукта и высокой эффективности досудебной претензионной работы;

– увеличение количества претензий по качеству обслуживания на 2 дела свидетельствует о том, что в ООО «КДВ Групп» есть факт нарушений обязательств по договорам поставки, на это стоит обратить внимание.

Проведенный анализ и оценка эффективности работы с претензиями позволяет сделать вывод о том, что в ООО «КДВ Групп» высоко организована работа с претензиями, а показатели говорят о достаточно эффективной деятельности. Не смотря на ряд положительных характеристик имеет смысл обратить внимание на такие показатели и их отрицательную динамику:

– увеличение среднего срока удовлетворения претензий на 21 день;

– увеличение объема затрат на удовлетворение претензий на 446 тыс. руб.;

– увеличение количества претензий по качеству обслуживания на 2 дела наличие таких дел.

Предлагаемые мероприятия по улучшению деятельности ООО «КДВ Групп». Для повышения эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» предлагается рассмотреть ряд следующих мероприятий:

1) сокращение объема затрат на удовлетворение претензий;

2) улучшение качества обслуживания (соблюдение договорных условий).

Сокращение объема затрат на удовлетворение претензий в денежном выражении может быть достигнуто путем переориентации на более выгодные условия, например:

– предоставление соразмерной скидки (меньше по сумме чем на столько, на сколько могла бы быть оформлена претензия);

– замена товара, условий по доставке (по стоимости, аналогично стоимости первоначальных позиций либо меньше).

Одним из путей сокращения затрат на удовлетворение претензий – это корректировка типовых условий договоров (снижение сумм штрафных санкций, исключение возможности ряда штрафных санкций по условию договоров).

Также ужесточение претензионной работы может частично снизить затраты на удовлетворение претензий. Ужесточение может заключаться в непринятии претензий на расходы в случае, если это предоставляется возможным, поиске путей непринятия, подтверждения невозможности к возмещению претензии, например в случаях, когда ООО «КДВ Групп» не причастно к нарушениям договорных условий и т.п.

Улучшение качества обслуживания (соблюдение договорных условий) может быть достигнуто путем пересмотра ряда рисковых клиентов-перевозчиков. Так как много претензий связано с нарушением договорных условий (по срокам поставки), предлагается составлять список наиболее приоритетных перевозчиков, которые зарекомендовали себя с наилучшей стороны, а также на список более постоянных перевозчиков, отказываясь от перевозок компаниями-однодневками с сомнительной репутацией.

Несомненно, в этом пункте также имеет место роль заключения договоров с наиболее выгодными условиями для ООО «КДВ Групп» (например, предоставление техники в первую очередь, доставка в наиболее выгодные сроки и т.п.).

Рассмотренные и предложенные выше мероприятия позволят повысить эффективность претензионной работы и в целом улучшить показатели эффективности в среднем на 4,5% в будущей перспективе. На основе мероприятий в таблице 4 отражена динамика изменения показателей эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» в прогнозе.

Таблица 4 – Прогноз показателей эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп»

Группа	Показатель	Базовый период	Прогноз	Отклонения	
				Абс.	Отн.
Процесс управления претензиями	Средний срок удовлетворения претензий, дни	84	80	-4	-4
	Средний срок обработки претензий, дни	32	32	0	0
	Объем затрат на удовлетворение претензий, руб.	2 386 965	2 320 000	-66 965	-3
	Объем претензий к выручке, коэффициент	0,002	0,002	0	0
	Претензии, находящиеся в суде, количество	76	72	-4	-3
Показатель товара, работы, услуги	Претензии к качеству продукта, работы (судебные), количество	2	2	0	0
	Претензии к качеству обслуживания (по договору, судебные), количество	52	48	-4	-8

Источник: материалы автора

Визуально представленный прогноз показателей в таблице 4 позволяет сделать вывод о том, что показатели процесса управления претензиями и показатели товара, работы, услуги будут иметь положительную тенденцию.

Так, предлагаемое мероприятие по сокращению объема затрат на удовлетворение претензий имеет отражение в показателе «объем затрат на удовлетворение претензий» – снижение на 66 тыс. руб. соответствует рекомендуемой динамике показателя и свидетельствует о снижении

затратной части, необходимой для закрытия претензий.

Мероприятие по улучшению качества обслуживания в части пересмотра условий договоров и ужесточение претензионной работы имеет отражение в таких показателях как «претензии, находящиеся в суде» и «претензии по качеству обслуживания (по договору)». Сокращение показателей на 4 единицы каждый и 8 единиц в общем также соответствует рекомендуемой динамике и свидетельствует о повышении эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» в прогнозе.

Практический аудит работы с претензиями на примере ООО «КДВ Групп» состоял в анализе и выявлении проблемных областей в деятельности ООО «КДВ Групп». Для проведения аудита работы с претензиями были использованы показатели, характеризующие претензионную работу.

Так, в результате проведенной оценки эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» был выявлен ряд положительных и отрицательных моментов.

К положительной динамике можно отнести:

– сокращение среднего срока обработки претензий на 15 дней, что говорит об эффективном взаимодействии и об оперативной работе с претензиями с точки зрения ее обработки и общения с заказчиками;

– сокращения объема претензий в выручке на 85% говорит о положительной тенденции сокращения сумм претензий к выручке от основной деятельности. В случае потребности в текущих расчетах по претензиям это будет возможно за счет получения текущей выручки и не затруднит операционную работу;

– сокращение количества претензий к качеству продукта на 1 дело свидетельствует о положительной динамике решения и повышения качества продукта.

К отрицательной динамике можно отнести:

– увеличение среднего срока удовлетворения претензий на 21 день, что

характеризует незначительное затягивание процесса закрытия претензионных дел;

– увеличение объема затрат на удовлетворение претензий на 446 тыс. руб. свидетельствует об увеличении расходной части бюджета и финансировании затрат, связанных с претензионной работой;

– увеличение количества дел, находящихся в суде, на 6 дел свидетельствует о том, что в ООО «КДВ Групп» есть претензии, которые не удается решить претензионной практикой без обращения в судебные органы;

– увеличение количества претензий по качеству обслуживания на 2 дела свидетельствует о том, что в ООО «КДВ Групп» есть факт нарушений обязательств по договорам поставки.

Общая оценка эффективности работы с претензиями – у ООО «КДВ Групп» высоко организована работа с претензиями, а показатели говорят о достаточно эффективной деятельности.

Были выявлены проблемные области в претензионной деятельности ООО «КДВ Групп»:

– увеличение среднего срока удовлетворения претензий на 21 день;

– увеличение объема затрат на удовлетворение претензий на 446 тыс. руб.;

– увеличение количества претензий по качеству обслуживания на 2 дела наличие таких дел.

Для повышения эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» предложены основные мероприятия, позволяющие повлиять на вышеперечисленные проблемные области. К таким мероприятиям можно отнести:

– сокращение объема затрат на удовлетворение претензий;

– улучшение качества обслуживания (соблюдение договорных условий).

Был произведен расчёт прогнозных показателей с учетом

предложенных мероприятий по улучшению претензионной работы. Так, рассмотренные и предложенные мероприятия позволяют повысить эффективность претензионной работы и в целом улучшить показатели эффективности в среднем на 4,5% в будущей перспективе.

Заключение

Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями, а также вывод и рекомендации по улучшению работы с претензиями.

Целью претензионной работы на предприятии является снижение количества получаемых претензий, соответственно, повышение качества товара, работы, услуги и устранение нарушений договорных условий, которые могут возникнуть в будущем.

Аудит работы с претензиями заключается в проведении анализа организации работ с претензиями, анализ общей оценки претензионной работы предприятия, ее эффективность, оценка отдельных показателей по работе с претензиями.

Методика аудита работы с претензиями представляет собой совокупность конкретных методов аудита, включающих алгоритм контроля работы с претензиями, а также процедуры, требующиеся для анализа претензионной работы на предприятии.

Несмотря на еще недостаточную проработку данной темы в работе отмечены 2 блока, рассматриваемые в методике аудита работы с претензиями на предприятии:

- организация процесса работы с претензиями;
- показатели, характеризующие претензионную работу.

Было дано краткое описание объекта аудита на примере ООО «КДВ Групп». Проведена оценка эффективности работы с претензиями ООО «КДВ

Групп», где было выявлено:

- увеличение среднего срока удовлетворения претензий;
- сокращение среднего срока обработки претензий;
- увеличение объема затрат на удовлетворение претензий;
- сокращения объема претензий в выручке;
- увеличение количества дел, находящихся в суде;
- сокращение количества претензий к качеству продукта;
- увеличение количества претензий по качеству обслуживания.

В работе отмечен ряд ключевых показателей, на которые бы стоило обратить внимание.

Для повышения эффективности работы с претензиями ООО «КДВ Групп» предложен перечень мероприятий: сокращение объема затрат на удовлетворение претензий и улучшение качества обслуживания (соблюдение договорных условий).

Путем расчета предоставлен прогноз, в котором отражен эффект от внедрения мероприятий в целом на 4,5%.

Список использованных источников

1. Национальный стандарт Российское Федерации ГОСТ Р ИСО 10002-2020 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2020 г. N 578-ст) (действующая редакция с 01.04.2021);
2. Картотека арбитражных дел [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.arbitr.ru/ (дата обращения 09.01.2022);
3. Государственный информационный центр бухгалтерской и финансовой отчетности [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://bo.nalog.ru/ (дата обращения 09.01.2022);
4. Владельческий контроль: как он поможет не потерять бизнес

[Электронный ресурс] / Журнал «Репутация. Москва». – 2022. Режим доступа: https://reputation.moscow/2020/11/19/vladelcheskij-kontrol/ (дата обращения 10.01.2022);

5. Как продвигать бизнес: подборка готовых инструкций [Электронный ресурс] / Журнал «Генеральный директор». – 2022. – Режим доступа: https://www.gd.ru/news/13868-kak-prodvigat-biznes-podborka-gotovyh-instruktsiy (дата обращения 11.01.2022);
6. Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.
7. Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.
8. Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.
9. Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.
10. Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.
11. Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А.

Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.

12. Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today's youth: individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. T. 65. C. 259-265.
13. Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.
14. Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. T. 7. № 4.28. C. 621-625.
15. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
16. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
17. Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.
18. Как работать с претензиями клиентов [Электронный ресурс] / Портал «PPT.ru». – 2020. – Режим доступа: https://ppt.ru/art/zhaloba/kak-rabotat-s-pretenziyami-klientov (дата обращения 10.01.2022);
19. Организация работ с претензиями [Электронный ресурс] / Журнал «Справочник секретаря и офис-менеджера». – 2016. – Режим доступа: https://www.sekretariat.ru/article/210241-qqq-16-m3-2016-03-02-organizatsiya-raboty-s-pretenziyami (дата обращения 11.01.2022);
20. Оценка эффективности проведения заказчиками претензионной работы

по контрактам в рамках Федерального закона № 44-ФЗ [Электронный ресурс] / Информационный бюллетень. – 2019. – Режим доступа: https://ac.gov.ru/files/content/22128/infobyull-29-05-2019-pdf.pdf (дата обращения 11.01.2022);

21. Претензии клиентов [Электронный ресурс] / «Экономика вокруг нас». – 2020. – Режим доступа: https://www.cash-trading.ru/pretenzii-klientov/ (дата обращения 10.01.2022);
22. Рекламационная работа – что это такое и как ее осуществить [Электронный ресурс] / Журнал «Коммерческий директор». – 2022. – Режим доступа: https://www.kom-dir.ru/article/3754-reklamatsionnaya-rabota (дата обращения 10.01.2022);
23. Руденко, И.В., Процессный подход к управлению претензиями / И.В. Руденко, Е.В. Васильева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2018. - №3. С. 146-150;
24. Скоробогатова, В.В. Аудит (часть 2) / В.В. Скоробогатова // Курс лекций для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика». – 2018. - №2. С. 43-76.
25. KDV – информация об ООО «КДВ Групп» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kdv-group.com/ru (дата обращения 13.01.2022).

УДК 336.64

АЛГОРИТМ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО АУДИТА РИТЕЙЛА

Ван Цзиньсинь

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Аннотация

В статье рассматривается алгоритм проведения владельческого аудита как важного инструмента развития бизнеса в условиях кризисной экономики. Автор обосновывает актуальность темы исследования растущим интересом собственников к системам контроля, позволяющим принимать эффективные управленческие решения. На основе проведенного исследования были выявлены основные проблемы компании Vinda, в том числе отставание от конкурента Hengan в дистрибуции на северо-западе и востоке Китая, нестабильность ценовой политики и недостаточное использование брендинговых материалов. Автор подчёркивает, что аудит розничной торговли, проводимый владельцем, является не только средством контроля, но и эффективным инструментом стратегического планирования и повышения прибыльности бизнеса.

Ключевые слова: владельческий аудит, розничная торговля, алгоритмы, дистрибуция, мониторинг цен, брендинг, оптимизация.

ALGORITHM FOR RETAIL OWNERSHIP AUDIT

Jinxin Wang
master's student of the program
“Entrepreneurship management"

Abstract

The article discusses the algorithm for conducting a possession audit as an important tool for business development in a crisis economy. The author substantiates the relevance of the research topic by the growing interest of owners in control systems that allow making effective management decisions. Based on the study, the main problems of Vinda were identified, including the lag behind the competitor Hengan in distribution in the northwest and east of China, the instability of the pricing policy and the insufficient use of branding materials. The author emphasizes that the owner's retail audit is not only a means of control, but also an effective tool for strategic planning and increasing business profitability.

Keywords: ownership audit, retail, algorithms, distribution, price monitoring, branding, optimization

Введение

Актуальность темы исследования объясняется тем, что система владельческого аудита является ресурсом для развития бизнеса. Активно формируется интерес собственников к системе владельческого контроля, позволяющей принимать правильные управленческие решения и находить внутренние ресурсы для развития. В условиях кризисной экономики и резко снижается маржинальность бизнеса. Возрастает роль эффективного собственника, поскольку любая ошибка может привести к потере бизнеса. В растущей экономике прибыль от роста бизнеса перекрывала издержки управления. Результативный собственник работал на интуиции, ошибки которой не были фатальными.

Внешнему и внутреннему аудиту розничной торговли посвящены исследования многих авторов, например, [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Содержание работ раскрывают влияние аудита на эффективность деятельности компаний, ценообразование, выручку организаций сферы торговли. Вместе с тем, основным заказчиком аудита является владелец компании, который заинтересован в росте стоимости своего бизнеса. Этот аспект владельческого аудита нашел отражение в методиках, апробированных для компаний в сферах производства, торговли и услуг [7, 8, 9, 10].

Поэтому значительный интерес представляет адаптация владельческого аудита для компаний Китая.

Целью работы является построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита на примере аудит ритейла для компании «Vinda». Задачами исследования являются следующие:

- изучить теоретические основы аудита ритейла;
- провести аудита ритейла для компании;
- разработать результаты исследования аудита.

Объектом исследования выступает компании «Vinda».

Предметом исследования является аудит ритейла.

Теоретически-методологической основой работы послужили публикации в научных журналах, источники интернет, устав и отчетность компании «Vinda», а также труды и работы отечественных и зарубежных авторов и экономистов.

Описание объекта аудита – компания «Vinda»

Объект аудита является компания «Vinda». Vinda группа - одна из крупнейших компаний по производству гигиенических средств в Азии. Основанная в 1985 году в Китае. Группа имеет десять современных производственных баз в Китае, одну производственную базу на Тайване и две производственные базы в Малайзии, где производятся бумажные полотенца, салфетки и туалетные бумаги под основными брендами Vinda, Tempo, Tork,

TENA, Dr. P, Libresse, Libero и Drypers.

Цель аудита ритейла. Ключевая цель аудита ритейла для компании «Vinda» это найти и выяснить причину падения бизнеса, более того используя данные аудита ритейла, можно увеличить товарооборот предприятия на 30% в течение трех месяцев.

По результатам исследования аудита ритейла разрабатывается комплекс мероприятий по оптимизации и повышению эффективности работы компании, будь то розничный магазин, производитель или поставщик. Таким образом, комплексный аудит – это не только средство контроля, а еще и оптимизации и повышения прибыли бизнеса.

Аудит ритейла проводится по всему контуру бизнес-процессов, происходящих в розничной сети. По мнению некоторых специалистов, с помощью применения данной технологии товарооборот можно увеличить на 30% в течение трех месяцев.

Задачи анализа аудита

· оценка представленности продукции в магазинах, выгодности ее положения в торговой точке, полноты ассортимента продукции, грамотности размещения POS-материалов, диапазона цен на продукцию в различных магазинах и сетях;

- ✓ оценка и формирование ценовой политики компании;
- ✓ оценка активности конкурентов: их ценовой политики, качества выкладки, объема и размещения рекламных материалов, проводимых промо-мероприятий;
- ✓ контроль работы дилеров и мерчандайзеров.
- ✓ подробное исследование ситуации в целом и выявление проблемных мест (отсутствие грамотной выкладки, неэффективное размещение рекламных материалов, нерегулярные поставки товара и т.д.);

✓ разработка обоснованных рекомендаций для ликвидации проблемных мест, а также разработка рекомендаций по оптимизации положения товара в каждом регионе.

Таким образом, розничный аудит может быть (и для многих компаний уже стал) стратегическим проектом, который позволяет оптимизировать планирование объемов продаж, уровень дистрибуции и формирование ценовой политики. Сегодня аудит ритейла – это практический инструмент, на основе которого ведется планирование и оценка достижений компании на рынке. Взять, к примеру, вывод на рынок новых изделий.

Этапы проведения аудита

Исследование аудита ритейла проходит четыре, на первый взгляд стандартных этапа: подготовительный, основной, обработки и анализа данных и использования результатов. Между тем каждый из этих этапов стандартен только форме, а по содержанию уникален.

1. Подготовительный этап аудита. Заключается в сборе информации и поиске первичных данных о рынке, а также в разработке инструментария исследования, детализации анкет и включенных в них аспектов товара, которые будут исследоваться.

Компания «Vinda» планирует активный рост на ближайшие 2-3 года. В связи с этим возникла необходимость зафиксировать текущую ситуацию на рынке, а также определить позиции компании в ключевых регионах работы. Дополнительно ставилась цель проведения ценового сравнения между стоимостью продукции компании и стоимостью продукции конкурентов.

В рамках проекта аудита ритейла решались следующие задачи:

1. Численная дистрибуция продукции компании по всем регионам проведения исследования, а также по каждой компании-конкуренту (более 10 регионов). Проведен торговый аудит нескольких тысяч торговых точек.

2. Ценовой аудит/мониторинг по каждому конкуренту с подготовкой сводного отчета и сравнительного анализа

3. Изучение принципов и оценка количества используемого фирменного торгового оборудования с символикой и брэндингом конкурентов.

На подготовительном этапе работ были определены:

1) Список городов/регионов для аудита (таблица 1);

Таблица 1 - Список городов/регионов для аудита

Регион	Провинция	Город
Северный Китай		Пекин
		Тяньцзинь
	Хэбэй	Шицзячжуан
Восточный Китай		Шанхай
	Цзянсу	Нанькин
	Чжэцзян	Ханчжоу
Центральный Китай	Хэнань	Чжэнчжоу
Южный Китай	Гуандун	Гуанчжоу
Северо-восточный	Ляонин	Шэньян
Юго-западный	Сычуань	Чэнду
Северо-западный	Шэньси	Сиань

Источник: материалы автора

2) структура и количество торговых точек в каждом регионе (с разбивкой по типам торговых точек: сети, магазины у дома, торговые палатки и т.п.) (таблица 2);

3) определение списка основных компаний-конкурентов (производителей конкурирующих гигиенических средств);

4) описание групп товаров (продуктовые категории для аудита);

5) ожидания по дополнительным задачам в рамках розничного аудита (упаковка, мерчандайзинг конкурентов, реклама в точках продаж и промо-акции, фирменное торговое оборудование, фотоматериалы и т.п.).

Таблица 2 - Структура и количество торговых точек в каждом регионе

Тип торговых точек	Северный Китай	Восточный Китай	Центральный Китай	Южный Китай	Северо-восточный	Юго-западный	Северо-западный
Гипермаркет	542	453	453	87	63	77	51
Супермаркет	893	658	658	298	132	201	96
Магазин у дома	2001	1985	1985	651	435	584	390

Источник: материалы автора

2. Основной или полевой этап аудита. На этом этапе по согласованному плану графику исполнители исследования посещали торговые точки и фиксировали информацию для внесения в бланки. Таким образом осуществлялся сбор информации. Помимо непосредственно аудита торговых точек на полевом этапе происходил еще и контроль.

Этап 3. Заключительный этап аудита. Проводилась проверка, обработка и первичный анализ полученной информации. Информация из первичных источников (бланков, карточек, листков и т.п.) заносилась в единую базу данных, после чего происходил анализ полученных в ходе исследования сведений и формируются итоговые отчеты с выводами.

Этап 4. Использование данных аудита. Результаты исследования аудита ритейла предоставлялись руководству компании. При правильном использовании эта информация позволит не только принять верные управленческие и маркетинговые решения, но и проверить эффективность собственной работы и работы дистрибутора, а также оценить деятельность конкурентов.

Анализ результатов аудита. На основе собранных данных аудита проведен следующий анализ для компании «Vinda».

1. Численная дистрибуция продукции компании и компании-конкурентов по всем регионам (рисунок 1).

Сразу заметно что по сравнению с конкурентом «Hengan» у «Vinda» в северно-западном Китае дистрибуция продукция продукции далеко не достаточный, только 53%, а у «Hengan» 91%, 38% больше, аналогичная

ситуация в восточном Китае, у «Vinda» 15% меньше дистрибуция чем у «Hengan».

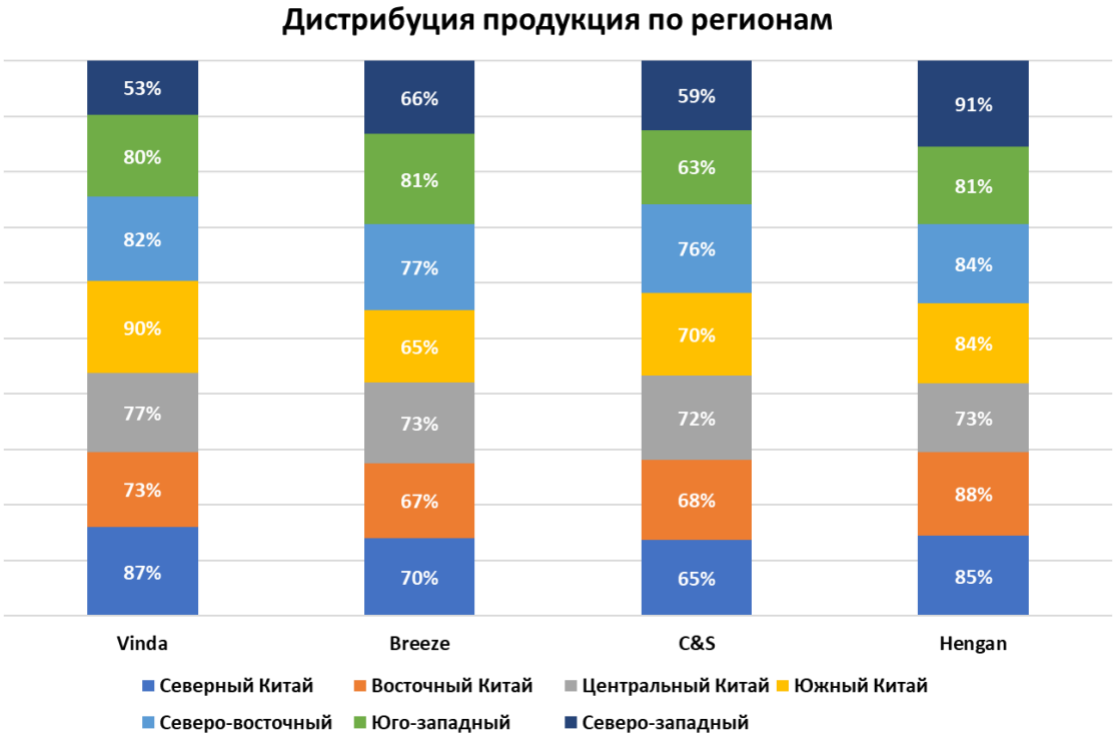


Рисунок 1. Численная дистрибуция продукции компании и компании-конкурентов по всем регионам

Источник: материалы автора

2. Ценовой мониторинг по каждому конкуренту (рисунок 2). По данным ценового мониторинга по брендам, средняя РРЦ рынка у компании «Vinda» самая нестабильная, в восточном Китае и северо-западном Китае РРЦ гораздо выше, чем в других регионах, а у остальных компаний-конкурентов средняя РРЦ относительно стабильная. Значит, что у компании слабый контроль цены рынка, нужно выделить больше усилии и внимании.

3. Изучение принципов и оценка количества используемого фирменного торгового оборудования с символикой и брэндингом конкурентов (рисунок 2).

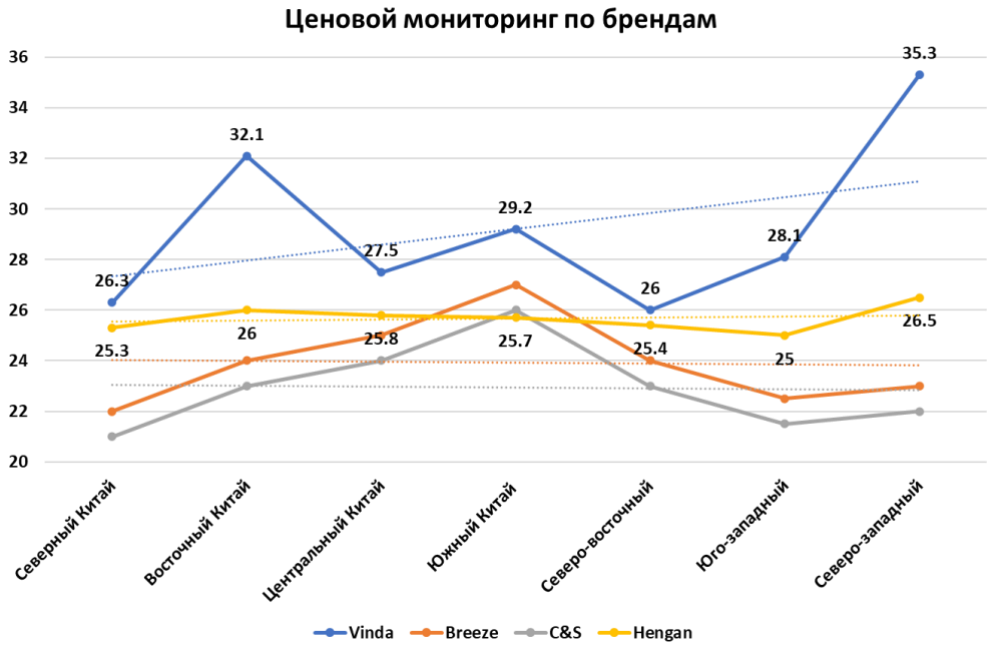


Рисунок 2. Ценовой мониторинг по каждому конкуренту

Источник: материалы автора

Таблица 3 - Используемое фирменное торговое оборудование с символикой и брэндингом конкурентов

Чек-лист BTL брендинг				
Тип материалов	**Vinda**	**Breeze**	**C&S**	**Hengan**
Световые панели	1269	1123	1865	2046
Шелфтокеры	2589	2312	1975	2475
Ценникодержатели	2933	2502	2044	2897
Ценники	3000	3000	3000	3000
Промостойки	652	593	1550	2565
Постеры	1987	1231	1693	2721
Фреймлайты	1702	1200	1305	1984
Иные сувенирные изделия	35	763	467	1641
Кобрендинг	NO	YES	NO	YES

Источник: материалы автора

Согласно результатам чек-листа BTL брендинг, компания «Vinda» отстает от конкурента «Hengan» в областях: световые панели, промостойки, постеры, иные сувенирные изделия, особенно нужно увеличить количество световых панелей и промостоек.

Кроме этих, еще нужно провести кобрендинг, это тренд ритейла, можно привлечь больше трафика.

Исходя из анализа результатов аудита ритейла мы нашли причину падения бизнеса у компании «Vinda» и недоставки, которые нужно исправить для дальнейшего будущего развития.

Заключение

Итак, при помощи аудита розничной торговли предоставляется возможность получить почти полную информацию о рынке в целом, так как аудит ритейла включает в себя весь комплекс маркетинга и дает панорамный взгляд на исследуемый рынок.

В этом и заключается уникальность мониторинга розничной торговли и главная причина, по которой практически все ритейл компании не могут обходиться без постоянного предоставления информации, получаемой в результате аудит ритейла.

Исходя из вышеизложенного, в данной работе рассматривалась методология проведения аудита ритейла и проблема бизнеса у компании «Vinda».

Также во второй главе был рассмотрен аудит ритейла для компании «Vinda» и были проанализированы результаты аудита, сформулированы рекомендации для развития бизнеса компании «Vinda».

Список источников

1) Гамулинская, Н. В. Аудит как фактор эффективности бизнеса / Н. В. Гамулинская, М. А. Кузьминых // Дневник науки. – 2023. – № 12(84).
2) Парамонова, Л. А. Специфика комплаенс-аудита торговых организаций / Л. А. Парамонова, Ю. Р. Шнякина // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 19, № 2(73). – С. 16-19.

3) Ботенок, А. А. Экспертно-аналитическая работа в процессе осуществления внутреннего аудита компаний сферы ритейла / А. А. Ботенок // Молодой ученый. – 2024. – № 39(538). – С. 36-39.
4) Козлова, Е. И. Динамика мировых торговых сетей: доковидный и постковидный периоды / Е. И. Козлова, Н. С. Беляев // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 2(25). – С. 102-107.
5) Методические основы аудита и анализа выручки от реализации товаров в розничной торговле / Е. В. Ильичева, С. Н. Бесхмельницына, Е. С. Агеева, С. Н. Ильичев // Управленческий учет. – 2024. – № 11. – С. 44-52.
6) Максимов, М. И. Аналитика ценовых промо-акций в розничной торговле в ходе разработки стратегии развития компании / М. И. Максимов, Н. С. Постовой // Управленческий учет. – 2022. – № 6-2. – С. 277-284.
7) Хлобыстов, Н. Р. Построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита отдела продаж / Н. Р. Хлобыстов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 3-25.
8) Аниканов, К. И. Применение теории ограничений во владельческом аудите производственного предприятия / К. И. Аниканов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 56-70.
9) Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.
10) Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.
11) Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных

статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.

12) Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.

13) Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.

14) Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.

15) Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today’s youth: individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. Т. 65. С. 259-265.

16) Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.

17) Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 4.28. С. 621-625.

18) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.

19) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и

управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.

20) Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.

21) Кеппен, Д. Т. Трансформация потока создания ценности производственной компании на основе владельческого аудита / Д. Т. Кеппен, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 71-91.

22) Королев, М. А. Исследование операционной деятельности проектно-инжиниринговой компании на основе построения потока создания ценности / М. А. Королев, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 92-108.

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ ПРЕТЕНЗИЙ ЮВЕЛИРНОЙ КОМПАНИИ

Чернова Виктория Олеговна
магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Аннотация

В статье рассматривается применение методологии владельческого аудита для управления претензиями в ювелирной компании Ring Studio. Цель исследования — выявить основные причины возникновения претензий, таких как нарушение сроков выполнения заказов и возврат товаров надлежащего качества, а также разработать практические рекомендации по их минимизации. Особое внимание уделяется роли владельца в инициировании и контроле аудиторских процедур, что подчеркивает стратегическую значимость такого подхода для малого и среднего бизнеса. Предложена пошаговая модель проведения аудита владения с последующей проверкой результатов через полгода. Реализация рекомендаций может снизить уровень брака до 3–5 %, что обеспечит рост прибыли почти на 1 млн рублей в месяц.

Ключевые слова: владельческий аудит, претензии, управление качеством, брак, удовлетворённость клиентов, корректирующие действия.

OWNERSHIP AUDIT OF JEWELRY COMPANY CLAIMS

Victoria Chernova
master's student of the program
“Entrepreneurship management"

Abstract

The article discusses the application of the ownership audit methodology for claims management in the jewelry company Ring Studio. The purpose of the study is to identify the main causes of claims, such as violation of deadlines and return

of goods of proper quality, as well as to develop practical recommendations for their minimization. Particular attention is paid to the role of the owner in initiating and controlling audit procedures, which emphasizes the strategic importance of this approach for small and medium-sized businesses. A step-by-step model for conducting an audit of ownership with subsequent verification of the results in six months is proposed. The implementation of the recommendations can reduce the defect rate to 3-5%, which will ensure an increase in profit by almost 1 million rubles per month.
Keywords: owner audit, claims, quality management, defects, customer satisfaction, corrective actions

Введение

Аудит - основа для анализа состояния бизнеса, что позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, принять обоснованные решения и предотвратить административные взыскания. Это сравнение может быть сравнимо с медицинской диспансеризацией или технической диагностике автомобиля. Серьезный руководитель полностью понимает необходимость аудиторских проверок и не откладывает их на долгий срок.

С целью повышения лояльности, удовлетворенности потребителей и повышения качества продукции организация должна разработать эффективный процесс управления претензиями. Согласно политике и целям управления претензиями этот процесс должен включать в себя набор взаимосвязанных и согласованных видов деятельности и использование различных человеческих, информационных, материальных ресурсов и ресурсов инфраструктуры. Необходимо использовать современные методы управления претензиями, применяемые другими организациями.

Цель аудита качества — проверка эффективности программ управления, осуществляемых руководством. Обеспечение качества основывается на предотвращении проблем прежде, чем они обнаруживаются.

Аудиту претензий посвящены работы по статистическому анализу и оценке претензий с использованием контрольных карт в органах по

сертификации [5], претензионному порядку урегулирования споров, возникающих из договоров с потребителями [6, 7].

Вместе с тем, недостаточно раскрыта роль владельца в проведении аудита, а также разработка мероприятий по его результатам. В последнее время развитие методики владельческого аудита применительно к деятельности компаний малого и среднего бизнеса получило свое развитие [8, 9, 10, 11]. Применение владельческого аудита претензий наполняет содержание данного исследования.

Методика аудита качества. Согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2015 («Системы менеджмента качества. Требования») [1], в организациях, внедряющих систему менеджмента качества, должны проводиться плановые внутренние аудиты качества. Этот стандарт является ключевым критерием аудита, поэтому курс содержит тесты для проверки использования положений данного стандарта в процессе аудита.

Задача программы аудита – спланировать виды и количество проверок, обеспечить ресурсами для их проведения. Например, программа может включать в себя проверки, целью которых является выявление нарушений. Программу могут предусматривать один или несколько аудитов, а также совместные и комплексные аудиты (например, аудит системы качества и экологический аудит).

Управлением программой аудита занимается высшее руководство. Управлением программой аудита занимается отдел кадров.

Б) определение целей и объема аудита.

В) определение ответственности, ресурсов и процедур.

в) внедрение программы.

г) Изучение и анализ программы, которая была разработана для того, чтобы сделать ее максимально эффективной.

д) поддержание записей программы аудита.

За управление программой аудита должны отвечать лица, понимающие

принципы аудита, обладающие компетентностью аудитора и умеющие пользоваться инструментами и методами.

Проведение аудита. Также они должны иметь технические и экономические знания в той области, которая будет проверяться.

Должностные лица, отвечающие за реализацию программы аудита должны обладать полномочиями, установленными в виде специального документа или процедуры.

Понятие полномочий от имени руководства необходимо для того, чтобы проверяемые (особенно это касается внутренних аудитов) были в курсе.

Формирование группы по аудиту. До принятия решения о проведении аудита необходимо сформировать группу по аудиту и назначить ее руководителя с учетом компетентности, необходимой для достижения целей аудита. Если аудит проводит один аудитор, то он должен выполнять все обязанности руководителя группы. Управляющие программой аудита должны определить необходимые ресурсы, проконсультировавшись с проверяемой

Описание объекта аудита. Для проведения владельческого аудита на примере аудита работы с претензиями выбрана ювелирная компания «Ring Studio». Данная компания производит и реализует продажу ювелирных изделий, а именно обручальные и помолвочные кольца. Линейка продукции компании классифицируется следующим образом:

- помолвочные кольца
- классические обручальные кольца
- тематические обручальные кольца
- обручальные кольца с бриллиантами
- обручальные кольца с фантазийной огранкой
- обручальные кольца с отпечатками
- особая серия колец

- кольца обещания

Компания имеет чёткое позиционирование и сформированный бренд. «Ring Studio» — ювелирная компания, работающая с 2010 года. Бренд создаёт обручальные и помолвочные кольца, у которых есть характер. Именно эти ребята первыми в России начали делать кольца с отпечатками пальцев.

Позиционирование основано на том, что они создают кольца, отражающие индивидуальность, для людей, которые не готовы довольствоваться стандартными вещами.

Однако, даже у столь успешной и устоявшейся на рынке компании всегда есть процент брака, а значит и точки роста для бизнеса.

Проведём для данной компании аудит по работе с претензиями.

Виды претензий, возникающих к организации

В ходе анализа существующей компании, мне удалось выявить следующие виды возможных претензий от потенциальных клиентов:

1) Нарушение сроков выполненной работы. Данная претензия появится в случае, если исполнитель не сделает работу в указанный в договоре срок. Срыв сроков несёт не только риски, связанные с убытком компании, но и репутационные.

В соответствии с п. 1 ст. 28 Закона РФ от 07.02.1992г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» [2] и п. 26 Правил бытового обслуживания населения в РФ (утв. Постановлением Правительства РФ от 15.08.1997г. № 1025) [3], если исполнитель нарушил сроки выполнения работы (оказания услуги) – сроки начала и (или) окончания выполнения работы (оказания услуги) и (или) промежуточные сроки выполнения работы (оказания услуги) или во время выполнения работы (оказания услуги) стало очевидным, что она не будет выполнена в срок, потребитель по своему выбору вправе:

а) назначить исполнителю новый срок;

б) поручить выполнение работы (оказание услуги) третьим лицам за

разумную цену или выполнить ее своими силами и потребовать от исполнителя возмещения понесенных расходов;

в) потребовать уменьшения цены за выполнение работы (оказание услуги);

г) отказаться от исполнения договора о выполнении работы (оказании услуги).

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков выполнения работы (оказания услуги).

2) Возврат (обмен) товара надлежащего качества. Данная претензия возникает от клиента, если он остаётся недоволен продукцией по какой-либо причине. Процент брака в ювелирной сфере сложно исключить, поэтому данный пункт необходимо всегда держать в голове собственнику компании и топ-менеджерам.

В соответствии со ст. 25 Закона РФ «О защите прав потребителей» потребитель, которому продан непродовольственный товар надлежащего качества, вправе обменять этот товар на аналогичный у продавца, у которого этот товар был приобретен, если указанный товар не подошел по форме, габаритам, фасону, расцветке, размеру или комплектации. Обмен производится, если указанный товар не был в употреблении, сохранены его товарный вид, потребительские свойства, пломбы, фабричные ярлыки, а так же товарный или кассовый чеки, либо иной документ, подтверждающий оплату. Отсутствие документов, подтверждающих покупку, не лишает потребителя возможности ссылаться на свидетельские показания.

Потребитель имеет право на обмен непродовольственного товара надлежащего качества в течение 14 дней, не считая дня покупки.

В случае отклонения моей претензии буду вынужден (а) обратиться в суд за защитой своих потребительских прав и, кроме вышеуказанного, я буду требовать выплаты процентов за неправомерное удержание денежных

средств на сумму этих средств, возмещения причиненных мне убытков и морального вреда. (Основание: ст. 395 ГК РФ, ст. ст. 13- 15 Закона РФ "О защите прав потребителей»). При удовлетворении судом требований потребителя, установленных законом, суд взыскивает с изготовителя (исполнителя, продавца, уполномоченной организации или уполномоченного индивидуального предпринимателя, импортера) за несоблюдение в добровольном порядке удовлетворения требований потребителя штраф в размере пятьдесят процентов от суммы, присужденной судом в пользу потребителя.

Расчет стоимости претензий для организации. Для дальнейших расчётов, примем, что ежемесячный оборот компании варьируется от 10 000 000 до 15 000 000 рублей. Средний чек 60 000, а следовательно, около 170 продаж совершается в месяц.

Для начала рассчитаем потери прибыли из-за бракованных изделий.

В процессе производства ювелирных изделий считается допустимым процент брака около 10-15%. Это значит, что из 170 проданных изделий от 17 до 25 колец могут оказаться бракованными. При среднем чеке в 60 000, есть риски потери прибыли от 1 000 000 до 1 500 000 рублей. Даже при минимальном раскладе – эти цифры очень велики и недопустимы для прибыльности бизнеса.

Исключить процент брака – практически невозможно, однако его можно снизить за счёт постоянной работы над отделом контроля качества, а также регулярным обучением сотрудников-ювелиров. Повышение квалификации обойдётся для компании значительно дешевле, а в конечном итоге сильно увеличит прибыль, повысив качество продукции и снизив процент брака.

Для проведения аудита по выявлению количества бракованных изделий необходимо предпринять следующие действия:

- сегментировать изделия, сделанные каждым мастером в отдельности. Это необходимо, чтобы выявить слабые стороны каждого из существующих

сотрудников.

- сделать выборку по видам изделий и составить список недочётов с уязвимыми местами для каждого кольца. Это необходимо, чтобы выявить какие кольца с наибольшей вероятностью подвержены браку. И, в дальнейшем, либо модернизировать изделия, либо убрать их из линейки бренда.

Теперь обратимся к претензиям, связанными с сорванными сроками. Как уже писалось выше, срыв сроков влечёт за собой не только потери в денежном эквиваленте, но и в репутационном. Именно поэтому с данными претензиями необходимо работать особо тщательно и брать на контроль каждый случай, и, по возможности решать его индивидуальным подходом.

Сорванные сроки рекомендуется исключить из данного вида бизнеса, потому что систематическое нарушение обязательств приведёт к крайне неприятным последствиям всю компанию. Простыми словами, клиенты просто не станут обращаться за услугами, обнаружив ряд негативных отзывов.

Соответственно, чтобы исключить данный вид претензий, компании необходимо чётко понимать ёмкость производства. Скорость и качество производства изделий ручной работы будет варьироваться в зависимости от исполнителя, а следовательно, очень важно регулярно оцифровывать и оценивать каждого из действующих ювелиров.

Направления возможной трансформации процесса создания ценности. Итак, основная проблемная область в данной компании – это человеческий фактор. По причине человеческого фактора и не верных расчётов ёмкости производства может произойти срыв сроков, а также по причине человеческого фактора может возникнуть брак изделия.

Для снижения данных рисков необходимо комплексно подойти к работе с командой производства. Важно работать как в целом над этапами производства, так и точечно с каждым сотрудником индивидуально.

Данная стратегия поможет поднять качество изделий и минимизировать процент отбраковки. Ведь, если каждый мастер будет осознавать свою важность для компании, то у него повысится степень вовлечённости в процесс, а также чувство ответственности за созданное изделие.

Владельцу кампании или топ-менеджеру нужно составить пул мероприятий, направленных на воспитание чувства осознанности в коллективе и проработать данный критерий с каждым действующим ювелиром в компании. Также замкнуть корпоративные ценности на важность действий каждого члена компании. Это сильно повысит вовлечённость и продуктивность, а следовательно, увеличит общую прибыль компании.

Источники информации зависят от сложности аудита и могут также включать:

- документы: политику, цели, планы, процедуры, инструкции, нормативные документы, чертежи, контракты и др.;
- записи по инспекционному контролю, протоколы совещаний, отчеты по аудитам, записи по отслеживанию программ, результаты измерений;
- итоговые данные, показатели, отчеты;
- компьютеризированные базы данных и веб-сайты.

Опрос является одним из важных средств сбора информации, при этом аудитор должен принимать во внимание следующее:

а) опрос должен проводиться на разных уровнях с лицами, осуществляющими функции в пределах области аудита;

б) обычно опрос проводится на рабочем месте в рабочее время;

в) опрашиваемое лицо должно быть психологически подготовлено;

г) необходимо объяснить причину опроса;

д) опрос должен начинаться с просьбы рассказать о своей работе;

е) результаты опроса должны быть обобщены и проанализированы вместе с опрашиваемым лицом;

ж) необходимо избегать наводящих вопросов;

Последовательность развертывания действий в процессе владельческого аудита. Составим предположительную модель действий для аудита работы с претензиями для компании «Ring Studio».

Первый день аудита начинается собрание руководителей с представителями всех участвующих отделов. Сотрудники представляют аудиторов, объясняют цели и задачи проверки, оглашают план работы и методы ее проведения. Руководителям ревизующих отделов объясняют правила работы в период проверки, а также полномочия аудиторов, чтобы предупредить возможные выходы за их рамки. Совещание проверит готовность к проверке, обеспечит необходимыми материалами и средствами для проверки.

Отвечают на вопросы сотрудников проверяемых отделов, которые возникли в ходе совещания. Открывать проверку на небольшом предприятии можно не так официально, но необходимо предупредить всех причастных перед началом аудита.

По окончании совещания начинается работа на местах согласно разработанному плану и порядку проведения аудита.

Обычные методы проверки включают опросы по заранее составленным чек-листам, наблюдения за деятельностью сотрудников отделов и анализ документов на соответствие требованиям.

- В каких случаях контролеры могут оценить работу на местах?

- Проверить наличие необходимых документов и правильность их составления.

- Проверить, соответствует ли план деятельности и результаты работы отделу.

Запросить сотрудников подтвердить соответствие выполняемой работы установленным требованиям. После чего, оценить состояние оборудования и рабочих мест. Отдельно проверить работу сотрудников – отдельные действия, операции или результаты работы.

- собрать все существующие претензии за выбранный период (полгода)

- выявить закономерность и наиболее проблемные товары, а также процент брака по каждой товарной группе

- оцифровать продуктивность каждого из действующих ювелиров (скорость работы, а также начать классифицировать изделия по принципу какой ювелир сделал данное украшение)

- оцифровать и зафиксировать итоги предыдущих пунктов, как начальную точку отсчёта. Все последующие изменения можно будет сравнить именно с данными результатами.

- составить план и календарь корпоративных мероприятий, направленных на работу с командой

- составить и запланировать повышение квалификации каждого из мастеров

- спустя полгода повторить данный аудит и сравнить результаты с предыдущими

- зафиксировать динамику и сделать выводы, а также внести возможные корректировки в стратегию

Полученный результат можно будет считать успешным, если процент брака снизится до 3-5% от общего числа изделий.

Эта программа является развитием общего плана аудита и представляет собой детальный перечень аудиторских процедур, необходимых для практической реализации планов проверки. В программе содержится подробная инструкция для ассистентов аудитора и одновременно является средством контроля качества работы.

По сути, программа аудиторских процедур представляет собой перечень действий аудитора для таких детальных проверок. Аудитор должен определить, какие именно разделы он будет проверять и составить программу аудита по каждому разделу.

По итогам очень важно провести совещание внутри компании.

Цель заключительного совещания - представить наблюдения и заключение по аудиту таким образом, чтобы они были поняты и признаны проверяемой организацией и было дано согласие с ее стороны на проведение корректирующих действий в определенные сроки.

Участники заключительного совещания должны представлять проверяемую организацию, клиента и другие стороны. Во многих случаях, например при внутреннем аудите малой организации, на заключительном совещании просто сообщаются результаты аудита. В других ситуациях совещание должно быть официальным с ведением протокола и регистрацией присутствующих.

Заключительное совещание проводится под председательством руководителя группы по аудиту вместе с руководством организации и ответственными за проверяемые функции. Любые разногласия по наблюдениям и заключению между группой по аудиту и проверяемой организацией должны быть обсуждены и, при возможности, разрешены до составления итогового отчета. Если нет единого мнения, они должны быть зарегистрированы.

Если предусмотрено целями аудита, руководитель группы по аудиту должен представить рекомендации по улучшению. Но подчеркивается, что это необязательно. Итоговое совещание, по согласованию между главным аудитором и руководством, может быть заменено на обсуждение заключения руководством проверяемого подразделения и главным аудитором.

Аудит завершается, когда работа, предусмотренная планом, закончена, и утвержденный отчет по аудиту сформирован.

В заключении аудита может содержаться указание на выполнение корректирующих, предупреждающих действий и действий по необходимости. Эти действия не рассматриваются как часть аудита и обычно предпринимаются проверяемой организацией в согласованные сроки. Завершение и результативность корректирующих действий проверяются

согласно соответствующей процедуре. Эта верификация может быть частью последующего аудита.

С целью совершенствования методов и техники проведения аудита все материалы каждого конкретного аудита целесообразно комплектовать в специальном деле под соответствующим регистрационным номером.

Заключение и выводы

Проведённый анализ подтверждает, что аудит претензий владельцев является эффективным инструментом повышения устойчивости и прибыльности бизнеса в сфере ювелирного производства. Основными причинами претензий в компании Ring Studio являются человеческий фактор и недостаточная оценка производственных мощностей, что приводит к срыву сроков и увеличению процента брака.

Внедрение предложенной программы аудита позволяет не только количественно оценить риски, но и выстроить систему профилактики претензий за счёт повышения квалификации персонала и усиления корпоративной вовлечённости.

Успешной реализацией аудита считается снижение процента брака до 3–5 %, что эквивалентно экономии около 1 млн рублей в месяц.

Таким образом, владельцам малых и средних предприятий целесообразно регулярно проводить подобные аудиты, интегрируя их в систему менеджмента качества. Это способствует не только улучшению финансовых показателей, но и укреплению репутации бренда на конкурентном рынке.

В перспективе рекомендуется автоматизировать сбор и анализ данных о претензиях для оперативного реагирования и непрерывного совершенствования процессов.

Как показало исследование, аудит владельцев должен рассматриваться не как разовая проверка, а как стратегический элемент управления, направленный на создание устойчивой ценности для клиента и бизнеса.

Список источников

1) ГОСТ Р ИСО 9001–2015 («Системы менеджмента качества. Требования») https://rustestm.ru/wp-content/uploads/2021/10/gost-r-iso-9001-2015-sistemy-menedzhmenta-kachestva-trebovaniya.pdf.
2) Закон РФ от 07.02.1992г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501127.
3) Правила бытового обслуживания населения в РФ (утв. Постановлением Правительства РФ от 15.08.1997г. № 1025) http://government.ru/docs/all/23895/.
4) Руководство по проведению аудита претензий потребителей. Документ группы аудиторских практик по ISO 9001 от 16.01.2016 // Методы менеджмента качества. – 2025. – № 5. – С. 60-62.
5) Арискин, М. Р. Статистический анализ и оценка претензий с использованием контрольных карт в органах по сертификации / М. Р. Арискин // Управление качеством. – 2023. – № 11. – С. 18-26
6) Михайличенко, Ю. В. Претензионный порядок урегулирования споров, возникающих из договоров с потребителями / Ю. В. Михайличенко, М. А. Сушкова // Проблемы научной мысли. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 226-230.
7) Самарский, В. П. Претензионный порядок урегулирования споров с участием потребителей / В. П. Самарский // Вестник Института деловой карьеры. – 2024. – № 3(47). – С. 32-36.
8) Хлобыстов, Н. Р. Построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита отдела продаж / Н. Р. Хлобыстов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 3-25.
9) Аниканов, К. И. Применение теории ограничений во владельческом аудите производственного предприятия / К. И. Аниканов, В. В.

Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 56-70.

10) Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.

11) Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.

12) Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.

13) Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.

14) Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.

15) Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.

16) Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today’s youth:

individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. Т. 65. С. 259-265.

17) Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.
18) Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 4.28. С. 621-625.
19) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
20) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
21) Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.
22) Кеппен, Д. Т. Трансформация потока создания ценности производственной компании на основе владельческого аудита / Д. Т. Кеппен, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 71-91.
23) Королев, М. А. Исследование операционной деятельности проектно-инжиниринговой компании на основе построения потока создания ценности / М. А. Королев, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 92-108.

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ ВОРОНКИ ПРОДАЖ СПОРТИВНО-ТРЕНИРОВОЧНОГО КЛУБА

Быковский Антон Михайлович
Магистрант 2 курса
Группа 15.03Д-ММПД01/21м
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье рассматривается проблема низкой эффективности воронки продаж спортивно-тренировочного клуба. Автор анализирует динамику потребителей, выявляет ключевые узкие места на этапах привлечения и конверсии клиентов, а также оценивает выполнение плана продаж по кварталам. С помощью диаграммы Исикавы были определены основные факторы, влияющие на снижение продаж: особенности рынка, недостаточная мотивация персонала, слабые каналы привлечения и технологическая отсталость. На основе проведённого аудита воронки продаж предложены конкретные управленческие решения. Реализация этих мероприятий позволяет значительно снизить стоимость лида и повысить рентабельность отдела продаж. Особое внимание уделено повышению лояльности клиентов и улучшению коммуникации на всех этапах взаимодействия с потребителем. Работа демонстрирует практическую применимость инструментов маркетингового и операционного аудита в сфере фитнес-услуг.

Ключевые слова: воронка продаж, аудит, фитнес-клуб, лояльность клиентов, CRM, маркетинговая эффективность

OWNERSHIP AUDIT OF THE SALES FUNNEL OF A SPORTS AND TRAINING CLUB

Anton Bykovsky
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Abstract

The article discusses the problem of low efficiency of the sales funnel of a sports and training club. The author analyzes the dynamics of consumers, identifies

key bottlenecks at the stages of customer acquisition and conversion, and evaluates the fulfillment of the sales plan by quarters. With the help of the fishbone diagram, the main factors affecting the decline in sales were identified: market features, insufficient staff motivation, weak recruitment channels and technological backwardness. Based on the audit of the sales funnel, specific management solutions were proposed. The implementation of these measures allows you to significantly reduce the cost of a lead and increase the profitability of the sales department. Particular attention is paid to increasing customer loyalty and improving communication at all stages of interaction with the consumer. The work demonstrates the practical applicability of marketing and operational audit tools in the field of fitness services.

Keywords: sales funnel, audit, fitness club, customer loyalty, CRM, marketing effectiveness

Введение

В современном обществе здоровый образ жизни стал всемирным трендом, а востребованность фитнес-клубов неустанно растет. в России всего 3% граждан становятся посетителями тренажерных центров. Если в столице этот показатель равен 7%, то в регионах едва достигает 1-2%. Основной объем российского фитнес-сервиса сосредоточен в Москве и Санкт-Петербурге. Ситуация в остальных мегаполисах оставляет желать лучшего, не говоря уже о населенных пунктах, где проживает менее полумиллиона человек. Примерно 35% столичных фитнес-учреждений работают под сетевыми брендами.

Проведение аудита воронки продаж для спортивного центра предоставляющего услуги персональных тренировок и посещения спортивного зала позволит увеличить поток клиентов в организацию, а также привлечет больше прибыли.

Актуальность данной темы обусловлена заинтересованностью организаций в изучении поведения своего потребителя при выборе клуба и проанализировать эффективность работы отдела продаж своего клуба,

который отвечает за первичную коммуникацию с потенциальным клиентом и от которых зависит количество повторных продаж.

Следует отметить, что значительное число работ посвящено организации внешнего и внутреннего аудита организаций, например [1, 2, 3, 4, 5]. Однако, вопросам аудита воронки продаж с позиций владельца бизнеса внимания практически не уделяется. Владельческий аудит становится ведущим инструментов управления бизнесом [6, 7, 8, 9]. Этому аспекту посвящено данное исследование.

Целью работы является принятие управленческих решений владельца для улучшения показателей воронки продаж.

Задачами данной работы являются:

1. Проведение анализа динамики потребителей.
2. Проведение аудита воронки продаж.
3. Определение проблем в воронке продаж.
4. Разработка мероприятия по улучшению эффективности работы воронки продаж.

Объектом исследования является спортивный тренажерный зал «Spirit.Fitness».

Предметом исследования является алгоритм проведения аудита воронки продаж.

Спортивно-оздоровительный клуб «Spirit.Fitness» открылся в 2020 году. Фитнес клуб, объединяющий все виды спортивных тренировок - танцевальные и силовые тренировки, йога, кардио, онлайн тренировки. Тренажерный зал площадью 1200 кв.м (рисунок 1), отдельная зона для кроссфита и силовых тренировок, зал для групповых программ.

Основной целевой аудиторией данного спортивного клуба, являются женщины от 22 до 45 лет. Средняя ценовая категория предоставления 1-го пакета услуг не превышает 15 000 руб.

Рисунок 1. План помещения спортивного комплекса «Spirit.Fitness»

Источник: материалы автора

Клуб предоставляет следующие пакеты услуг:

- безлимитный абонемент - 7 000 р. (на квартал); 12 000 р. (на полгода.); 20 000 р. (на год);
- ограниченное временными рамками посещение - дешевле на 20-30%;
- одно индивидуальное занятие -от 600 до 1 200 р. в зависимости от типа тренировки.

Также клуб предоставляет клиентам программу лояльности, которая работает по системе бонусов 1 бонус Spirit= 1 рублю. Система активна для всех клиентов клуба и подразделяется по разным уровням привилегий по количеству начислений:

- с 1-4 месяцев до 4 бонусов за 1 посещение
- с 5-8 месяцев до 7 бонусов за 1 посещение
- более 9 месяцев 10 бонусов за каждое посещение

Спортклуб предоставляет свою личную платформу, а также возможность регистрации индивидуального профиля на сайте для контроля

тренировок и абонемента, и сам клуб высылает новости пользователям для оповещения о необходимости продления абонемента или других обновлениях сайта или самого фитнес-зала.

Исследуем сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы спортивно-оздоровительного клуба «Spirit.Fitness» с применением SWOT-анализа (таблица 1).

Таблица 1 - SWOT-анализ спортивно-оздоровительного клуба «Spirit.Fitness»

Сильные стороны	**Слабые стороны**
• Разнообразие услуг • Программы тренировок, соответствующие мировым стандартам • Хорошая репутация клуба • Высокое качество инвентаря • Широкий спектр дополнительных услуг	• Реклама • Цены • Неудобное расположение - далеко от центра города • Персонал
Возможности	**Угрозы**
• Популяризация здорового образа жизни (как вариант фитнес) • Открытие программ детского фитнеса • Внедрение новых малоизвестных видов фитнеса (фехтование) • Развитие фитнеса, как спорта • Открытие новых филиалов (при росте спроса) • Борьба за VIP клиентов • Стать лидером на рынке	• Высокая конкуренция • Низкие доходы потребителей • Низкая потребительская активность (заинтересованность) • Популяризация массовых видов спорта • Появление новых требований к сертификации инструкторов

Источник: материалы автора

Основные выводы заключаются в том, что фитнес-клуб достаточно перспективный и может со временем стать больше, и даже создать собственную сеть, или открыть направление для детей или занять нишевую сферу услуг с уникальными видами спорта.

Однако из-за приведённых рисков в виде высокой конкуренции в

данной отрасли это очень тяжело реализуемо и затратно с маркетинговой точки зрения. При этом обращая внимание на Сильные стороны разнообразие услуг и хорошую репутацию клуба, хоть и за не большой срок работы, клиенты с радостью будут пробовать что-то новое и захотят посетить это место.

Анализ динамики потребителей и аудит продаж спортивно-оздоровительного комплекса «Spirit.Fitness».

В организациях, предоставляющих услуги фитнеса и продающие тренировки по абонентам план и продажи строятся исходя из определенной особенности бизнеса. В среднем при покупке абонемента порядка 15% клиентов не посещают зал вообще, а 10% появляются редко, поэтому фактически клуб привлекает большее количество клиентов нежели он может физически вместить в себя.

Также из-за активного роста информационных товаров, компания вывела на платформу продажу онлайн-тренировок, и продавать клуб их может в неограниченном количестве, так как это не будет влиять на фактическую загруженность клуба.

Поэтому план продаж клуба строится следующим образом (таблица 2). Продажи в клубе выстроены следующим образом: основным процентом дохода 70% будет продажа клубных карт, также клуб к летние периоды планирует продавать в 1,5 раза больше карт чем может вместить клуб. Это обусловлено большим спросом и сезонностью в летние месяцы. Основными пиковыми периодами будут 3 и 4 квартал года.

В это время фактические продажи составили (таблица 3). По итогам анализа продаж прослеживается явная проблема низких продаж относительно плана. Отклонение от плана наблюдается в размере от 15% до 30%.

Таблица 2 - План продаж спортивно-оздоровительного комплекса «Spirit.Fitness» на год

Показатель	**1 квартал**	**2 квартал**	**3 квартал**	**4 квартал**
Продажи карт	605 шт.	550 шт.	700 шт.	660 шт.
Заполняемость клуба	110%	100%	140%	120%
Средняя цена годовой карты, руб.	20 000	20 000	20 000	20 000
Продажи клубных карт (70%), руб.	8 415 000	7 920 000	9 900 000	8 910 000
Продажи индивидуальных тренировок (15%), руб.	1 803 000	1 667 000	2 121 400	1 909 000
Доп. услуги. (15%), руб.	901 000	848 550	1 060 000	956 400
Итого, руб.	11 119 000	10 435 550	13 081 400	12 775 400

Источник: материалы автора

Таблица 3 – Фактические продажи спортивно-оздоровительного комплекса «Spirit.Fitness» за год

Показатель	**1 квартал**	**2 квартал**	**3 квартал**	**4 квартал**
Продажи карт	450 шт.	400 шт.	550 шт.	600 шт.
Заполняемость клуба	81%	72%	100%	105%
Средняя цена годовой карты, руб.	20 000	20 000	20 000	20 000
Продажи клубных карт (70%), руб.	6 415 00.	5 920 00.	7 900 00.	8 910 00.
Продажи индивидуальных тренировок (15%, руб.)	803 000	667 000	921 400	1 909 000
Доп. услуги. (15%), руб.	901 000	848 550	960 000	956 400
Итого, руб.	8 119 000	7 435 550	10 181 400	11 775 400

Источник: материалы автора

Для выявления более точных факторов влияющий на снижение продаж была построена модель Исикавы (рисунок 2). Диаграмма позволяет спрогнозировать на какой вид услуг спрос в следующем месяце/квартале/полугодии будет самым активным, также это позволит подготовить персонал и предприятие к притоку клиентов.

Рисунок 2. Диаграмма Исикавы

Источник: материалы автора

Эта методика позволяет спортивному клубу минимизировать потери, удовлетворять потребительский спрос и увеличить выручку выполнив план и повысить процент продаж в следующем квартале.

На диаграмме отображены следующие ключевые факторы

- Каналы привлечения клиентов;
- Технологии;
- Сотрудники;
- Рынок.

В качестве основного фактора влияющего на низкие продажи фитнес-клуба был выделен рынок, его особенность заключается в том, что на рынке спортивных клубов тяжело выйти на определенный сегмент и занять нишу с устойчивой клиентской базой, не имея хорошей репутации и рекламы. Фитнес-центр — это единый производственно-хозяйственный комплекс, относящийся к сектору малого и среднего бизнеса.

К основным задачам фитнес-центра относятся предоставление услуг, направленных на создание, поддержание и укрепление здоровья для полноценного существования в обществе, создание материально-производственной базы, планирование, организация и проведение массовых коммерческих спортивно-оздоровительных мероприятий, пропаганда здорового образа жизни.

Также есть компании, развивающие не одно, а несколько направлений деятельности. Начав с фитнес-центра, они поэтапно развивали вспомогательные направления деятельности, такие как франчайзинговые сети, консалтинг в области фитнеса, продажа спортивного профессионального оборудования, составление дизайн-проектов будущих центров и прочее. Поэтому клиенту проще выбрать уже известную ему компанию или ту, которой он хоть раз что-то слышал нежели совершенно новую, которая будет представлять для него массу рисков в виде плохих тренеров, непроверенного оборудования и «непонятного контингента».

Аудит воронки продаж и разработка мероприятий по улучшению эффективности ее деятельности.

Воронка продаж фитнес-клуба состоит из нескольких этапов.

1. Клиент увидел рекламу (узнавание о предложении);
2. Зашел на сайт (определение с выбором);
3. Позвонил в фитнес-клуб (намерение о приобретении услуги);
4. Принял решение ее приобрести пакет услуг (заключение сделки);
5. Заплатил за нее (намерение произвести оплату);
6. Получил/начал использовать (получение услуги);
7. Продлил абонемент (повторная покупка);
8. Становление постоянным клиентом клуба (совершение покупок на постоянной основе).

При анализе работы сайта предприятия была выведена следующая статистика рекламы, сайта и отдела продаж (рисунки 3-6).

Рисунок 3. Дашборд показателей рекламы

Источник: материалы автора

Показатель CTR составляет всего 1,3% при цене 10 рублей за клик, предприятию необходимо проработать ценовую политику рекламного бюджета, отдаваемого за 1 лид.

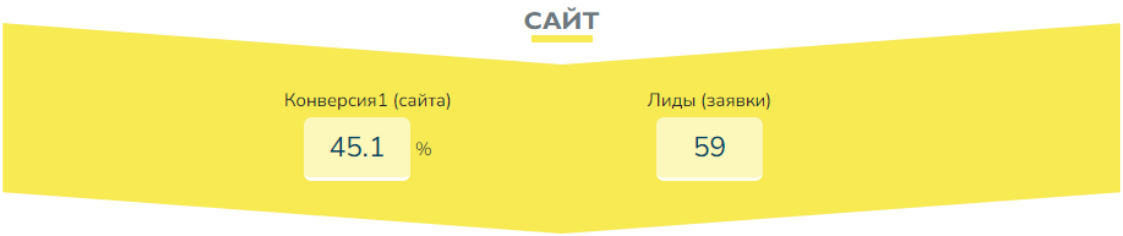


Рисунок 4. Конверсия сайта в лиды.

Источник: материалы автора

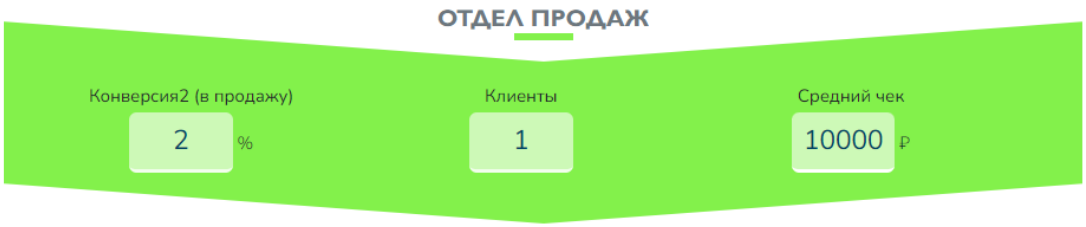


Рисунок 5. Конверсия в клиенты и средний чек.

Источник: материалы автора

Рисунок 6. Сводный дашборд показателей воронки продаж

Источник: материалы автора

Конверсия же с самого сайта составляет 45%. Это демонстрирует что услугами действительно клиенты не так заинтересованы и нужно повышать просматриваемость сайта и расширять круг рекламы. Отдел продаж перенимая клиентов с сайта не обеспечивает должных продаж, что является основным провальным этапом в воронке.

Основные показатели свидетельствуют о том, что предприятие сейчас привлечение новых клиентов в организацию крайне дорогое и необходимо

предпринять ряд решений для снижения стоимости лидов, а также повышению показателя ROI и рентабельности отдела продаж.

Каждый этап воронки должен работать максимально эффективно и для этого были предложены следующие действия.

Первое впечатление самое важное, но также нужно не забывать о том, что клиент должен получить ряд эмоций, которые подскажут ему что он хочет приобрести пакет услуг в компании. Прежде чем продавать услугу, необходимо вызвать у потребителя положительные эмоции. Задача менеджера на первом этапе - «прогреть» клиента и пригласить его в клуб.

Самый важный этап воронки продаж. Нужно не просто продать человеку абонемент, а закрыть его основную потребность. Может даже случиться, что в процессе общения менеджер поймет, что клиенту больше подойдет другой фитнес-клуб. В таком случае стоит сказать об этом прямо и пожертвовать прибылью ради репутации.

Если продавцу удалось выяснить цель посещения фитнес-клуба, значит, клиент «на крючке». Теперь главная задача - сделать так, чтобы клиент перешел на следующий этап продаж.

One time offer - предложение с ограниченным сроком действия, например скидка на покупку абонемента. Free day - бесплатный пробный период, например персональная тренировка. Предлагая эти услуги, менеджер частично снимает возражения клиента и подводит его к главному действию - покупке абонемента.

Продавать абонемент нужно сразу после того, как клиент воспользовался ограниченным по времени предложением или бесплатной услугой. Отсрочка снизит яркость впечатлений и уменьшит вероятность согласия на покупку, ведь клиент человек и личные решения чаще всего принимаются на эмоциях.

Совершив покупку, человек расслабляется — это самый подходящий момент, чтобы предложить доп. услугу. Делать это нужно ненавязчиво,

чтобы она воспринималась как приятный бонус, а не лишние траты. Тогда клиент будет удовлетворен сделанным выбором.

Остается последнее - превратить случайного покупателя в постоянного клиента. Для этого необходимо регулярно напоминать ему о себе.

Компании необходимо постоянно следить за контролем потока клиентов необходимо приобрести новое программное обеспечение, которое позволит автоматизировать стандартные функции и пизолит вовремя отслеживать срок, когда необходимо проводить повторные продажи, а также упорядочит базу данных.

По результатам проведенного аудита разработаны следующие рекомендации.

1. Внедрить программу 1С:Фитнес. Стоимость 1С:Фитнес=30 000 руб. Это инновационная программа, предоставляющая Учет посещений и обслуживание клиентов, индивидуальные и корпоративные договоры на обслуживание. Быстрая идентификация клиентов на рецепции или обслуживание без использования рецепции с помощью онлайн-продаж и систем контроля управления доступом.

Также эта программа может решить ряд проблем с персоналом относительно планирования графиков и расписания. Программа предоставляет такие сервисы планирования графиков работы и графика дежурств сотрудников, учета фактически отработанного времени работы тренеров, расчета зарплаты с различными видами начислений, ведения взаиморасчетов с сотрудниками, анализ эффективности работы.

В программе возможно также управление маркетинговыми акциями и есть возможность настроить систему лояльности в программе. Скидки, подарки в виде увеличения срока действия членства, либо дополнительные гостевые визиты.

Внедрение и настройка CRM в отделе продаж фитнес-клуба повышает эффективность работы. Все контакты хранятся в одном месте, по каждому

клиенту в системе ведется карточка, откуда ясно, все контакты для дальнейшего взаимодействия, когда состоялась покупка карты, какие дополнительные услуги клиент уже приобретал, в какое время клиент чаще всего приходит на тренировки.

2. Повысить популярность сайта, на ранних этапах посредством применения программы Яндекс.Директ. на данный момент для поиска интересующих услуг многие пользуются платформами Google или Яндекс. Поэтому доверие к рекомендациям таких платформ у людей выше, и если человек видит зарегистрированный на платформе клуб.

Стоимость начальных вложений в продвижения сайта 10 000 руб.

Таким образом данные решения изменят ранее имеющиеся показатели из рисунков 3-6 следующим образом (рисунок 7).

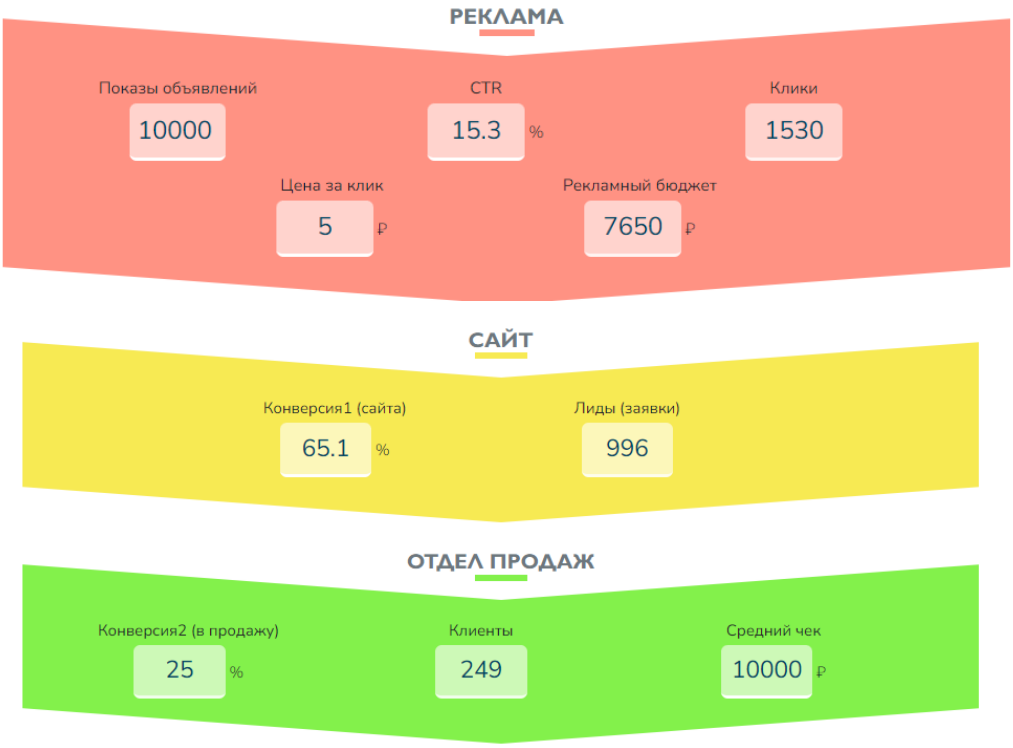


Рисунок 7. Показатели воронки продаж воронки продаж после предложенных мероприятий.

Источник: материалы автора

При этом показатели: ROI будет составлять 180%, стоимость одного клиента снизится с 1300 рублей до 31 рубля за человека, стоимость 1 лида будет составлять 8 рублей, а не 22 руб. а рентабельность отдела продаж повысится до 4,1%. По результатам расчетов после примененных мероприятий воронка продаж изменится и отдел продаж в спортивном клубе «Spirit.Fitness» будет работать эффективнее.

Заключение

В России наблюдается ежегодный рост объёма рынка сферы спортивных услуг на 8%, стоит отметить, что данный показатель стабилен и при кризисной ситуации. Правильное выстраивание плана продаж и распределение потоков продаж, а также определение ЦА клуба является основополагающим этапом для успешного денежного потока.

Для этого вида бизнеса очень важны постоянные клиенты. Именно поэтому уровень удовлетворенности, а значит и лояльности членов клуба является критическим.

В московском клубе «Spirit.Fitness» наблюдается ряд проблем с достижением плана продаж, поэтому в ходе работы были проведены исследование работы отдела продаж, ведь единственным индикатором экономического здоровья клуба является выполнение плановых экономических показателей.

Если этих показателей не удается достичь, необходимо вносить изменения в работу. Для изменений в управлении клубом необходимо сначала определить, в чем заключаются реальные причины невыполнения плана.

В ходе изучения работы фитнес-клуба и построения модели факторов, влияющих на возникновение проблемы снижение продаж, выявлено, что предприятие очень подвластно среде рынка, в котором оно пребывает, а также низкая коммуникативность сотрудников с клиентами и немотивированность на достижение высокого результата влияет на уровень

продаж в клубе. И для того, чтобы устранить источники проблем и улучшить конверсию отдела продаж был проведен аудит.

На основе проведенного аудита выведены управленческие решения для улучшения эффективности работы воронки продаж- соблюдение рекомендаций взаимодействия с клиентами, внедрение платформы, 1С:Фитнес, Размещение рекламы с помощью платформы Яндекс.Директ.

Список источников

1) Аудит : учебник для вузов / Н. А. Казакова [и др.] ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 409 с.
2) Аудит: проблемы оценки качества : монография / Е.И. Ерохина [и др.].. – Москва : Научный консультант, 2020. – 248 с.
3) Воронина, Л. И. Международные стандарты аудита: теория и практика : учебник / Л.И. Воронина. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 456 с.
4) Международные стандарты аудита : учебное пособие для магистратуры / Л.Л. Арзуманова, Н.Ю. Орлова, О.С. Соболь, Ю.К. Цареградская ; отв. ред. Л.Л. Арзуманова, Ю.К. Цареградская. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. – 152 с.
5) Методика аудиторской проверки: процедуры, советы, рекомендации : монография / Д. Ю. Самыгин, Н. Г. Барышников, А. А. Тусков [и др.] ; под ред. Н. Г. Барышникова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. –
6) Хлобыстов, Н. Р. Построение сценария и реализация алгоритма проведения владельческого аудита отдела продаж / Н. Р. Хлобыстов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 3-25.
7) Аниканов, К. И. Применение теории ограничений во владельческом аудите производственного предприятия / К. И. Аниканов, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. –

№ 1. – С. 56-70.

8) Витер, К. А. Замещение собственника бизнеса наемным менеджером: влияние на бизнес-процессы / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.
9) Витер, К. А. Оптимизация бизнес-процессов / К. А. Витер, Т. А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 16.
10) Кузнецов, Д. А. Применение VR-технологий при прокладке коммуникаций в строительстве / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство в эпоху глобальных перемен: стратегии адаптации и партнерские возможности : Сборник научных статей участников международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Образование.Пресс, 2024. – С. 233-239.
11) Кузнецов, Д. А. Текущий уровень развития it-кластера "Сколково" / Д. А. Кузнецов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2023. – № 3. – С. 85-92.
12) Kharlanov A.S., Bazhdanova Y.V., Kemkhashvili T.A., Sapozhnikova N.G., «The case experience of integrating the SDGS into corporate strategies for financial risk management based on social responsibility (with the example of russian TNCS)», Risks. 2022. Т. 10. № 1.
13) Колбасов, А. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей / А. А. Колбасов, Т. А. Кемхашвили // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2022. – № 4. – С. 76-91.
14) Bodiako A.V., Krupnov Y.A., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Kemkhashvili T.A., «Training of the digital workforce from today’s youth: individualization versus standardization», Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects. 2022. Т. 65. С. 259-265.

15) Кемхашвили Т.А., Корягина И.А., «Формирование информационного пространства в сфере стратегического управления распределенными объектами промышленного производства», Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 33-39.

16) Yankovskaya V.V., Babkina L.N., Kukushkin S.N., Ladogina A.Yu., Kemkhashvili T.A., «Modern trends of development and assessment of professional potential of the teaching staff abroad», International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 4.28. С. 621-625.

17) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.

18) Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.

19) Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.

20) Кеппен, Д. Т. Трансформация потока создания ценности производственной компании на основе владельческого аудита / Д. Т. Кеппен, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 71-91.

21) Королев, М. А. Исследование операционной деятельности проектно-инжиниринговой компании на основе построения потока создания ценности / М. А. Королев, В. В. Масленников // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2025. – № 1. – С. 92-108.