БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2026 №1

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Пути оптимизации пространства склада с помощью использования автоматизированных систем	Денефельд В.М., Волкова М.В.	3
2	Контентный маркетинг: создание и продвижение ценного контента	Самбиева А.А., Волкова М.В.	29
3	Метод многокритериальной оценки эффективности работы производственного подразделения	Филатов М.Д., Волкова М.В., Кемхашвили Т.А.	39
4	Особенности мелкосерийного полимерного заготовительного производства	Филатов М.Д., Срывалина Ю.В., Волкова М.В.	50
5	Владельческий аудит отдела продаж	Шебанова С.С., Масленников В.В.	59
6	Владельческий аудит бренда компании	Ши Ф.А.	85
7	Владельческий аудит лояльности клиентов	Генералова Н.	106
8	Совершенствование бизнес-процессов бережливого производства в торговой организации	Мельникова П.С.	124
9	Аудит документооборота отдела закупок строительной компании	Серавкин Д.В.	149
10	Владельческий аудит качества продукции	Степанов С.И.	171

УДК 658.78

ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОСТРАНСТВА СКЛАДА С ПОМОЩЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ

Денефельд Валерия Максимовна
студент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Волкова Мария Валентиновна, к.э.н,
доцент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»

Аннотация. В условиях увеличения объемов хранения и обработки грузов особую актуальность приобретает задача рационального использования складских площадей. В статье рассматриваются современные подходы к оптимизации складского пространства на основе принципов бережливого производства и внедрения автоматизированных информационных систем управления складом. Проанализированы основные виды потерь и непроизводительных операций (NVA), характерные для складской логистики, а также методы их сокращения, включая визуализацию и стандартизацию процессов, применение концепции центров финансовой ответственности (ЦФО) для согласования интересов подразделений, автоматизацию адресного хранения с использованием WMS-систем и улучшение эргономики рабочих мест.

На основе анализа практических кейсов из логистической деятельности показано, что комплексное применение бережливых методов и цифровых решений позволяет повысить производительность складских операций, сократить избыточные запасы, высвободить складские площади и снизить долю операций, не создающих добавленной ценности. Отдельное внимание уделено проблемам внедрения автоматизации и обоснованию необходимости организационных изменений; показано, что отсутствие системного подхода и подготовки персонала существенно снижает эффект от цифровизации.

По результатам исследования сформулированы рекомендации по комплексной оптимизации складского пространства, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности логистической системы предприятия.

Ключевые слова: складская логистика, оптимизация складского пространства, автоматизация, бережливое производство, WMS, адресное хранение.

WAYS TO OPTIMIZING WAREHOUSE SPACE USING AUTOMATED SYSTEMS

Denefeld Valeriya Maksimovna
student, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University
Volkova Maria Valentinovna, PhD,
associate Professor, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University

Abstract. In the context of increasing volumes of storage and cargo handling, the task of rational use of warehouse space becomes particularly relevant. The article discusses modern approaches to optimizing warehouse space based on the principles of lean manufacturing and the implementation of automated information systems for warehouse management. The main types of losses and non-productive operations (NVA) characteristic of warehouse logistics are analyzed, as well as methods for their reduction, including visualization and standardization of processes, the use of the concept of financial responsibility centers (FRC) to coordinate the interests of departments, automation of address storage using WMS systems and improving the ergonomics of workplaces.

Based on the analysis of practical cases from logistics activities, it is shown that the integrated use of lean methods and digital solutions can improve the productivity of warehouse operations, reduce excess inventory, free up warehouse space and reduce the share of operations that do not create added value. Special attention is paid to the problems of introducing automation and justifying the need for organizational changes; it is shown that the lack of a systematic approach and personnel training significantly reduces the effect of digitalization.

Based on the results of the study, recommendations were formulated for the comprehensive optimization of warehouse space, aimed at increasing the efficiency and competitiveness of the enterprise's logistics system.

Keywords: warehouse logistics, warehouse space optimization, automation, lean manufacturing, WMS, address storage.

Введение

Современная логистика сталкивается с растущими требованиями к эффективности складских операций. Бурный рост электронной коммерции приводит к кратному увеличению количества обрабатываемых заказов: так, в третьем квартале 2025 года компания Ozon доставила 668 млн товаров (рост на 80%

по сравнению с предыдущим годом). Чтобы справиться с растущим спросом даже в отдалённых регионах и сезонные пики без потери качества сервиса, склады активно внедряют автоматизацию процессов. Помимо этого, усиливается конкуренция в ритейле за счёт ценового и сервисного давления. Бизнес конкурирует за цену на полке и за уровень сервиса: выигрывает тот, кто может предложить минимальную себестоимость при должном качестве, а также быстрое и точное выполнение заказов с минимумом ошибок. Такие условия заставляют компании уделять приоритетное внимание оптимизации существующих процессов вместо дорогостоящих инвестиций в новые склады или оборудование. По данным отраслевых опросов, для 81% предприятий сегодня в приоритете именно улучшение текущих операций, а не внедрение радикально новых технологий. [3, 11]

Оптимизация пространства склада – одна из ключевых задач в этой повестке. Рационально организованное складское хозяйство позволяет снизить издержки хранения, ускорить обработку грузов и тем самым повысить конкурентоспособность компании. Складские площади дорого обходятся бизнесу (аренда, содержание, отопление), поэтому эффективное использование каждого квадратного метра напрямую влияет на экономику проекта. Улучшая планировку и устраняя неиспользуемые зоны, предприятие может либо сократить нужные площади, либо разместить больше товара без расширения склада. Особенно актуально это стало в последние годы, когда рынок автоматизации складов демонстрирует устойчивый рост: ёмкость российского рынка WMS-систем в 2025 г. оценивается в 8,8 млрд руб. (против 5,5 млрд в 2023 г.), что на 20–30% больше уровня 2024 года. Во всём мире наблюдается схожая тенденция: глобальный рынок автоматизации складов оценивался в $16,43 млрд в 2022 году с прогнозируемым среднегодовым ростом около 15% в период до 2032 г.. Это свидетельствует о том, что предприятия видят значительный потенциал в цифровой трансформации складских операций. Вместе с тем простое приобретение современных систем не гарантирует успеха – необходимо пересмотреть подходы к организации работы на

складе. В данной работе акцент сделан на комплексных методах оптимизации, сочетающих философию бережливого производства и автоматизацию, что позволит добиться “бережливого” (Lean) склада. [4,5,6]

Постановка проблемы

Пространство современного склада далеко не всегда используется рационально. Традиционные склады страдают от множества потерь и нерезультативных операций. К ним относятся избыточные запасы, занимающие площади без необходимости, лишние перемещения и ожидания персонала, вызванные неупорядоченным хранением, а также ошибки при сборке и отгрузке, ведущие к переработкам. Анализ показывает (рис. 1), что значительная часть рабочего времени складских сотрудников уходит на действия, не создающие ценности.

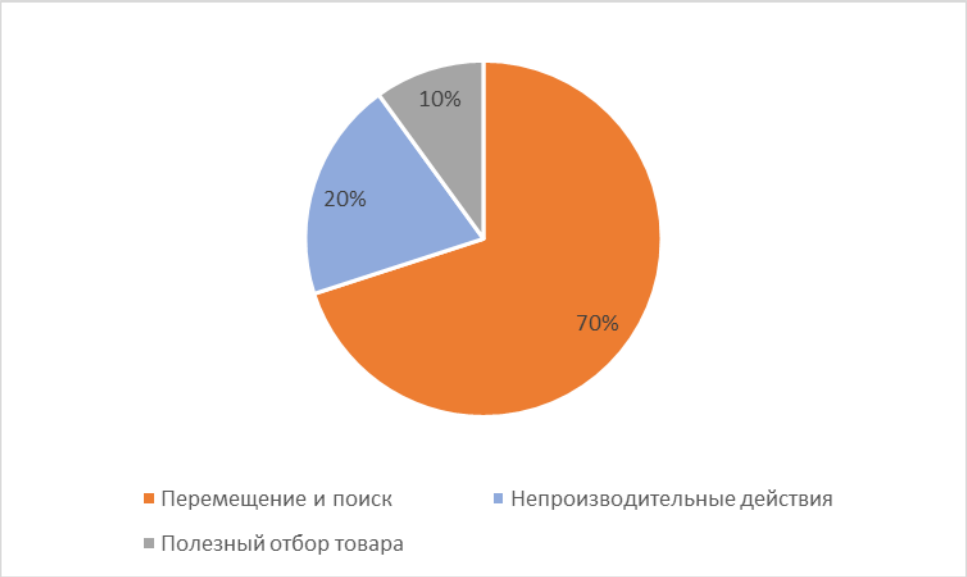


Рисунок 1 - Структура времени при ручной комплектации заказов

Так, при ручной комплектации заказов до 70% времени тратится на передвижение по складу и поиск нужных товаров, а непосредственно на отбор приходится лишь около 10% времени. Это яркий пример NVA-активностей (non-value-added), то есть операций, не увеличивающих ценность товара в глазах

клиента. К ним же относятся простои техники, избыточные проверки, повторные обработки и т.п. – все, что увеличивает затраты времени и места без улучшения результата.

Отсутствие адресной системы хранения и стандартов размещения приводит к неэффективному использованию объёма склада. Без чёткой системы адресов товар может храниться хаотично: некоторые ячейки переполнены, тогда как другие пустуют или используются не по назначению. Это затрудняет поиск продукции и вынуждает держать расширенные проходы “про запас”, съедая полезную площадь. Нередко наблюдается “визуальный хаос” – когда на складе нет понятной разметки зон и обозначения мест хранения, что приводит к беспорядку и потере пространства. Если на складе хаос, значит, нет должной организационной культуры его эксплуатации.

Рисунок 2 - Основные виды потерь складского пространства (Lean)

Избыточные страховые запасы – ещё одна проблема, непосредственно сказывающаяся на занятости площадей. При недостатках в планировании закупок или сбыта товар залеживается на полках, увеличивая требуемую складскую емкость и затрудняя внедрение систем адресного хранения. Например, поддержание запаса сверх нормативного уровня приводит к тому, что компания фактически арендует лишние квадратные метры под “воздух” и связывает оборотные средства. В условиях, когда бизнес стремится беречь ресурсы, такие издержки неприемлемы. Концепция бережливого производства рассматривает нерационально используемое пространство как одну из потерь: каждый лишний квадратный метр склада – это мура (перерасход) и источник дополнительных расходов (рис. 2).

Напротив, хорошо организованный склад способен вместить тот же объём номенклатуры на меньшей площади за счёт устранения пустот и оптимального размещения оборудования.

Таким образом, проблема состоит в наличии значительных резервов по повышению эффективности использования складского пространства. В настоящем виде многие склады имеют скрытую избыточность – избыточные площади, избыточные расстояния перемещения, избыточные запасы. Для их выявления и устранения требуются специальные методы и инструменты, сочетающие управленческие и технические решения. Ниже рассматриваются подходы, позволяющие преобразовать “традиционный” склад в высокоэффективную систему хранения и обработки грузов.

Методы и подходы к оптимизации

1) <u>Бережливое производство на складе (Lean, система 5С)</u>

Бережливое производство (Lean) представляет собой управленческую концепцию, направленную на системное выявление и устранение потерь (муда), а также снижение неравномерности и перегрузок процессов (мура и muri). В складской логистике Lean применяется как инструмент повышения плотности использования пространства и сокращения непроизводительных операций.

Ключевые принципы Lean, применимые к оптимизации складского пространства:

1. Сокращение избыточных запасов. Поддержание запасов на уровне фактической потребности позволяет уменьшить объёмы хранения и высвободить складские площади. Избыточный запас рассматривается как форма потери, так как он занимает пространство, замедляет оборачиваемость и увеличивает затраты на содержание склада.
2. Минимизация лишних перемещений персонала и техники. Рациональная компоновка зон хранения, комплектации и отгрузки снижает протяжённость маршрутов и сокращает долю времени, затрачиваемого на перемещения, не добавляющие ценности.
3. Устранение избыточных и повторяющихся операций. Исключение двойного перемещения грузов, повторных проверок и переработок заказов снижает загрузку склада и позволяет использовать пространство более компактно.
4. Стандартизация и визуализация процессов. Применение стандартов размещения, маркировки и визуального контроля обеспечивает дисциплину использования площадей и предотвращает хаотичное складирование. [1]

Практическая реализация Lean-подхода: система 5С: одним из базовых инструментов бережливого производства является система 5С, включающая сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию и совершенствование. В условиях склада внедрение 5С позволяет:

- устранить неиспользуемые и временно складируемые предметы;
- освободить проходы и технологические зоны;
- чётко закрепить места хранения за товаром и оборудованием;
- сократить площади, занятые хаотичным размещением.

Практика показывает, что после внедрения 5С на складах промышленных и логистических компаний удаётся сократить занимаемую площадь на 15–20% за

счёт ликвидации «буферных» и неиспользуемых зон, а также уменьшить время сборки заказов на 20–30% за счёт упорядочивания размещения товаров

Так, в рамках бережливых преобразований на объектах ОАО «РЖД» применение Lean-подходов, включая 5С и стандартизацию рабочих процессов, позволило достичь суммарного экономического эффекта более 1,1 млрд руб., а на отдельных складских объектах — высвободить значительные площади за счёт оптимизации хранения и устранения избыточных запасов. [7]

Таблица 1 - Эффект внедрения 5С на складе

Показатель	До внедрения 5С	После внедрения 5С
Занимаемая площадь	Полное, неорганизованное пространство	Сокращение площади за счёт упорядочения и удаления лишних вещей
Время поиска	Высокое	~37% времени [13]
Захламленность	Нечёткое размещение, запас «на всякий случай»	Порядок, стандартизированные места хранения [14]

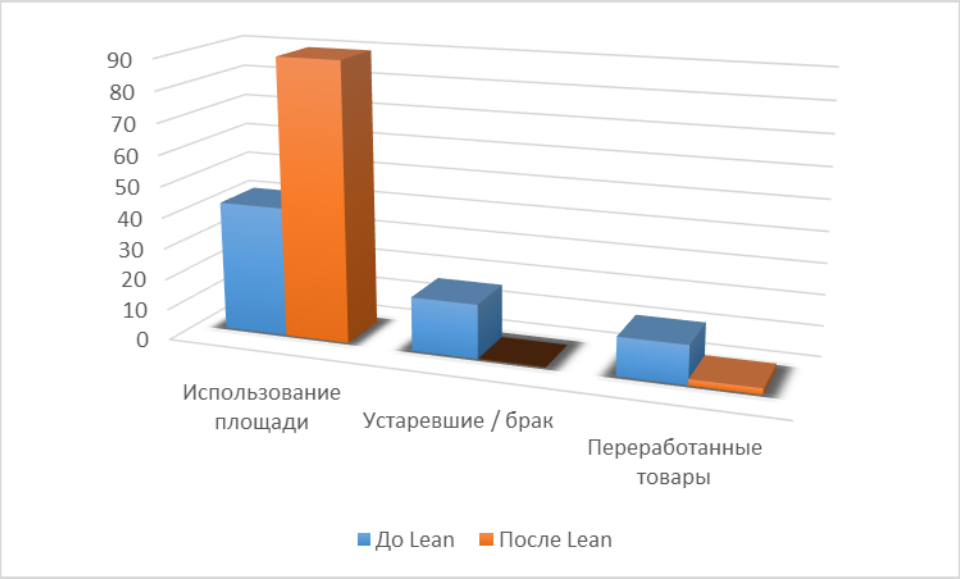


Рисунок 3 - Снижение потерь и повышение эффективности использования складского пространства после внедрения Lean Warehousing.

Количественные результаты внедрения принципов Lean Warehousing наглядно демонстрируют потенциал оптимизации складского пространства и снижения непроизводительных потерь (рис. 3).

2) Снижение NVA-активностей и визуализация складских процессов

Значительная часть операций на складе не создаёт ценности для конечного потребителя и относится к категории NVA-активностей (non-value-added). К таким операциям относятся поиски товаров, избыточные перемещения персонала и техники, ожидание между этапами обработки, повторные проверки, переработка ошибок комплектации, а также простои оборудования. Несмотря на то что часть NVA-операций является неизбежной, их доля может быть существенно снижена за счёт организационных и визуальных инструментов управления.

Основные направления снижения NVA-активностей на складе включают:

1. Стандартизацию складских операций. Регламентация процессов приёмки, размещения, комплектации и отгрузки позволяет сократить вариативность действий персонала и уменьшить количество ошибок. Использование стандартных маршрутов, чек-листов и единых правил размещения снижает потребность в повторных операциях и переработке заказов.
2. Визуализацию пространства и потоков. Визуальные инструменты управления позволяют сотрудникам быстро ориентироваться в складском пространстве и принимать правильные решения без дополнительных инструкций. К таким инструментам относятся маркировка стеллажей и ячеек, цветовое зонирование складских участков, обозначение проходов и направлений движения техники и персонала, а также информационные табло с ключевыми показателями работы склада.
3. Сокращение времени поиска и перемещения. Чёткое закрепление мест хранения и визуальная идентификация товаров уменьшают долю времени, затрачиваемого на поиск продукции. Это особенно важно при ручной

комплектации заказов, где до 60–70% рабочего времени может приходиться на перемещения по складу. [1]

Практика внедрения визуализации и стандартизации складских процессов подтверждает их эффективность в снижении доли NVA-операций. Нормативная составляющая визуализации склада заключается в том, что разметка зон хранения и проходов должна выполняться с учётом требований безопасности и регламентов эксплуатации складов. На практике это реализуется через нанесение на пол границ участков хранения, обозначение маршрутов движения погрузчиков и пешеходных дорожек, а также обеспечение свободных подходов к эвакуационным выходам и средствам пожаротушения. Соблюдение нормативных требований в данном случае работает не только на безопасность, но и на эффективность: фиксированные границы зон предотвращают «расползание» временного хранения, исключают захламление проходов и тем самым стабилизируют использование полезной площади склада. Так, применение разметки зон хранения, проходов и рабочих участков позволяет сократить время ориентации персонала и снизить количество ошибочных перемещений. По данным отраслевых исследований, грамотная визуализация складского пространства способна обеспечить прирост производительности до 30% за счёт сокращения времени поиска и ожидания.

В ряде реализованных проектов после внедрения визуального управления и стандартов размещения удалось устранить стихийное складирование в проходах и буферных зонах, что привело к высвобождению части полезной площади и снижению загруженности складского пространства. Дополнительный эффект достигается за счёт повышения дисциплины использования площадей и соблюдения требований безопасности, включая нормативную ширину проходов и доступ к эвакуационным выходам.

3) <u>Центры финансовой ответственности (ЦФО) в складской логистике</u>

Оптимизация использования складского пространства невозможна без согласования интересов различных подразделений предприятия. На практике склад

часто выступает объектом давления со стороны отделов закупок и продаж, формирующих избыточные запасы или инициирующих внеплановые операции без учёта их влияния на загрузку и издержки склада. Одним из эффективных управленческих инструментов решения данной проблемы является внедрение системы центров финансовой ответственности (ЦФО). [9]

Центр финансовой ответственности представляет собой структурное подразделение, наделённое полномочиями и ответственностью за формирование и использование финансовых ресурсов в рамках своей деятельности. В логистической системе предприятия склад, как правило, функционирует в статусе центра затрат, отвечая за расходы на хранение, обработку и перемещение грузов.

Применение ЦФО в складской логистике позволяет решить следующие задачи:

1. Повышение прозрачности складских затрат. Формирование внутренних тарифов на складские операции делает стоимость хранения, комплектации и внеплановых операций измеримой и понятной для всех подразделений.
2. Снижение избыточных запасов. Введение финансовой ответственности за хранение сверх нормативного уровня стимулирует подразделения закупок оптимизировать объёмы поставок и ускорять оборачиваемость запасов.
3. Выравнивание нагрузки на склад. Дифференциация стоимости стандартных и срочных операций снижает количество авральных запросов и способствует более равномерному планированию отгрузок. [1]

Механизм реализации ЦФО в складской логистике основывается на разработке системы внутренних тарифов на типовые операции. К таким операциям относятся хранение единицы товара в расчёте на единицу времени, стандартная комплектация заказа, срочная обработка и нестандартные логистические услуги. Установление нормативных параметров (например, допустимого срока хранения или стандартного времени комплектации) позволяет разграничить плановую и внеплановую нагрузку на склад. Операции, выходящие за пределы нормативов,

тарифицируются дополнительно и отражаются в бюджете подразделения-инициатора.

Эффективность применения ЦФО в складской логистике подтверждается результатами реализованных проектов. В ряде компаний внедрение внутренних тарифов на хранение и срочные операции позволило сократить средний уровень запасов на 10–15% за счёт повышения финансовой дисциплины подразделений закупок. Одновременно наблюдалось снижение количества внеплановых отгрузок и перераспределение нагрузки на склад в сторону планового режима работы.

Практика показывает, что использование ЦФО способствует высвобождению складских площадей, ранее занятых сверхнормативными запасами, а также повышает координацию между логистикой, закупками и продажами. В результате склад перестаёт быть пассивным исполнителем требований бизнеса и становится полноценным участником системы управления затратами предприятия.

4) Автоматизация адресного хранения и WMS-системы

Одним из наиболее эффективных инструментов оптимизации складского пространства является автоматизация управления складскими операциями на основе WMS-систем (Warehouse Management System). В отличие от организационных методов, WMS обеспечивает системное и устойчивое управление размещением, перемещением и учётом материальных потоков в рамках всего склада.

Ключевым элементом автоматизации является адресное (ячеистое) хранение, при котором каждому месту хранения присваивается уникальный адрес, а размещение и отбор товаров осуществляется в соответствии с заданиями системы. Такой подход позволяет устранить хаотичное размещение продукции и обеспечить равномерное использование складского объёма.

Основные функции WMS, влияющие на эффективность использования складского пространства:

1. Оптимальное распределение товаров по ячейкам хранения. Система автоматически подбирает места размещения с учётом габаритов, веса, оборачиваемости и совместимости товаров, что повышает плотность хранения и снижает количество пустующих ячеек.
2. Снижение зависимости от человеческого фактора. Исключение субъективных решений при размещении и отборе товаров предотвращает локальные перегрузки зон хранения и уменьшает потребность в избыточных буферных площадях.
3. Повышение точности складского учёта. Использование штрихкодирования и терминалов сбора данных обеспечивает точное знание местонахождения каждой товарной позиции, что позволяет своевременно выявлять избыточные и залежалые запасы. [1]

Нормативно-методическое закрепление роли WMS подтверждается развитием стандартизации в данной области. В частности, в 2021 году введён национальный стандарт ГОСТ Р 59282–2020 «Системы управления складом. Функциональные требования», который фиксирует типовой набор функций WMS и требования к её интеграции с другими информационными системами предприятия. Наличие такого стандарта отражает зрелость направления и подтверждает, что автоматизация учёта и адресного хранения рассматривается как элемент передовой практики управления складскими операциями и использования складского пространства.

Автоматизация адресного хранения создаёт предпосылки для перехода от экстенсивного использования складских площадей к интенсивному. За счёт сокращения времени поиска и перемещения товаров ускоряется оборачиваемость запасов, что снижает средний объём хранения и, как следствие, потребность в складском пространстве. Таким образом, эффект WMS проявляется не только в повышении скорости операций, но и в снижении пространственной нагрузки на склад. [8]

Результаты внедрения WMS-систем подтверждают их значительный потенциал в оптимизации складского пространства. По данным отраслевых обзоров, использование адресного хранения и автоматизированного управления позволяет увеличить пропускную способность складов на 20–30% без расширения инфраструктуры. Одновременно сокращается доля зон, занятых пересортом, браком и временным хранением, что высвобождает часть полезной площади.

На практике внедрение WMS особенно эффективно на складах средней и крупной площади, где ручное управление размещением становится источником неравномерной загрузки. Автоматизация обеспечивает выравнивание использования пространства и создаёт условия для дальнейшей механизации складских операций, включая конвейерные системы и роботизированные решения.

Рост практического применения WMS подтверждается динамикой рынка: в 2025 году ёмкость российского рынка WMS-систем оценивалась в 8,8 млрд руб. (против 5,5 млрд в 2023 г.), что отражает усиление спроса на инструменты управления складскими операциями и адресным хранением.

5) Эргономика и организация рабочих мест на складе

Оптимизация складского пространства должна учитывать не только плотность размещения товаров, но и условия выполнения операций персоналом. Эргономика складских рабочих мест направлена на снижение физической нагрузки, сокращение лишних перемещений и повышение безопасности труда, что в совокупности оказывает прямое влияние на эффективность использования складских площадей. [10]

Рациональная организация рабочих мест позволяет уменьшить зоны, занятые вспомогательными операциями, и сократить потребность в избыточных проходах и буферных участках. При этом достигается рост производительности без ухудшения условий труда.

Ключевые эргономические принципы, влияющие на использование складского пространства, включают:

1. Минимизацию ручных перемещений и подъёмов грузов. Использование роликовых столов, подъемных платформ, гравитационных стеллажей и вспомогательных тележек снижает необходимость в ручной обработке грузов и уменьшает потребность в дополнительных рабочих зонах.
2. Оптимизацию высоты и компоновки рабочих мест. Размещение рабочих поверхностей и зон отбора на оптимальной высоте сокращает время операций и позволяет компактнее организовать зоны комплектации.
3. Сокращение расстояний между взаимосвязанными операциями. Компоновка зон хранения, отбора и упаковки по принципу технологической близости снижает протяжённость маршрутов и уменьшает нагрузку на складское пространство. [1]

Практика внедрения эргономических решений на складах показывает, что оптимизация рабочих мест может обеспечивать значительный прирост производительности без расширения складской инфраструктуры. В ряде проектов внедрение простых механизированных средств и пересмотр компоновки зон позволили повысить производительность операций более чем в 1,5 раза, одновременно сократив площади, ранее занятые вспомогательными процессами.

Особое значение приобретает принцип «товар к человеку», при котором оператор выполняет операции в стационарной зоне, а перемещение товаров осуществляется механизированными или автоматизированными средствами. Такой подход позволяет сократить долю перемещений персонала и повысить компактность размещения зон комплектации.

Наконец, немаловажную роль играет соблюдение нормативных требований по охране труда и безопасности, которые тесно связаны с рациональным использованием пространства (рис. 3). Правила пожарной безопасности предписывают минимальную ширину основных проходов (обычно не менее 1,5 м) и наличие свободных зон перед эвакуационными выходами, что необходимо учитывать при планировке.

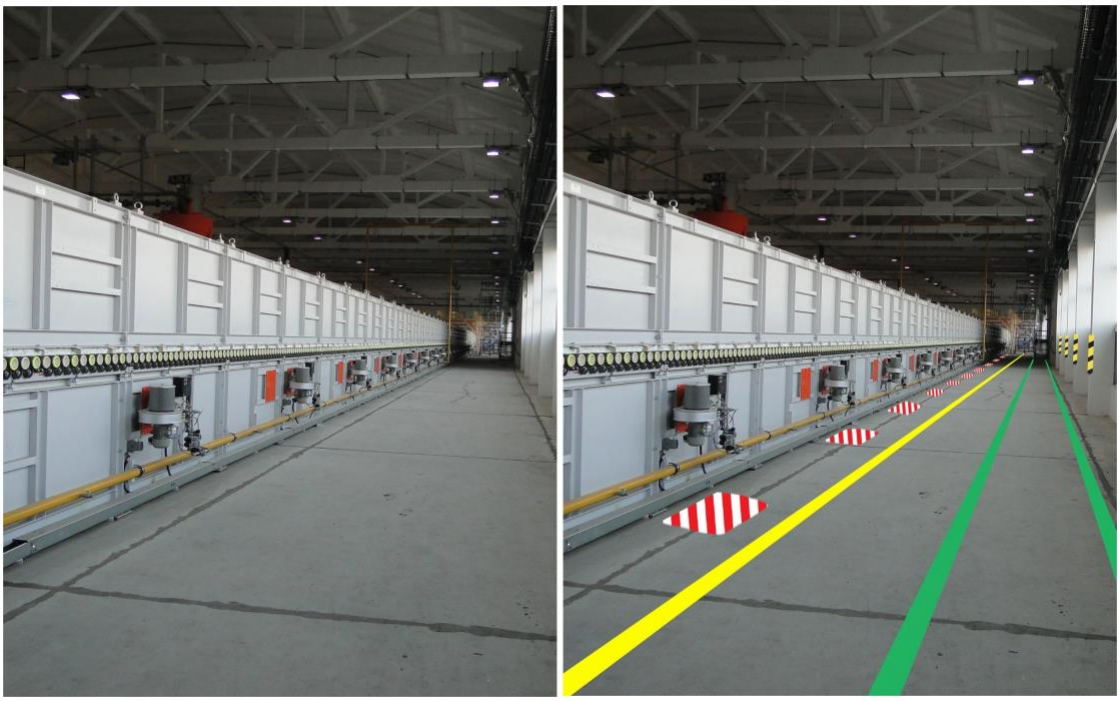
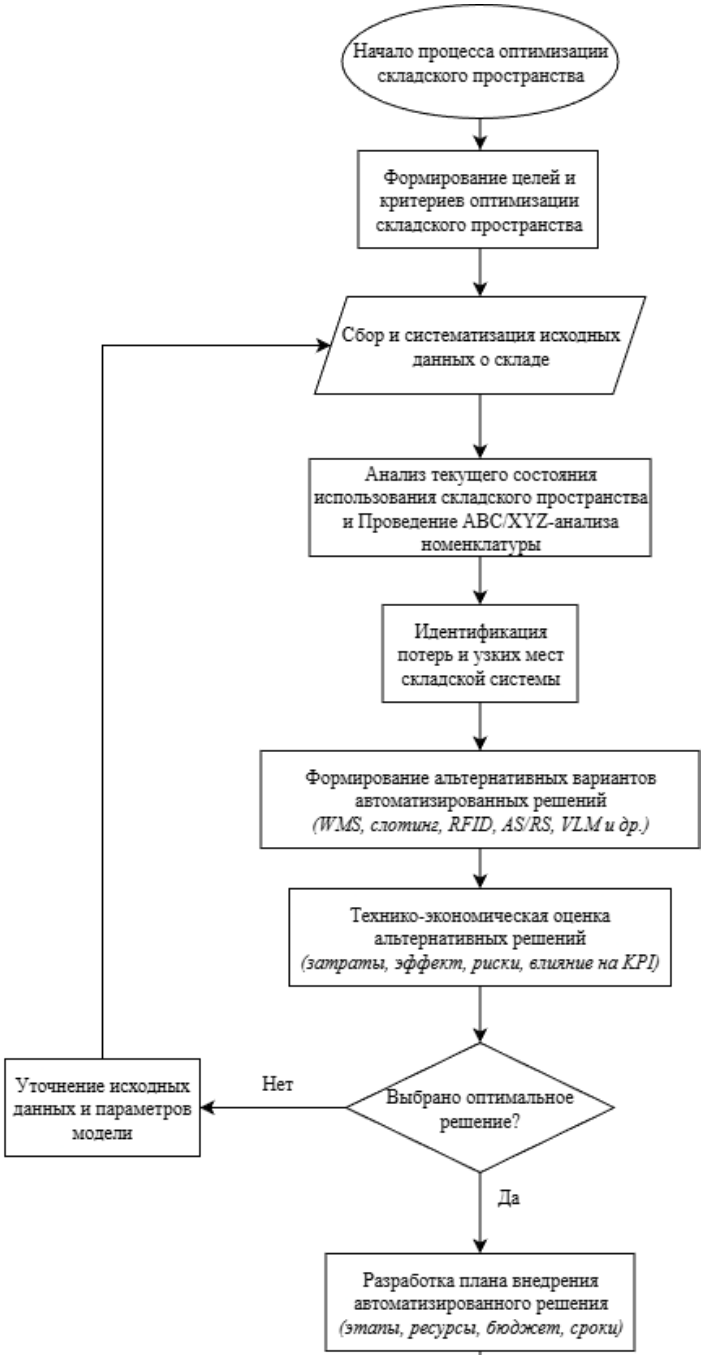


Рисунок 4 - Складской проход до и после внедрения визуальной разметки

Выполнение этих норм не рассматривается как “потеря” площади, напротив – грамотное зонирование с учетом техники и людей позволяет избежать узких мест и ускоряет работу склада в целом. Таким образом, оптимизация пространства – это всегда баланс между максимальной плотностью хранения и достаточным комфортом/безопасностью работы. Современные подходы (Lean, 5C, визуализация, адресное хранение, автоматизация) как раз и направлены на то, чтобы найти этот оптимум, устранив нерациональные пустоты и лишние движения.

В целях формализации процесса внедрения автоматизированных решений на рисунке 5 представлена блок-схема алгоритма оптимизации складского пространства на основе внедрения автоматизированных решений, отражающая последовательность этапов от анализа текущего состояния склада до ввода системы в эксплуатацию и последующего непрерывного совершенствования.


Начало процесса оптимизации складского пространства
Формирование целей и критериев оптимизации складского пространства
Сбор и систематизация исходных данных о складе
Анализ текущего состояния использования складского пространства и Проведение ABC/XYZ-анализа номенклатуры
Идентификация потерь и узких мест складской системы
Формирование альтернативных вариантов автоматизированных решений
(WMS, слотинг, RFID, AS/RS, VLM и др.)
Технико-экономическая оценка альтернативных решений
(затраты, эффект, риски, влияние на KPI)
Выбрано оптимальное решение?
Нет
Уточнение исходных данных и параметров модели
Да
Разработка плана внедрения автоматизированного решения
(этапы, ресурсы, бюджет, сроки)

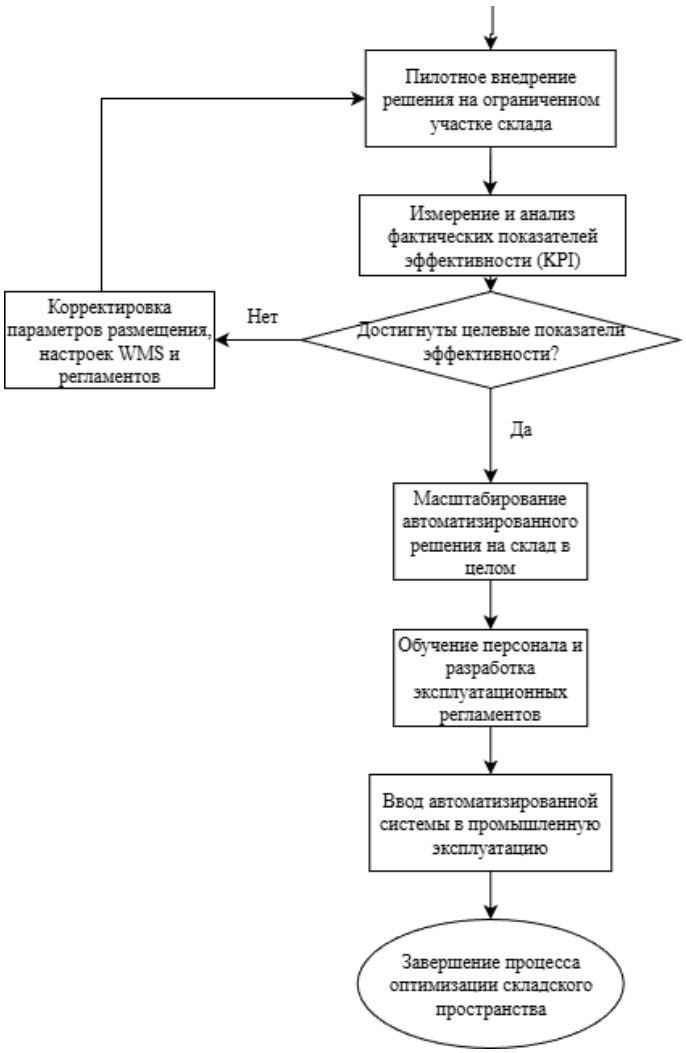


Рисунок 5 - Блок-схема «Алгоритм оптимизации складского пространства на основе внедрения автоматизированных решений».

Представленный алгоритм носит итеративный характер и ориентирован на поэтапное принятие управленческих решений. Начальные этапы схемы направлены на формирование целевых показателей и сбор исходных данных, что обеспечивает корректность последующего анализа и моделирования складского пространства. Центральное место в алгоритме занимает этап оценки альтернативных вариантов автоматизации, позволяющий сопоставить потенциальный эффект от внедрения с затратами и рисками.

Включение пилотного внедрения и контрольных точек принятия решений (проверка достижения KPI) позволяет минимизировать риски масштабирования

неэффективных решений. Заключительные этапы алгоритма ориентированы на институционализацию изменений за счёт обучения персонала и внедрения регламентов, а также на реализацию принципов непрерывного улучшения (PDCA), что обеспечивает адаптивность складской системы к изменяющимся условиям эксплуатации.

Заключение

Анализируя приведенные подходы и кейсы, можно сделать вывод, что оптимизация складского пространства с помощью автоматизированных систем – сложная, но решаемая задача, требующая комплексного подхода. Очевидно, что техническая модернизация должна идти рука об руку с оптимизацией процессов и изменением культуры управления. Если внедрить даже самую дорогую WMS или закупить роботов без наведения порядка и стандартизации, желаемого эффекта не будет. Это подтверждают и исследования: до 32% компаний вынуждены менять внедрённые WMS-решения, потому что не получили ожидаемого результата – автоматизация “как есть” лишь зафиксировала хаос, не устранив его причин. Ошибки при внедрении обычно связаны с тем, что бизнес-процессы не были тщательно проработаны и синхронизированы с логикой автоматизации. Например, если адресное хранение внедрено, но отдел закупок по-прежнему завозит товары без системы FIFO и без учета ячеек, то беспорядок вернётся очень скоро.

Количественные результаты внедрения принципов Lean Warehousing наглядно демонстрируют потенциал оптимизации складского пространства и снижения непроизводительных потерь. Кроме того, человеческий фактор остаётся критически важным. Персонал должен быть подготовлен к работе с новыми технологиями, иначе потенциал систем не раскрывается. Практика показывает, что компании часто недооценивают необходимость обучения: сотрудники оказываются не готовы к работе с WMS и терминалами сбора данных, продолжая вести параллельно “бумажный” учёт, что сводит на нет преимущества цифровизации. Поэтому при оптимизации склада важно инвестировать не только в железо и софт,

но и в людей – проводить тренинги, разъяснять цели нововведений, устанавливать новые показатели эффективности для персонала (например, процент точного выполнения заданий, скорость комплектации и др.). Для стимулирования работников хорошо зарекомендовали себя системы мотивации за улучшения: экономия от оптимизации частично направляется на премии. Такой подход, упомянутый выше (в кейсе с ЦФО), помогает преодолеть сопротивление изменениям и вовлечь сотрудников в процесс бережливых преобразований.

Анализ кейсов также выявляет, что успех во многом зависит от стратегического планирования изменений. Цифровая трансформация склада должна быть частью общей стратегии, а не разрозненным экспериментом. Эксперты отмечают, что одна из проблем на пути автоматизации – отсутствие ясной стратегии у руководства компании: начинать внедрение нужно с чётким пониманием конечных целей и показателей успеха. Если цель – освободить 20% площади, то проект должен предусматривать, за счёт чего конкретно это произойдёт (сокращение запасов, уплотнение хранения, ускорение обработки и уменьшение буферов и т.д.), и как потом эта высвобожденная площадь будет использована (или сокращён арендуемый метраж). Без таких планов есть риск, что инвестиции будут избыточными либо, наоборот, недостаточными для решения задач бизнеса.

Необходимо учитывать и финансово-экономические ограничения. Внедрение автоматизированных систем может требовать значительных капиталовложений. Для небольших и средних предприятий иногда эффективнее начать с простых шагов бережливого производства, которые не требуют больших затрат, – навести порядок, переставить стеллажи, провести обучение персонала. Эти мероприятия зачастую дают “быстрые победы” и экономию, за счёт которой уже можно планировать более серьёзную автоматизацию. К тому же, как отмечают специалисты по Lean, максимальную отдачу инструменты бережливости приносят в крупных компаниях, а на малых эффект может быть скромнее, не

оправдывающим усилий. Поэтому каждому предприятию следует выбирать свой оптимальный масштаб преобразований.

В процессе исследования были рассмотрены также нормативные аспекты – соблюдение ГОСТов и СНиПов. Их роль трудно переоценить: нормативы задают минимальные требования, обеспечивающие безопасность и базовую эффективность. Грамотная планировка склада всегда опирается на эти рамки – ширину проходов, нагрузки на перекрытия, противопожарные разрывы. Несоблюдение норм грозит не только штрафами, но и реальным снижением эффективности (например, если проход слишком узкий, погрузчик будет тратить время на манёвры или вообще не проедет к нужному месту). Таким образом, оптимизация не должна противоречить стандартам – напротив, лучшие проекты показывают, что выполнение норм (например, маркировка зон, выделение смотровых проходов) способствует повышению производительности и культуры производства.

Оптимизация пространства склада с помощью автоматизированных систем – это достижимая цель, требующая сочетания организационных и технических мер. Применение принципов бережливого производства позволяет вначале “выжать” максимум из существующей инфраструктуры: убрать лишнее, выровнять загрузку, стандартизовать процессы. Далее подключение цифровых инструментов (WMS, адресное хранение, системы автоматизации) закрепляет и развивает достигнутый эффект – ускоряет операции, повышает плотность хранения, снижает ошибки. Реальные кейсы показывают существенные улучшения: экономия площадей до 20%, рост производительности в разы, сокращение лишних запасов и расходов на хранение. Тем самым, предприятие получает конкурентные преимущества – снижение логистических издержек отражается в цене на полке, а высокая скорость и точность исполнения заказов улучшают качество сервиса для клиентов.

Однако, внедряя автоматизированные системы, важно помнить о рисках: без переработки процессов и обучения персонала технология сама по себе не принесёт

пользы. Поэтому оптимизацию следует вести комплексно, поэтапно, с постоянным контролем показателей и корректировкой стратегии. Там, где это удаётся – склады превращаются в высокотехнологичные логистические хабы, готовые к вызовам рынка. Сегодня эффективный склад – это уже не просто место хранения, а динамичная, “умная” система, являющаяся сердцем цепи поставок. Можно констатировать, что будущее за бережливыми и автоматизированными складами: они обеспечивают необходимую экономичность, гибкость и надёжность операций. Предприятия, внедрившие такие решения, получают возможность масштабировать бизнес без пропорционального роста складских площадей, что особенно важно в эпоху ограниченных ресурсов и высоких требований потребителей. В заключение подчеркнём: оптимизация складского пространства – непрерывный процесс. Меняются технологии, меняется ассортимент и объемы – значит, необходимо постоянно анализировать использование площадей и искать новые пути повышения эффективности. Представленный обзор подходов и решений может служить отправной точкой для тех, кто стремится сделать свой склад бережливее и продуктивнее в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. КСЛ (CCL Logistics). 5 решений, которые сделают ваш склад бережливее : вебинар [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: https://www.ccl-logistics.ru/polezniye-materiali-knigi-metodiki-stati/ (ccl-logistics.ru) *Примечание:* запись/материалы вебинара размещены в разделе «Полезное, Вебинары» (ссылка на материал ведёт на внешнее хранилище).
2. Фаткулов И.Э., Симонова А.А., Волкова М.В. Исторические аспекты развития логистики в России // «Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». 2018. No7(23). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.alley-

science.ru/domains_data/files/25July2018/ISTORIChESKIE%20ASPEKTY%20RAZVITIYa%20LOGISTIKI%20V%20ROSSII.pdf

3. Synaptik. На чём базируется бережливое производство: плюсы и минусы, какие существуют Lean-инструменты и с какими видами потерь может столкнуться предприниматель [Электронный ресурс]. — URL: https://synaptik.ru/blog/optimizacziya-operaczionnyh-proczessov/na-chem-baziruetsya-berezhlivoe-proizvodstvo-plyusy-i-minusy-kakie-sushhestvuyut-lean-instrumenty-i-s-kakimi-vidami-poter-mozhet-stolknutsya-predprinimatel. (synaptik.ru)
4. Валяев К.П., Волкова М.В. Организация службы логистики на промышленных предприятиях // Вопросы экономических наук. 2018. № 4. С 22-26.
5. CeMAT RUSSIA. Цифровизация складов в России ускоряется [Электронный ресурс]. — 10.09.2025. — URL: https://www.cemat-russia.ru/news/tsifrovizatsiya-skladov-v-rossii-uskoryaetsya/ (cemat-russia.ru)
6. Коммерсантъ. Технологии, меняющие логистику маркетплейсов [Электронный ресурс]. — 26.12.2025. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8317474 (Коммерсантъ)
7. ИТБ (Информационные технологии в бизнесе). Адресное хранение на складе: что это, какие есть особенности и как внедрить? [Электронный ресурс]. — 28.02.2025. — URL: https://it-b.ru/blog/adresnoe-hranenie-na-sklade-chto-eto (ИТБ)
8. Flamax. Планировка площади склада [Электронный ресурс]. — 07.08.2020. — URL: https://www.flamax.ru/pressroom/articles/planirovka-ploshchadi-sklada/ (flamax.ru)
9. Управление производством (Up-pro.ru). 10 шагов к эффективности: бережливое производство в «РЖД» [Электронный ресурс]. — 30.01.2018. —

URL: https://up-pro.ru/library/production_management/lean/10-shagov-effektivnost/ (ООО «Портал «Управление Производством»)

10. Romaine E. Productivity Fulfillment: Automated storage and retrieval processes can improve the bottom line [Electronic resource]. — Dec. 2009. — URL: https://www.iise.org/uploadedFiles/IIE/Supply_chain/romaine.pdf (ИИПС)
11. Финтабло (Fintablo.ru). Центры финансовой ответственности: что такое ЦФО, виды [Электронный ресурс]. — 27.12.2023. — URL: https://fintablo.ru/business/tsentry-finansovoy-otvetstvennosti-cfo (fintablo.ru)
12. Яковлев С. С. Анализ и оптимизация складских систем [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — 2024. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-optimizatsiya-skladskih-sistem (КиберЛенинка)
13. Investment Council under the Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic. Logistics as a Strategic Driver of E-Commerce [Electronic resource]. — 23.05.2025. — URL: https://www.investmentcouncil.kg/index.php/en/item/1521-logistics-as-a-strategic-driver-of-e-commerce (Инвестиционный совет)
14. Управление производством (Up-pro.ru). Считайте время и снижайте затраты [Электронный ресурс]. — 31.08.2010. — URL: https://up-pro.ru/library/production_management/productivity/schitajte_vremja_i_snizhajte_zatraty/ (ООО «Портал «Управление Производством»)
15. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.
16. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые

вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

17. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.
18. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.
19. 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.
20. 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.

21. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты», Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
22. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Концепции городского развития и управления», Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
23. Кемхашвили Т.А., «Краудфандинг и краудлендинг: демократизация инвестиций в эпоху цифровизации», Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 2 (155). С. 154-158.
24. A case study on organizing a workspace using 5S Technique and LIFO Principle [Электронный ресурс]. — Zenodo, 2025. — URL: zenodo.org/records/15193144
25. How to Implement 5S Methodology in Warehouse Management [Электронный ресурс]. — GoAudits, блог, 2024. — URL: goaudits.com/blog/5s-in-warehouse
26. Díaz-Estela C. M., Atao-Carrasco J. D., Calderón-Gonzales W. D. Lean Logistics-Based Warehouse Management Model to Reduce Non-Conforming Orders in a Metal-Mechanic SME: A Case Study in Peru / Universidad de Lima, Perú // International Research Journal of Engineering, Management & Science. — 2024. — Vol. 4, Issue 4. — [Электронный ресурс]. — URL: irjems.org/Volume-4-Issue-4/IRJEMS-V4I4P118.pdf

УДК 338.1

КОНТЕНТНЫЙ МАРКЕТИНГ: СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОГО КОНТЕНТА

Самбиева Анжела Аюбовна
студент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им Н.Э. Баумана»
Волкова Мария Валентиновна, к.э.н,
доцент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»

Аннотация. В статье исследуется стратегическая эффективность контент-маркетинга, основанного на продвижении образа жизни и формировании комьюнити, в условиях современной цифровой экономики. Цель данной работы: доказать стратегическую эффективность подхода, основанного на образе жизни и комьюнити.

Ключевые слова: ценностно-ориентированный брендинг, контент-маркетинг, цифровая экономика, коммьюнити, образ жизни, эмоциональный капитал бренда.

CONTENT MARKETING: CREATING AND PROMOTIONG VALUABLE CONTENT

Sambieva Angela Ayubovna
Student, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University
Volkova Maria Valentinovna, PhD,
associate Professor, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University

Abstract. This article examines the strategic effectiveness of content marketing based on lifestyle promotion and community building in the modern digital economy. The goal of this study is to demonstrate the strategic effectiveness of a lifestyle- and community-based approach.

Keywords: value-based branding, content marketing, digital economy, community, lifestyle, emotional brand equity

Введение

В условиях роста влияние пользовательского контента, а также рекомендация от лидеров мнений, гиперконкуренции и скептицизма современной аудитории к нативной рекламе, традиционная реклама плохо конвертирует в лояльность и долгосрочные отношения.

Результаты проведенного анализа подтверждает центральный тезис исследования: в эпоху, когда технические характеристики и функциональные преимущества продуктов быстро равняются, а доверие к институциональной рекламе падает, стратегическая эффективность смещается в плоскость ценностного позиционирования и принадлежности к комьюнити. Успешные бренды больше не продают товар – они предлагают аудитории идентичность, смысл и принадлежность к определенному образу жизни. Этот созданный эмоциональный актив, как показал анализ метрик, напрямую конвертируется в ключевые бизнес-показатели: рост среднего чека за счет премиализации, снижение стоимости привлечения клиента за счет виральности и сарафанного радио, и, что самое главное, - повышение пожизненной ценности клиента за счет глубокой лояльности.

Данный подход становится не просто эффективным, а условием выживания:

1. Доминирование пользовательского контента (UGC) и рекомендаций лидеров мнений превращает бренд из монолога в диалог. Бренд, построивший комьюнити, получает постоянный поток аутентичного UGC, который становится основным двигателем доверия и вовлечения, многократно превосходя по эффективности собственный рекламный контент.

2. Гиперконкуренция делает невозможным долгосрочное удержание аудитории через тактические акции и скидки. Единственным устойчивым «мостом» становится эмоциональная связь, формируемая через контент о ценностях и образе жизни.

3. Скептицизм к нативной рекламе требует новой формы «нативности». Такой «нативностью» становится полное слияние бренда с интересами и языком

комьюнити. Контент перестает быть «рекламой, замаскированной под статью», а становится ценным вкладом в жизнь сообщества — будь то образовательный гайд, вдохновляющая история или повод для обсуждения.

Основные положения создания и продвижения ценного контента

Традиционные метрики контент-маркетинга (охват, просмотры, клики) оказываются недостаточными для оценки стратегии, основанной на образе жизни. Как показало исследование, фокус смещается на качественные и реляционные показатели:

- Глубина вовлечения: время, проведенное с контентом, количество повторных посещений, полнота потребления (досмотр до конца видео, прочтение всей статьи).
- Качество интеракции: смысловые комментарии, дискуссии между пользователями (не только с брендом), шеринг в приватных сообществах и мессенджерах.
- Лояльность и advocacy: метрики NPS (индекс готовности рекомендовать), добровольное создание фанатами контента о бренде, защита бренда в публичных дискуссиях.
- Премиализация: готовность аудитории платить более высокую цену за продукт, воспринимаемый как атрибут желаемого образа жизни и символ принадлежности к группе.

Анализ визуальных коммуникаций исследуемых брендов подтвердил, что их контент-стратегия последовательно демистифицирует продукт и мифологизирует образ жизни. Продукт перестает быть центральным объектом в кадре; вместо этого акцент делается на контексте его использования: эмоциях, достижениях, атмосфере, которые он помогает создать. Визуальный ряд строится на архетипах и символах, понятных и близких целевой аудитории (например, свобода и самореализация для outdoor-бренда, осознанность и натуральность для бренда здорового питания).

На основе полученных результатов можно выделить три взаимосвязанных компонента успешной стратегии:

1) Ценностный каркас (The "Why"). Контент транслирует не преимущества продукта, а систему ценностей и верований, объединяющую бренд и аудиторию. Это ответ на вопрос: «Во что мы верим вместе?». Например, бренд не продает кроссовки, а продвигает идею «преодоления личных границ», а бренд косметики — «принятия своей естественной красоты».

2) Важным здесь становится создание так называемой «Платформы соучастия» (The «How»). Бренд создает не просто каналы вещания, а инфраструктуру для сотворчества. Это включает: хаб для пользовательского контента с хештегами и конкурсами; закрытые сообщества (в Telegram, Discord, на собственной платформе) для глубинного общения; коллаборации не только с топовыми инфлюенсерами, но и с микролидерами мнений из своей же аудитории, чья аутентичность наиболее высока; вовлечение комьюнити в принятие решений (голосования за новый вкус, дизайн, имя продукта).

3) Нарратив образа жизни (The "What"). Контент-план строится как непрерывная история, героем которой является не бренд, а представитель аудитории. Сквозной нарратив связывает отдельные публикации в единое целое, предлагая аудитории готовый сценарий самоидентификации. Например, цикл материалов от «первых шагов» к «мастерству» в хобби, вокруг которого построено комьюнити.

В условиях, когда ценность измеряется глубиной отношений, традиционные подходы к аналитике становятся недостаточными. Исследование выявило необходимость перехода к адаптивной аналитической системе, которая сочетает количественные данные с качественными инсайтами. Это включает:

- Анализ эмоционального тона пользовательских обсуждений с помощью NLP-алгоритмов.
- Трекинг индивидуальных путей вовлечения для выявления ключевых точек формирования лояльности.

- Измерение коэффициента адвокации через мониторинг органических упоминаний вне официальных каналов бренда.
- Регулярные глубинные интервью с членами комьюнити для понимания скрытых мотиваций и ценностей.

Такая система позволяет не просто реагировать на изменения, а проактивно эволюционировать вместе с комьюнити, предугадывая его потребности и адаптируя контент-стратегию в режиме реального времени.

Выявленные факторы перехода к адаптивной аналитической системе позволяют сформулировать рекомендации:

- Реконфигурация метрического аппарата. Целесообразно осуществить переход от доминирования экстенсивных показателей (охват, количество показов) к системе комбинированных метрик, отражающих интенсивность и качество взаимодействия. В ядро системы оценки должны быть интегрированы: 1) метрики глубины вовлечения: среднее время взаимодействия с контентом (time spent), процент полного потребления (completion rate), индекс возвращаемости пользователя (return rate); 2) Метрики качества коммуникативной среды: тональность пользовательских высказываний (sentiment score), коэффициент взаимной интерактивности между участниками сообщества (user-to-user interaction ratio), сложность и релевантность комментариев; 3) Метрики лояльности и адвокации: скорректированный индекс чистой лояльности (Net Promoter Score), частота и контекст органических упоминаний бренда вне каналов им самим контролируемых (earned media value).
- Формирование кросс-функциональных команд. Рекомендуется реструктуризация традиционных, изолированных по каналам коммуникации отделов (контент, социальные сети, CRM) в интегрированные рабочие группы, ориентированные на управление полным жизненным циклом отношений с участником сообщества (community member lifecycle). Данные группы должны обладать полномочиями по сквозному планированию и реализации контент-стратегии на всех точках касания.

- Внедрение цикличной модели со-творчества (co-creation cycle). Для усиления аффективной привязанности и чувства сопричастности предлагается реализовать систематические процедуры вовлечения аудитории в процессы креации. К таковым относятся: использование краудсорсинговых платформ для генерации идей, проведение консультативных голосований по ключевым продуктивным или коммуникативным решениям, организация хакатонов и воркшопов с наиболее активными членами сообщества.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что в современных условиях гиперконкуренции и цифровой перегруженности стратегическая эффективность контент-маркетинга достигается через переход от продвижения продукта к культивированию образа жизни и построению комьюнити.

Современный контент-маркетинг должен создавать не просто информационный, а эмоциональный контекст, в котором продукт становится инструментом личностной трансформации. Анализ показал, что наиболее успешные бренды строят свою коммуникацию вокруг эмоциональных триггеров, связанных с самоактуализацией, принадлежностью и социальным признанием. Например, бренд спортивной экипировки позиционирует свои товары не как одежду для тренировок, а как символ личной эволюции — от новичка к эксперту, от сомнений к уверенности. Это создает более глубокую привязанность, чем любые функциональные преимущества, поскольку продукт начинает ассоциироваться с ключевыми моментами личной истории потребителя.

Эффективная стратегия требует выхода за пределы изолированных каналов коммуникации. Результаты исследования демонстрируют необходимость создания единого контентного ландшафта, где каждый элемент (социальные сети, блог, email-рассылка, закрытое сообщество) выполняет специализированную роль в путешествии пользователя.

Коротко основные выводы:

1. Лояльность становится продуктом — эмоциональная связь, сформированная через ценностно-ориентированный контент, превосходит по долгосрочной эффективности любые тактические инструменты стимулирования продаж.

2. Аудитория трансформируется в сообщество — из пассивного получателя сообщений в активного соавтора, критика и адвоката бренда.

3. Контент служит социальным капиталом — его ценность измеряется не охватом, а способностью укреплять социальные связи внутри комьюнити и формировать коллективную идентичность.

4. Премиализация возникает естественно — готовность платить больше является не результатом давления, а следствием восприятия продукта как символа принадлежности к желаемой группе.

5. Устойчивость к кризисам усиливается — бренды с сильным комьюнити демонстрируют более высокую резильентность благодаря доверию и социальной поддержке внутри сообщества.

Список использованных источников

1. Домнин В. Предпочтения бренда – ключевой фактор влияния на потребительский спрос и рыночные показатели фирмы // Бренд-менеджмент. 2009. № 3. С. 38-42.
2. Конева Елизавета Юрьевна. Маркетинг как инструмент развития предприятия // Молодой учёный. № 29 (215). 2018. С.25-28.
3. Андряшина Н.С., Романовская Е.В., Анисимова А.Е., Закунова Е.Д. Исследование проблем конкурентоспособности предприятия. // Московский экономический журнал. 2020. № 12. С. 15-17.
4. Андриевская А. А. User Generated Content как фактор медиакоммуникации [Электронный ресурс]. — Режим

доступа: https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/44080/1/Andrievskaya_UGC.pdf (дата обращения: 13.11.2025).

5. Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.journ.msu.ru/upload/iblock/475/47545c55cd9003ca6972d0b4f1c9cb5c.pdf (дата обращения: 13.11.2025).
6. Внутри и вне игры: фрейм рабочего пространства стримера и его визуальные индикаторы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://pureportal.spbu.ru/files/78289674/elibrary_45697801_19358651.pdf (дата обращения: 27.11.2025).
7. UGC and Audience Engagement [Электронный ресурс] // ResearchGate. — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/393575952 (дата обращения: 27.11.2025).
8. Анискина Д.А., Нургалиева А.А., Волкова М.В. Защита цифрового медиа-контента как часть маркетинговой стратегии в эпоху UGC и персонализации // Управление в России: проблемы и перспективы. 2025. №4. С 3-10.
9. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.
10. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных

статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

11. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.
12. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.
13. 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.
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. Т. 7. № 4.28. С. 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. Чепурова. И.Ф. Содержание и основные направления поведенческого маркетинга в организации // Альманах теоретических и прикладных исследований рекламы. 2014. №1. С. 17.
19. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide.

УДК 658.5

МЕТОД МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Филатов Максим Дмитриевич,
аспирант, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Волкова Мария Валентиновна, к.э.н,
доцент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Кемхашвили Теймураз Александрович
старший преподаватель, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»

Аннотация. В современной экономической теории много внимания уделяется оценке результативности функционирования предприятия. И практически не рассматриваются вопросы оценки эффективности работы производственного подразделения как элемента, создающего добавленную стоимость. Важным является не только сама оценка эффективности работы первичного звена производства, но и оценка его деятельности как составляющей производственной системы предприятия. Значимо, насколько тенденция развития отдельного подразделения совпадает со стратегическими целями и задачами организации в целом. Все эти указанные обстоятельства и определяют актуальность темы представляемой работы.

Ключевые слова: эффективность, многокритериальная оценка, производственное подразделение

METHOD OF MULTICRITERIAL ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE PRODUCTION UNIT

Filatov Maxim Dmitrievich,
graduate student, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University
Volkova Maria Valentinovna, PhD,
associate Professor, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University
Kemkhashvili Teimuraz Aleksandrovich
Senior Lecturer, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University

Annotation. In modern economic theory, much attention is paid to assessing the effectiveness of an enterprise's functioning. However, there is a lack of focus on evaluating the performance of a production unit as an element that creates added value. It is important not only to assess the efficiency of the primary production unit, but also to evaluate its performance as a component of the enterprise's production system. It is significant to determine whether the development trends of a particular unit align with the strategic goals and objectives of the organization as a whole. These factors contribute to the relevance of the presented research topic.

Keywords: efficiency, multi-criteria assessment, production unit

Введение

На современном этапе хозяйствования стержнем экономической политики является повышение эффективности и качества работы всех звеньев промышленного производства. Вести производство необходимо экономно, добиваясь при этом получения экономического эффекта с минимальными материальными, трудовыми и финансовыми затратами.

Для российского рынка характерно присутствие на нем крупных промышленных предприятий, в состав которых входит определенное количество производственных составляющих. Объединяющей базой для них является близость или дополняемость их производственной деятельности. Возникает справедливый вопрос о роли той или иной производственной составляющей в процессе функционирования промышленного предприятия.

К тому же возникает вопрос об оценке эффективности реконструкции первичного звена (ПЗ) предприятия в условиях отсутствия данных об финансовых результатах. Это объясняется тем, что данное промышленное подразделение может выступать в роли заготовительного вследствие особенностей технологического процесса или, например, в условиях металлургического завода как сталеплавильный передел при наличии последующей обработки выплавленной стали в прокатном переделе.

Метод многокритериальной оценки эффективности

Предлагается простая система оценки эффективности производственной составляющей в условиях и с учетом ее роли в деятельности промышленного предприятия. Она включает в себя пять блоков показателей (рис. 1). Четыре оценочных направления являются отражением ССП. А для учета специфики выделяется пятый блок показателей – «Оценка вклада и доли производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия».

Рисунок 1 - Структура комплексной оценки производственно-экономического состояния производственного подразделения промышленного предприятия

Уточним частные показатели комплексной оценки эффективности работы производственного подразделения в таблице 1 в соответствии со структурно-иерархического методом формирования интегрального показателя комплексной системы оценки эффективности работы ПЗ промышленного предприятия (блок-схема представлена на рис.2).

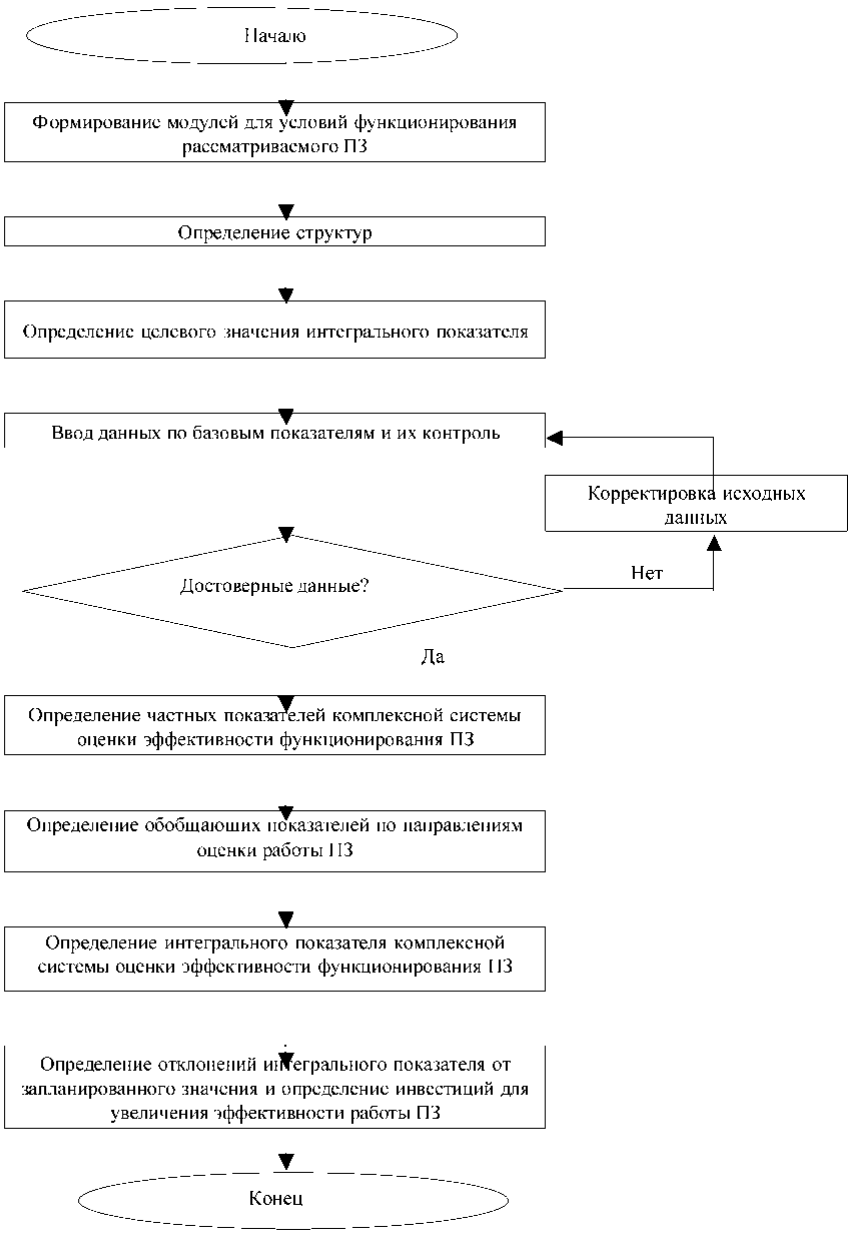


Рисунок 2 - Блок-схема структурно-иерархического метода формирования интегрального показателя комплексной системы оценки эффективности работы ПЗ промышленного предприятия

Таблица 1 – Классификация элементов комплексной системы оценки эффективности работы производственного подразделения

Составляющая комплексной оценки эффективности работы ПЗ	Показатели		Объекты оценки
	Название	Формализация	
Оценка вклада и доли производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия	Удельный вес продукции, произведенной ПЗ, использованной для собственных нужд предприятия	$У_{собств} = \frac{В_{собст}}{ВЗО} \cdot 100$	Вклад конкретного производст-венного подразделения в достижение целей предприятия
	Удельный вес продукции ПЗ в общем объеме реализованной по предприятию (отгруженной) продукции	$У_{реал} = \frac{В_{ст}}{РП} \cdot 100$	
	Удельный вес ПЗ в стоимости основных производственных фондов предприятия	$У_{оф} = \frac{С_{оф}}{С_{оф}^{пред}} \cdot 100$	
	Удельный вес ПЗ в стоимости машин и оборудования предприятия	$У_{МО} = \frac{МО}{МО_{пред}} \cdot 100$	
	Удельный вес ПЗ в общей по предприятию численности ППП	$У_{ППП} = \frac{Ч_{ппп}}{Ч_{ппп}^{пред}} \cdot 100$	
Оценка производственно-экономического состояния производственного подразделения	Темп изменения объема производства продукции	$Т_В = В_{факт.отч} / В_{факт.пл}$	Эффективность работы производственного подразделения
	Уровень реализации продукции в соответствии с запланированными показателями по реализации на сторону	$У_{реал} = V_{произв.ст.факт} / V_{произв.ст.пл.}$	
	Уровень выполнения плана	$У_{в.пл.} = В_{факт} / В_{пл}$	
	Показатели эффективности по каждому виду производимой ПЗ продукции	$Э_{прод} = \frac{Ц_{рын} - С_{пром.подр}}{С_{пром.подр}} \cdot 100$	
	Экономическая добавленная стоимость на конкретном участке производства	$ДС_Э$	
Оценка качества выпускаемой продукции и работы производственного подразделения	Ритмичность работы ПЗ	$К_{ритм} = \frac{\sum_{T=1}^{12} \frac{Д}{А}}{12}$	Качество и ритмичность работы производственного подразделения
	Удельный вес затрат на устранение брака в себестоимости товарной продукции	$У_{уст.бр} = \frac{З_{уст.бр}}{Стп} \cdot 100$	
	Удельный вес бракованной продукции не подлежащей исправлению в общем объеме производства ПЗ	$У_{бр} = \frac{В_{бр}}{В} \cdot 100$ или $У_{бр} = \frac{З_{бр}}{С_{тп}} \cdot 100$	
	Величина затрат на подготовку продукции ПЗ к дальнейшему переделу в технологической системе предприятия	$З_{подготовка}$	

Таблица 1 – Классификация элементов комплексной системы оценки эффективности работы производственного подразделения. Окончание

Составляющая комплексной оценки эффективности работы ПЗ	Показатели		Объекты оценки
	Название	Формализация	
Оценка технического и технологического состояния производства в подразделении	Время производственного цикла изготовления продукции.	$Тц$	Качество технологических процессов
	Удельный расход материалов на единицу продукции	$МЕ$	
	Показатель использования оборудования по производительности	$К_и = \frac{П_ф}{П_т}$	
	Показатель использования оборудования во времени	$К_э = \frac{Ф_ф}{Ф_{пл}}$	
	Удельный вес стоимости машин и оборудования в стоимости основных производственных фондов подразделения	$У_{мо} = \frac{МО}{С_{оф}} \cdot 100$	
	Удельный вес стоимости полностью амортизированных машин и оборудования в общей стоимости машин и оборудования	$У_{и.мо} = \frac{МО_и}{МО} \cdot 100$	
	Износ не полностью амортизированных машин и оборудования	$И = \frac{А}{МО_р}$	
	Коэффициент обновления машин и оборудования	$К_{обн.МО} = \frac{МО_{пост}}{МО_{к.п.}}$	
Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности в условиях производственного подразделения	Удельные расходы на обучение и повышение квалификации персонала	$Р_о^{уд} = Р_о / Числ$	Обучение и перевооружение персонала
	Число внесенных сотрудниками предложений по совершенствованию внутренних бизнес-процессов	$Ч_{предложений}$	
	Удельный вес инновационной продукции в ее общем объеме	$У_и = N_и / N \cdot 100$	
	Среднее время освоения производства нового продукта в системе ПЗ	$То$	
	Стабильность кадров	$Ст = Числ_{ст} / Числ$	
	Соотношение среднего размера оплаты труда в ПЗ с минимальным прожиточным уровнем в регионе расположения предприятия	$П_{от.пр.} = \frac{ЗП_{ср}}{МПУ}$	
	Соотношение среднего размера оплаты труда в ПЗ со средним размером оплаты труда в целом по предприятию	$П_{от.цех.} = \frac{ЗП_{ср}}{ЗП_{ср.пр.}}$	
	Выработка на одного работающего в стоимостном выражении	$в_{ППП} = V_{произв} / Числ_{ППП}$	
	Процент рабочих с высшими квалификационными разрядами	$Р_{вкр\%} = Числ_{раб.в.к.р} / Числ_{раб}$	

Предлагаемая оценочная система позволяет определить значимость производственного подразделения в работе предприятия и дать характеристику его общего состояния. При оценке значимости производственного подразделения определяется степень его влияния на достигнутые предприятием результаты. Также оценивается уровень производственно-хозяйственной деятельности и экономическое положение ПЗ в системе производства. На базе указанных оценок формируется общая интегрированная оценка текущего состояния производственного подразделения.

На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, последующего сопоставления плановых и фактических данных руководители получают информацию, позволяющую им сделать оценку эффективности работы конкретного производственного подразделения предприятия. Таким образом, комплексная система показателей эффективности является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления цехом или участком промышленного производства.

Для оценки экономической эффективности работы производственного подразделения в качестве основного критерия используется показатель экономической добавленной стоимости, который предлагается рассчитывать по формуле:

$$ДС_Э = \left(\frac{1 - (ME + ЗЕ + AE)}{ФЕ + З_{об.ср.}} - THP \right) \cdot \left[C_{оф} + C_{об.ср} \right] \quad (1)$$

где *ME* – материалоемкость произведенной продукции, полуфабрикатов; *ЗЕ* – зарплатоемкость продукции, полуфабрикатов; *AE* – амортизационноемкость продукции, полуфабрикатов; *ФЕ* – фондоемкость продукции, полуфабрикатов; $З_{об.ср.}$ – коэффициент загрузки оборотных средств; *THP* – требуемая норма рентабельности производства; $C_{оф}$ - среднее значение стоимости основных производственных фондов за тот же период; $C_{об.ср}$ -

среднее значение остатков оборотных средств за рассматриваемый период или величина оборотных средств по нормативу.

Рассмотренные группы показателей характеризуют определенные стороны деятельности производственного подразделения. Взаимоувязка их и получение интегрированной оценки состояния производственного подразделения, основывается на следующем расчете:

$$П_{инт} = \sum_{j=1}^{m} d_j \cdot Псв_j \,, \qquad (2)$$

где d_j – вес анализируемого сводного показателя по выделенным блокам ($\Sigma\, d_j = 1$); $Псв_j$ – средневзвешенный сводный показатель эффективности по выделенным блокам; $j = 1, \ldots, m$, где m – количество сводных показателей эффективности по направлениям оценки (выделенным блокам частных показателей).

Средневзвешенный сводный показатель эффективности по каждому выделенному в предлагаемой методике блоку частных показателей рассчитывается как:

$$Псв_j = \sum_{i=1}^{n} П_i \cdot Д_i \,, \qquad (3)$$

где $П_i$ – частный показатель; $Д_i$ – вес анализируемого частного показателя ($\Sigma Д_i = 1$); $i = 1, \ldots, n$, где n – количество частных показателей в оценочном направлении.

Исходя из разнородности выделенных частных показателей системы комплексной оценки эффективности деятельности производственного подразделения предлагается производить их оценку по 11-бальной шкале.

Заключение

Предлагаемая система комплексной оценки производственно-экономического положения структурного подразделения промышленного предприятия может служить достаточной информационной характеристикой как для анализа эффективности работы исследуемого подразделения, так и предприятия в целом. Применение сводного комплексного показателя

эффективности работы ПЗ промышленного предприятия делает сравнимыми данные различных цехов предприятия и позволяет провести комплексную оценку состояния производства.

В работе промышленных предприятий и их производственных составляющих ежедневно может контролироваться несколько сотен параметров, особенно тех, которые связаны с нормальным течением технологического процесса. Внедрение данной оценочной системы призвано не заменить их, а сконцентрировать внимание управленческого персонала на тех факторах, которые могут обеспечить предприятию конкурентные преимущества. Рационально разработанная система комплексной оценки эффективности деятельности ПЗ предприятия представляет производственную программу через цепь причинно-следственных связей между отдельными показателями. Не являясь инструментом создания бизнес-стратегии, комплексная система оценки в то же время может привести к необходимости ее переосмысления и доработки.

Список использованных источников

1. Волкова М.В., Волкова Т.И. Система комплексной оценки эффективности работы производственного подразделения // Научное обозрение. – 2013 – № 3. – С.214-218.

2. Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка работы производственного подразделения промышленного предприятия // Управляем предприятием. – 2013 – №3(26). – [Интернет ресурс] – Режим доступа: http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=402.

3. Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка эффективности работы промышленного подразделения предприятия // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014. №3-5 – С. 38-41.

4. Волкова М., Волкова Т. Система комплексной оценки состояния производственного подразделения предприятия // Современные вызовы контроллингу и требования к контроллерам: сборник научных трудов VI

международного конгресса по контроллингу. Москва, 2015 – С. 40 – 54. ISBN: 978-5-906526-08-3

5. Комплексная система оценки эффективности работы и реконструкции первичного звена предприятия / М.В. Волкова. – Москва : Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. – 98 с.

6. Берестенёва А.С., Волкова М.В. Производственная система предприятия // Молодежный научно-технический вестник. 2017. № 3. С. 30.

7. Валяев К.П., Волкова М.В. Историческое развитие теории организации // Актуальные проблемы современной науки. 2018. № 3. С. 21-23.

8. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

9. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

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

11. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического

суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

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. 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.

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

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

16. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

УДК 338.2

ОСОБЕННОСТИ МЕЛКОСЕРИЙНОГО ПОЛИМЕРНОГО ЗАГОТОВИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Филатов Максим Дмитриевич,
аспирант, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Срывалина Юлия Витальевна
студент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Волкова Мария Валентиновна, к.э.н,
доцент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»

Аннотация. В исследовании определены особенности и тенденции развития полимерной промышленности России, выделены ключевые драйверы рынка. Дана характеристика основным материалов, используемым в заготовительном производстве. Сформулированы направления диверсификации отрасли и повышения ее конкурентоспособности за счет развития такой формы организации производства как мелкосерийная. Определены технологические и экономические факторы. Определяющие стратегическую важность мелкосерийного производства в полимерной промышленности.

Ключевые слова: полимерная промышленность, реактопласты, мелкосерийное производство, заготовительное производство

FEATURES OF SMALL-SERIES POLYMER PRODUCTION

Filatov Maxim Dmitrievich,
graduate student, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University
Sryvalina Julia Vitalievna
студент, факультет «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»
Volkova Maria Valentinovna, PhD,
associate Professor, Faculty of Engineering Business and Management
Bauman Moscow State Technical University

Annotation. The study identifies the features and trends in the development of the Russian polymer industry, highlights the key market drivers. The main materials used in procurement production are characterized. The directions of diversification of the industry and increasing its competitiveness through the development of such a form of production organization as small-scale production

are formulated. Technological and economic factors have been identified. Determining the strategic importance of small-scale production in the polymer industry.

Keywords: polymer industry, reactive plastics, small-scale production, procurement production

Введение

Российская полимерная промышленность демонстрирует устойчивый рост, обусловленный, в первую очередь, инвестициями в нефтехимический комплекс в рамках программ импортозамещения и развития перерабатывающих мощностей.[2] Рост производства основных полимеров (полиэтилен, полипропилен, ПВХ, полистирол) в период с 2010-х годов связан с вводом в эксплуатацию крупных нефтехимических комплексов, таких как «ЗапСибНефтехим» (Тобольск) и Амурский ГХК, что позволило не только удовлетворить внутренний спрос, но и нарастить экспортные поставки.

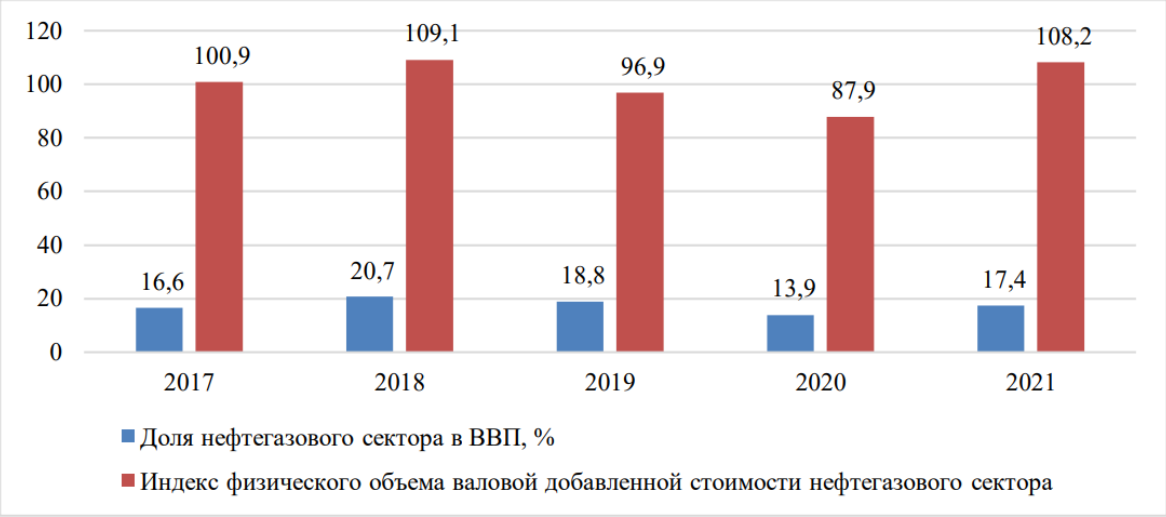


Рисунок 1 - Доля в ВВП и индекс физического объема валовой добавленной стоимости нефтегазового сектора, %

Ключевыми драйверами рынка являются: 1) Увеличение глубины переработки углеводородного сырья**:** государственная политика, выраженная в стратегических документах, стимулирует переход от экспорта сырой нефти и природного газа к производству продукции с высокой добавленной стоимостью. 2) Растущий внутренний спрос: Потребление полимерных

материалов растет со стороны таких секторов, как упаковка (крупнейший потребитель), строительство, автомобилестроение и товары народного потребления [3]. 3) Импортозамещение в сегменте специальных полимеров: несмотря на насыщенность рынка стандартными полимерами, сохраняется зависимость от импорта инженерных и высокотемпературных пластиков, что создает потенциал для развития нишевых производств.

Заготовительное производство: реактопласты

Реактопласты (термореактивные пластмассы) представляют собой класс полимеров, которые при отверждении образуют неплавкую и нерастворимую сетчатую структуру. К ним относятся фенолформальдегидные, эпоксидные, полиэфирные смолы, полиуретаны и др. Их ключевые преимущества — высокая термостойкость, механическая прочность и стойкость к агрессивным средам.

Развитие переработки реактопластов в России характеризуется следующими тенденциями: 1) Технологическая модернизация**:** происходит постепенный переход от традиционных методов переработки (прессование, литье под давлением) к более современным и эффективным, таким как пултрузия (для получения непрерывных профилей), намотка (для создания емкостного и трубопроводного оборудования) и SMC/BMC-прессование (для изготовления крупногабаритных изделий сложной формы, например, в автомобилестроении). 2) Фокус на композитные материалы: значительная часть переработки реактопластов связана с производством полимерных композиционных материалов (ПКМ). На основе эпоксидных и полиэфирных смол создаются армированные стекло-, угле- и базальтоволокном конструкции, применяемые в аэрокосмической отрасли, судостроении, ветроэнергетике и строительстве. 3) Развитие сырьевой базы: Отечественные производители наращивают выпуск основных видов реактопластов. Однако сохраняется зависимость от импорта ряда отвердителей, катализаторов и специальных добавок, необходимых для синтеза и переработки высококачественных материалов. 4) Вклад в экономику замкнутого

цикла: Вопросы утилизации реактопластов остаются сложной задачей из-за их неперерабатываемости традиционными термомеханическими методами. Направлениями научных исследований являются разработка процессов химической рециклинга (например, гликолиз полиуретанов) и создание перерабатываемых термореактивных смол (витримеры).

Мелкосерийное производство в полимерной промышленности

Перспективы развития рынка связаны с дальнейшей диверсификацией производства, углублением переработки и усилением интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Основными вызовами остаются необходимость развития собственной исследовательской и опытно-конструкторской базы, преодоление кадрового дефицита в области химии полимеров и инжиниринга, а также адаптация к экологическим требованиям и стандартам.

Развитие мелкосерийного производства в полимерной промышленности является стратегически важным направлением для диверсификации отрасли и повышения ее конкурентоспособности. Его значимость обусловлена комплексом технологических, экономических и рыночных факторов.

1. Адаптивность к рыночным условиям и стимулирование инноваций

Мелкосерийные производства обладают повышенной гибкостью и способностью к быстрой переналадке технологических линий. Это позволяет оперативно реагировать на изменяющийся рыночный спрос, выпуская ограниченные партии специализированной продукции. Данное свойство критически важно для удовлетворения потребностей таких динамичных секторов, как: А) медицина и фармацевтика: производство индивидуальных имплантатов, хирургических инструментов, корпусов уникального диагностического оборудования; Б) авиационно-космическая и автомобильная промышленности: изготовление опытных образцов, специализированных компонентов для концепт-каров, деталей для рестайлинга и малосерийных моделей; В) электроника: производство корпусов для гаджетов, разъемов и других компонентов малыми партиями.

Такая модель производства служит катализатором для опытно-конструкторских работ, позволяя отрабатывать новые материалы и технологии с минимальными капитальными затратами перед переходом на крупнотоннажное производство.

2. Импортозамещение в сегменте специальных и инженерных полимеров

Крупнотоннажные производства ориентированы, в первую очередь, на выпуск стандартных (коммодитизированных) полимеров. В то же время, значительная доля рынка специальных материалов (высокотемпературные пластики, биосовместимые полимеры, композиты с заданными свойствами) остается за импортными поставщиками. Мелкосерийные производства являются наиболее эффективной формой организации для освоения выпуска таких наукоемких продуктов, характеризующихся высокой добавленной стоимостью, но ограниченным объемом рынка. Это позволяет снизить зависимость критических отраслей от иностранных поставок.

3. Развитие переработки реактопластов и производство композитов

Сегмент реактопластов и полимерных композиционных материалов (ПКМ) в значительной степени ориентирован на мелко- и среднесерийное производство. Технологии, такие как вакуумная инфузия, ручная выкладка, пултрузия и намотка, изначально предназначены для изготовления штучных или малосерийных изделий сложной формы и структуры. Развитие этого направления напрямую связано с ростом мелкосерийных производственных мощностей, которые обслуживают: строительный сектор (панели, мостовые конструкции); спортивную промышленность (инвентарь); транспортное машиностроение (кузовные панели); энергетику (лопасти ветрогенераторов).

4. Экономическая эффективность и кастомизация

Мелкосерийность позволяет минимизировать логистические издержки и затраты на складирование готовой продукции, реализуя принципы «бережливого производства». Современные технологии аддитивного производства (3D-печать) и литья под давлением с использованием

быстропереналаживаемой оснастки делают экономически целесообразным выпуск персонализированных изделий, что открывает новые рыночные ниши в рамках концепции «Индустрии 4.0».

5. Кадровый и технологический потенциал

Создание сети мелкосерийных производств стимулирует развитие малого и среднего технологического бизнеса, способствует формированию кадрового резерва из высококвалифицированных инженеров, технологов и операторов, владеющих навыками работы на сложном оборудовании. Это создает благоприятную среду для технологического трансфера и коммерциализации разработок научно-исследовательских институтов.

Заключение

Развитие мелкосерийного полимерного производства является не дополнением, а необходимым структурным элементом зрелой полимерной индустрии. Оно обеспечивает устойчивость отрасли к внешним шокам, способствует углублению переработки сырья внутри страны, стимулирует инновации и позволяет захватывать высокомаржинальные рыночные сегменты, недоступные для крупнотоннажных гигантов.

Список использованных источников

1. Демидова Е.В. Современное состояние и ключевые тенденции развития предприятий химического комплекса России в условиях санкций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 3. Т. 4. С. 44–54.

2. Размер мирового рынка полимеров, прогноз и основные тенденции на 2025–2037 гг. // Research Nester. 2025. URL: https://www.researchnester.com/ru/reports/polymers-market/1387 (дата обращения: 20.01.2026).

3. Тренды и прогнозы в нефтегазохимическом комплексе на 2025 год и долгосрочную перспективу // Отдел экономического анализа АО «Татнефте химинвестхолдинг». 2025. URL: https://rupec.ru/

upload/iblock/9ae/opq22yew4vu9yonkaoc7f6qvlgazubji.pdf?ysclid=mcqjpmsd6j84915861 (дата об ращения: 20.01.2026).

4. Промышленное производство в России. 2023: стат. сб. // Росстат. М., 2023. 259 с.

5. Потребление пяти базовых полимеров в 2024 году выросло на 2 % / Отраслевой портал пере работчиков пластмасс Plastinfo.ru. 2025. URL: https://plastinfo.ru/information/news/55274_15.05.2025/?ysclid=mcrgijk5n6145988023 (дата обра щения: 30.06.2025).

6. Семягин Д.С. Российский рынок базовых полимеров: состояние и перспективы // Журнал «Полимерные материалы». 2024. URL: https:// polymerbranch.com/articles/rossijskij-rynokbazovyh-polimerov-sostoyanie-i-perspektivy/?y sclid=mcrvya5rpk972854530 (дата обращения: 20.01.2026).

7. Рынки сбыта российских базовых полимеров 2023. Часть II. Внешние поставки. URL: https://www.polyplastic.ru/press/news/2024/02/06/ item21193 (дата обращения: 20.01.2026).

8. Пластинфополимер индекс – стандартные термопласты (базовые, крупнотоннажные). URL: https://plastinfo.ru/ppi/ppist/?ysclid=mcs3pcq6qt946501600 (дата обращения: 20.01.2026).

9. Крупнейшие производители полиэтилена в России. URL: https://delprof.ru/press-center/open analytics/krupneyshie-proizvoditeli-polietilena-v-ro ssii/?ysclid=mdx4i5kvjs98461354 (дата обращения: 020.01.2026).

10. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

11. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России:

ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

12. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

13. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

14. 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.

15. 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.

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

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

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

19. Plastics – the fast Facts 2024 / Plastics Europe AISBL. 2024. URL: https://plasticseurope.org/wpcontent/uploads/2024/11/PE_TheFacts_24_digital 1pager.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

20. Policy Scenarios for Eliminating Plastic Pollution by 2040 // OECD report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/policy-scenarios-for-eliminating plastic-pollution-by-2040_76400890-en.html (дата обращения: 20.01.2026).

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Шебанова Светлана Сергеевна
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 рассматривается проблема построения сценария и реализации алгоритма владельческого аудита на примере отдела продаж. В ходе исследования проведен анализ ключевых показателей эффективности, который выявил критическое отклонение фактических объемов продаж от плановых значений и отсутствие запаса финансовой прочности. В работе предложены конкретные управленческие решения по трансформации процесса создания ценности, включающие оптимизацию постоянных и переменных расходов, а также пересмотр системы мотивации персонала. Разработанная финансовая модель доказывает, что внедрение предложенных мероприятий позволит снизить порог рентабельности и обеспечить достижение целевых показателей по выручке.

Ключевые слова владельческий аудит, отдел продаж, бизнес-процессы, эффективность деятельности, точка безубыточности, оптимизация затрат, воронка продаж, система мотивации, KPI, финансовая модель.

OWNERSHIP AUDIT OF THE SALES DEPARTMENT

Svetlana Shebanova
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 building a scenario and implementing an owner's audit algorithm using the example of a sales department. The study analyzes key performance indicators and reveals a critical deviation between actual sales volumes and planned values, as well as a lack of financial stability. The article proposes specific management solutions to transform the value creation process, including optimizing fixed and variable expenses and revising the staff motivation system. The developed financial model demonstrates that implementing these measures can reduce the profitability threshold and ensure the achievement of revenue targets.

Keywords: owner audit, sales department, business processes, performance efficiency, break-even point, cost optimization, sales funnel, motivation system, KPI, financial model.

Актуальность данной работы обусловлена высокой динамичностью современной рыночной среды и необходимостью постоянного мониторинга эффективности ключевых бизнес-процессов для выживания компании. Для собственников бизнеса критически важно иметь не просто статистику продаж, а понимание того, как именно управленческие решения и действия персонала влияют на создание стоимости компании [1].

Владельческий аудит выступает инструментом диагностики, позволяющим не только выявить скрытые проблемы в работе отдела продаж, но и выработать стратегию корректировки деятельности для достижения точки самофинансирования и получения прибыли [4]. В условиях, когда фактические показатели демонстрируют отрицательную динамику, применение алгоритмизированного подхода к аудиту становится единственным способом обосновать необходимые трансформации и вернуть бизнес на путь рентабельности.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении, что разработка и применение специализированного алгоритма владельческого аудита позволит выявить глубинные причины снижения эффективности отдела продаж. Предполагается, что реализация предложенных на основе аудита управленческих мероприятий, направленных на снижение порога рентабельности (за счет сокращения расходов) и оптимизацию воронки продаж (за счет изменения мотивации и маркетинга), обеспечит достижение

целевых показателей объема продаж и гарантированно создаст запас финансовой прочности компании.

Объектом исследования является отдел продаж компании Leviant Technologies.

Предметом исследования являются алгоритмы проведения управленческого аудита отдела продаж компании Leviant Technologies.

Задачами исследования являются:

1. Изучение отдела продаж компании Leviant Technologies.
2. Расчет параметров процесса создания стоимости товаров компании Leviant Technologies.
3. Определение направления возможной трансформации процесса создания ценности отдела продаж компании Leviant Technologies.
4. Разработка алгоритма проведения управленческого аудита.

Методология владельческого аудита. Владельческий аудит — это комплекс аналитических процедур, проводимых в интересах собственника для оценки реального состояния бизнеса, идентификации рисков потери активов и разработки дорожной карты по повышению его инвестиционной привлекательности и эффективности [4]. В отличие от финансового аудита, который проверяет достоверность отчетности, владельческий контроль отвечает на вопросы о том, как достигаются финансовые результаты, насколько процессы подконтрольны и какие скрытые возможности или обязательства они создают. Его ключевая задача — предоставить собственнику объективную основу для стратегических управленческих решений.

Аудит отдела продаж как часть владельческого контроля предполагает системную оценку эффективности всех элементов коммерческой функции: процессов, технологий, персонала и системы управления [5]. В контексте владельческого контроля он трансформируется из операционной проверки в стратегический инструмент, отвечая на главный вопрос собственника: насколько оптимально используются активы (включая человеческий капитал)

для генерации прибыли? Аудит продаж должен выявить не только «узкие места» (болевые точки), но и «точки роста», напрямую влияющие на финансовую модель компании.

Практическая реализация владельческого контроля в отделе продаж строится на последовательном прохождении взаимосвязанных этапов. Для наглядности ключевые компоненты системы представлены в таблице 1.

Аудит воронки начинается с ее детального картирования — фиксации каждого шага от первого контакта до завершения сделки и постпродажного обслуживания [7, 11]. Цель — выявить этапы с наибольшим оттоком клиентов. Для анализа используются как количественные метрики (конверсия на каждом этапе, среднее время прохождения), так и качественные методы (опрос менеджеров, прослушивание звонков) [5].

Оптимизация основывается на принципах LIFT-анализа, который фокусируется на повышении ценности предложения, ясности коммуникации, релевантности и удобстве для клиента [6]. Критически важны практические эксперименты: например, A/B-тестирование может показать, что увеличение числа шагов в воронке, но с упрощением каждого из них, способно повысить общую конверсию на 6.8%, как в кейсе компании Telestream [6].

Таблица 1 - Компоненты интегрированной системы владельческого аудита и оптимизации отдела продаж

Объект анализа/оптимизации	Ключевые цели	Основные инструменты и методы	Связь с финансовым результатом
Бизнес-процессы и воронка продаж	Повышение конверсии, сокращение цикла сделки, устранение бюрократии.	Картирование процессов, LIFT-анализ воронки, A/B-тестирование этапов [6, 7].	Увеличение выручки при тех же затратах на привлечение лида, снижение операционных издержек.
Система мотивации и KPI	Согласование целей сотрудника с целями компании, повышение вовлеченности и ответственности.	Разработка сбалансированных KPI (финансовые, операционные, клиентские) [8], смешанная модель оплаты (оклад + бонус) [9]	Прямое влияние на выполнение плана продаж и достижение контрольных финансовых показателей.
Команда и компетенции	Оценка профессионального уровня, выявление потребности в обучении, оптимизация численности.	Интервью, оценка навыков, аудит знаний о продукте и скриптах, анализ рабочих нагрузок [3, 5].	Снижение текучки (экономия на найме и адаптации), рост среднего чека и конверсии.
Финансовая модель и затраты	Определение точки безубыточности, оценка рентабельности каналов продаж, оптимизация бюджета.	Расчет точки безубыточности, модель Дюпона (анализ рентабельности капитала) [10], калькуляция стоимости лида и LTV.	Максимизация прибыли, оценка эффективности использования капитала, обоснование инвестиций в оптимизацию.

1. Регулярный аудит воронки с использованием специализированных калькуляторов позволяет моделировать финансовые последствия изменений и принимать обоснованные решения [12].

2. Система KPI является ключевым механизмом трансляции целей владельца на уровень рядовых сотрудников [8]. Ее эффективность в рамках владельческого аудита оценивается по нескольким критериям:

3. Показатели должны включать не только финансовые результаты (выручка, средний чек), но и операционные (количество качественных звонков, соблюдение скриптов) и клиентские (NPS, процент повторных продаж) метрики [8, 9].

4. Завышенные цели демотивируют, а неясная формула расчета бонуса подрывает доверие [9]. Каждый менеджер должен уметь самостоятельно рассчитать свой потенциальный доход.

5. KPI должны отражать стратегические приоритеты компании (выход на новый рынок, развитие продукта) [8].

6. Типичной ошибкой является создание системы, ориентированной только на краткосрочные денежные результаты, что может навредить долгосрочным клиентским отношениям и качеству обслуживания [8, 9]. Владельческий аудит призван выявить такие перекосы и скорректировать систему мотивации, дополнив материальные стимулы нематериальными (признание, развитие, карьерный рост).

7. Владельческий взгляд на отдел продаж требует перевода всех операционных улучшений на язык финансов. Два ключевых инструмента в этом процессе:

8. Модель Дюпона позволяет разложить рентабельность собственного капитала (ROE) на составляющие, в том числе рентабельность продаж и оборачиваемость активов [10]. Улучшение конверсии в воронке продаж напрямую повышает рентабельность продаж, а оптимизация процессов — ускоряет оборачиваемость. Этот метод дает собственнику

целостную картину того, как операционные изменения в отделе продаж влияют на эффективность использования всего капитала компании.

9. Анализ точки безубыточности и стоимости лида должен ответить на вопрос, сколько лидов и по какой цене необходимо отделу продаж для выхода на окупаемость. Расчет точки безубыточности с учетом всех переменных и постоянных затрат отдела (ФОТ, затраты на CRM, реклама) позволяет оценить запас финансовой прочности. Интеграция этого расчета с данными аудита воронки показывает, как изменения конверсии на разных этапах влияют на допустимые затраты на привлечение клиента (CPL) и конечную прибыль [12].

4. Практическая реализация: этапы проведения комплексного аудита

1. На основе синтеза рассмотренных подходов можно предложить следующий алгоритм действий для собственника или привлеченного эксперта:

2. Подготовительный этап включает определение четких целей аудита (например, «повысить рентабельность отдела продаж на 15% в течение года») и границ анализа [5, 7].

3. Сбор информации, включая выгрузки из CRM, финансовую отчетность отдела, интервью с менеджерами и руководителями, изучение скриптов, регламентов и системы KPI [3, 11].

4. Аналитическая фаза:

5. Процессный анализ на основе картирования воронки продаж, расчет конверсий, выявление «узких мест» [3, 6].

6. Финансовый анализ с расчетом ключевых показателей отдела (точка безубыточности, стоимость лида, LTV), применение модели Дюпона для оценки влияния продаж на ROE [10, 11].

7. Оценка адекватности KPI, системы мотивации и компетенций команды [8, 9].

8. Разработка рекомендаций и дорожной карты с предложениями,

каждое из которых должно иметь измеримый финансовый или операционный результат (например, «внедрить автоматическое напоминание о продолжении сделки, что сократит её цикл на 2 дня и увеличит конверсию на этапе «переговоры» на 5%») [3, 7].

9. Внедрение и мониторинг реализации изменений, назначение ответственных и установление системы контроля за новыми KPI. Важно рассматривать аудит как начало цикла непрерывного улучшения (continuous improvement), а не как разовое мероприятие [11].

- **Изучение отдела продаж компании Leviant Technologies.** Компания Leviant Technologies осуществляет продажу инновационного в России продукта, столов с подъемным механизмом. Весь ассортимент продукции представлен в шоу-руме в г. Москве и на сайте компании, реализация товара происходит со склада покупателю или путем доставки через транспортные компании.
- Ассортимент продукции представлен следующими товарными группами1:
- Подъемные столы премиум сегмента (двухприводные подъемные механизмы, столешницы из дерева). Средняя стоимость 80 000 руб.
- Подъемные столы бюджетного сегмента (одноприводные подъемные механизмы, столешницы из ЛДСП). Средняя стоимость 50 000 руб.
- Аксессуары. Средняя стоимость 5 000 руб.
- Цепочка создания ценности отдела продаж состоит из следующих бизнес-процессов:
- Получение заявки клиента
- Анализ наличия позиций на складе
- Выставление коммерческого предложения клиенту
- Контроль поступления предоплаты от клиента

[1] Здесь и далее приводятся исходные данные компании [2]

- Заявка на формирование заказа клиента
- Контроль готовности заказа к отправке
- Контроль поступления окончательной оплаты от клиента
- Согласование доставки с клиентом
- Распоряжение на отправку заказа
- Постпродажное обслуживание
- Бизнес-процессы отдела продаж представлены на рисунке 1.
- В отделе продаж компании разработаны системы ключевых показателей эффективности отдела продаж, влияющие на итоговые результаты деятельности компании:
- объем продаж в количественном и денежном выражении;
- конверсия заявок в исполненные заказы в процентном соотношении;
- количество рекламаций в процентном соотношении;
- количество положительных отзывов в процентном соотношении.
- Проанализируем показатели эффективности отдела продаж компании и сравним фактические показатели с целевыми значениями.
- Анализ показателей эффективности отдела продаж представлен в таблице 1.
- При сравнении фактических показателей с целевыми, мы видим:
- снижение фактического объема продаж в денежном выражении к ожидаемому на 25%, что является критическим и требует детального анализа.
- снижение фактически ожидаемой конверсии заявок клиентов в заказы на 11%, что является существенным и, в сочетании со снижением объема продаж, также требует анализа.

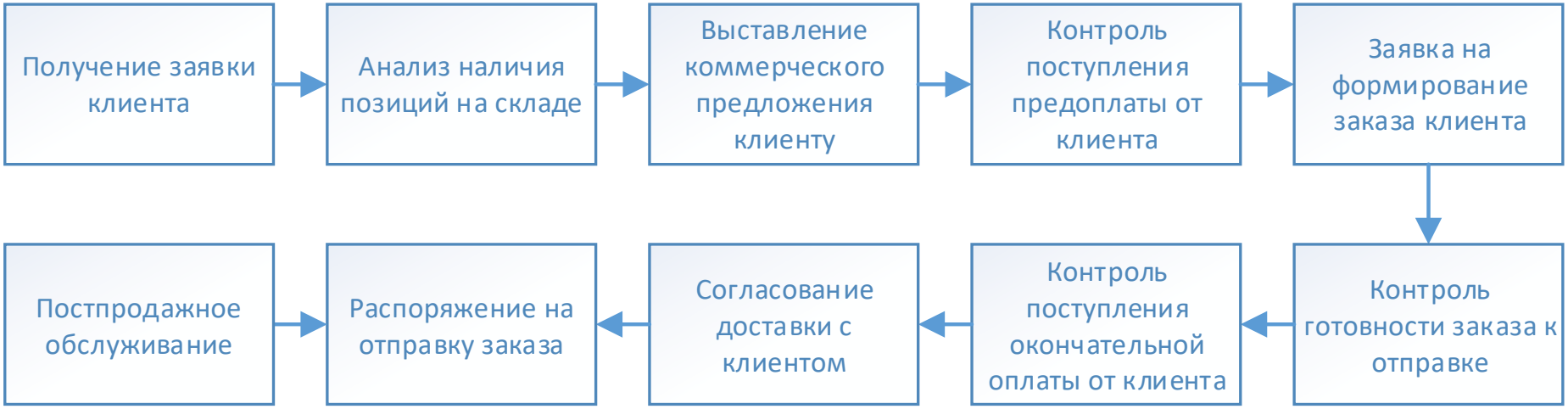


Рисунок 1. Бизнес-процессы отдела продаж

Источник: материалы автора.

Таблица 1 – Показатели эффективности отдела продаж

Рассматриваемый период, мес	***12***
Количество заявок, шт.	***1 077***
Количество исполненных заказов, шт.	***743***
Количество рекламаций, шт	***87***
Количество отрицательных отзывов, шт.	***98***
Количество положительных отзывов, шт.	***692***

Показатели KPI отдела продаж	*Целевые показатели*	*Фактические показатели*	***Результат***
Объем продаж, шт.	1 398	1 050	
Объем продаж, руб.	62 948 354	47 000 000	
Конверсия заявок в исполненные заказы, %	80%	69%	
Соотношение количества рекламаций к общему количеству исполненных заказов, %	10%	12%	
Соотношение положительных отзывов к общему количеству отзывов, %	90%	88%	

Источник: материалы автора.

Проведем дополнительный анализ объема продаж в денежном выражении в разрезе основных товарных групп, а именно: премиум сегмент (ПС), бюджетный сегмент (БС), аксессуары Ас. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ объема продаж

		ПС	***БС***	***Ас***	***Итого по всем товарным группам***
Цена реализации единицы товара по прайсу, руб		***78 000 ₽***	***52 000 ₽***	***2 800 ₽***	
Объем продаж, шт	план	489	452	457	1 398
	факт	370	330	350	1 050
Результат					
Объем продаж, руб	план	38 179 575	23 490 008	1 278 771	62 948 354
	факт	28 860 000	17 160 000	980 000	47 000 000
Результат					

Источник: материалы автора.

При анализе объема продаж в денежном выражении в разрезе основных товарных групп наблюдается существенное снижение фактического объема

продаж в денежном выражении к ожидаемому по всем группам товаров.

Проведем анализ воронки продаж. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ воронки продаж

Объем продаж, шт	*1050*
Объем продаж	*47 000 000 ₽*
ВОРОНКА ПРОДАЖ	
Бюджет на маркетинг	600 000
CPC (стоимость перехода)	39 ₽
Переходов, шт	15385
CR1 (коэффициент конверсии переходов в заявки)	7%
Заявок	1077
CR2 (коэффициент конверсии заявок в заказы)	69%
Заказов	743
CPL (стоимость лида)	807 ₽
CR	***4,83%***

Источник: материалы автора.

При анализе воронки продаж мы видим, что данный бюджет на маркетинг обеспечивает конверсию 4,83%.

Таким образом владельческий аудит показал критическое недополучение ожидаемой выручки. Необходимо провести дополнительные исследования для выявления факторов данных отклонений.

Выявление факторов, влияющих на проблемную область отдела продаж компании. Для оценки целевых показателей объема продаж и выявления факторов, влияющих на фактическое снижение данных показателей, определим минимальный объем продаж, при котором достигается точка самофинансирования в разрезе основных товарных групп.

Для этого необходимо детально проанализировать прямые и переменные расходы компании. Данные представлены в таблицах 4 и 5.

Расчет безубыточности представлен в таблице 5.

Исходя из расчетов минимальный объем продаж за год достигается:

- Премиум сегмент = 425 шт., 33 179 575 рублей;

- Бюджетный сегмент = 336 шт., 17 490 008 рублей;
- Аксессуары = 278 шт., 778 771 рублей.

Таблица 4 - Анализ постоянных и переменных расходов компании.

Постоянные затраты компании		Переменные затраты компании			
		38%	Торговая скидка на единицу товара	ПС	30 0
Аренда офиса	50 0	44%		БС	23 0
Аренда склада	120 0	50%		Ас	1 4
Аренда шоурума	50 0		Доставка товара	ПС	4 8
				БС	2 9
ФОТ отдела продаж	350 0	10%		Ас	1
ФОТ администрации	250 0		Таможенные пошлины	ПС	4 8
Отчисления во внебюджет, 30,2%	181 2			БС	2 9
Административные расходы	100 0	10%		Ас	1
Хозяйственные расходы	50 0	0%	Фот отдела продаж	ПС	
Интернет и телефония	30 0	0%		БС	
Расходы на рекламу	50 0	0%		Ас	
Кредит банка, процент					
Итого в месяц	***1 231 2***				
Итого в год	***14 774 4***				

Источник: материалы автора.

Таблица 5 - Расчет безубыточности

Период расчетов, мес.	*12*		
Постоянные затраты компании, руб.	*14 774 400*		
	ПС	***БС***	***Ас***
Цена реализации единицы товара, руб.	78 000	52 000	2 800
Торговая скидка на единицу товара, руб.	30 000	23 000	1 400
Средние переменные затраты на единицу товара, руб.	9 600	5 800	280
Постоянные затраты на единицу товара в течение периода расчетов, руб	8 677 735	5 785 157	311 508
Маржинальность	***26%***	***33%***	***40%***
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	33 179 575	17 490 008	778 771
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	425	336	278

Источник: материалы автора.

Сравним минимальный объем продаж с целевыми и фактическими значениями объема продаж в компании (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнение минимального объема продаж с целевыми и фактическими значениями объема продаж в компании

Целевой объем продаж, шт.	489	452	457
Целевой объем продаж, руб.	38 179 575	23 490 008	1 278 771
Прибыль целевая, руб.	***5 000 000***	***6 000 000***	***500 000***
Фактический объем продаж, шт.	370	330	350
Фактический объем продаж, руб.	28 860 000	17 160 000	980 000
Прибыль фактическая, руб.	***-4 319 575***	***-330 008***	***201 229***
Выполенние плана по объему продаж	***76%***	***73%***	***77%***

Источник: материалы автора.

Данные расчеты показывают, что целевые показатели объема продаж находятся выше порога рентабельности и обеспечивают запас финансовой прочности. Фактический объем продаж не обеспечивает запас финансовой прочности, дополнительный доход не получен. При данном показателе в компании формируется убыток.

Предложения по улучшению показателей отдела продаж компании. Для улучшения показателей объема продаж компании необходимо понизить порог рентабельности за счёт снижения постоянных и переменных расходов компании.

Разработаны предложения по снижению ***переменных расходов*** на продажу продукции компании:

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

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

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

Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Расчеты предложений по снижению переменных расходов на продажу продукции компании

Цена закупки AS-IS		*ПС*	*48 000 ₽*			
		БС	*29 000 ₽*			
		Ас	*1 400 ₽*			
Переменные затраты компании				*Изменение затрат*		
38%	Торговая скидка на единицу товара	*ПС*	30 000 ₽	*43%*	33 540,00 ₽	Увеличение торговой скидки за счёт увеличения разового объема закупки товара
44%		*БС*	23 000 ₽	*49%*	25 480,00 ₽	
50%		*Ас*	1 400 ₽	*50%*	1 400,00 ₽	
	Доставка товара	*ПС*	4 800 ₽		3 840,00 ₽	Снижение стоимости доставки за счёт увеличения разового объема закупки товара
		БС	2 900 ₽		2 320 ₽	
10%		*Ас*	140 ₽	*8%*	112 ₽	
	Таможенные пошлины	*ПС*	4 800 ₽		4 800 ₽	
		БС	2 900 ₽		2 900 ₽	
10%		*Ас*	140 ₽	*10%*	140 ₽	
0%	Фот отдела продаж	*ПС*	0 ₽	*5%*	2 400 ₽	Снижение оклада сотрудников отдела продаж и введение вознаграждения за каждую проданную единицу продукции
0%		*БС*	0 ₽	*4%*	1 160 ₽	
0%		*Ас*	0 ₽	*3%*	42 ₽	
			Цена закупки TO-BE		*ПС*	*44 460 ₽*
					БС	*26 520 ₽*
					Ас	*1 400 ₽*

Расчет переменных расходов на ФОТ отдела продаж на единицу продукции

ПС	*БС*	*Ас*
3 900,00 ₽	2 080,00 ₽	84,00 ₽
5%	*4%*	*3%*

****Расчет кредита банка, руб.***

	ПС	*БС*	*Ас*
Требуемое количество, шт.	213	199	221
Себестоимость	9 451 030 ₽	5 289 783 ₽	309 565 ₽
Переменные затраты	2 346 814 ₽	1 272 580 ₽	65 009 ₽
Требуемая сумма		20 608 258,68 ₽	
Кредит банка		*20 000 000,00 ₽*	
10% Процент по кредиту		*2 000 000,00 ₽*	

Источник: материалы автора.

Разработаны предложения по снижению ***постоянных расходов*** компании:

1. Отказ от аренды офиса. Перевод отдела продаж в шоу-рум компании, перевод административного отдела на удаленный режим работы с посещением шоу-рума и склада при необходимости.
2. Изменение схемы оплаты специалистов по продажам со схемы «оклад» на схему «оклад плюс процент».

Результаты представлены таблице 8.

Таблица 8 – Расчеты предложений по снижению постоянных расходов на продажу продукции компании

Постоянные затраты компании		Изменение затрат	
Аренда офиса	50 000 ₽	0 ₽	Изменение мест работы отделов
Аренда склада	120 000 ₽	120 000 ₽	
Аренда шоурума	50 000 ₽	50 000 ₽	
ФОТ отдела продаж	350 000 ₽	200 000 ₽	Изменение схемы оплаты, "оклад+%" *
ФОТ администрации	250 000 ₽	250 000 ₽	
Отчисления во внебюджет, 30,2%	181 200 ₽	135 900 ₽	
Административные расходы	100 000 ₽	100 000 ₽	
Хозяйственные расходы	50 000 ₽	50 000 ₽	
Интернет и телефония	30 000 ₽	30 000 ₽	
Расходы на рекламу	50 000 ₽	50 000 ₽	
Кредит банка, процент		2 000 000 ₽	Кредит банка на разовую закупку товара**
Итого в месяц	1 231 200 ₽	985 900 ₽	
Итого в год	14 774 400 ₽	13 830 800 ₽	

Источник: материалы автора.

Проанализируем фактические и целевые показатели объема продаж в сравнении с порогом рентабельности с учетом произведенных изменений (таблица 9).

Таблица 9 – Расчеты предложений по снижению постоянных расходов на продажу продукции компании

Период расчетов, мес.	12		
Постоянные затраты компании, руб.	13 830 800		
	ПС	БС	Ас
Цена реализации единицы товара, руб.	78 000	52 000	2 800
Торговая скидка на единицу товара, руб.	33 540	25 480	1 400
Средние переменные затраты на единицу товара, руб.	11 040	6 380	294
Постоянные затраты на единицу товара в течение периода расчетов, руб	8 123 512	5 415 675	291 613
Маржинальность	29%	37%	40%
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, руб	28 161 508	14 744 245	738 261
Минимальный объем продаж в течение периода расчетов, шт	361	284	264
Целевой объем продаж, шт.	425	399	442
Целевой объем продаж, руб.	33 161 508	20 744 245	1 238 261
Прибыль целевая, руб.	5 000 000	6 000 000	500 000
Фактический объем продаж, шт.	370	330	350
Фактический объем продаж, руб.	28 860 000	17 160 000	980 000
Прибыль фактическая, руб.	698 492	2 415 755	241 739
Выполенние плана по объему продаж	87%	83%	79%

Источник: материалы автора.

Также формируется дополнительный доход компании. С учетом данных изменений отклонение фактического объема продаж от планового уменьшилось. Однако плановые значения по-прежнему не достигаются.

Для достижения плановых показателей объема продаж необходимо оптимизировать воронку продаж. Для этого разработаны следующие предложения:

1. Увеличение рекламного бюджета на 25%.
2. Ожидается увеличение конверсии заявок в заказы вследствие изменения системы мотивации сотрудников (изменения схемы оплаты со схемы «оклад» на схему «оклад плюс процент»)

Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчеты оптимизации воронки продаж компании

Объем продаж, шт	*1050*	
Объем продаж	*47 000 000 ₽*	
ВОРОНКА ПРОДАЖ		
		25%
Бюджет на маркетинг	600 000 ₽	750 000
CPC (стоимость перехода)	39 ₽	39 ₽
Переходов, шт	15385	19231
CR1 (коэффициент конверсии переходов в заявки)	7%	7%
Заявок	1077	1346
CR2 (коэффициент конверсии заявок в заказы)	69%	75%
Заказов	743	1010
CPL (стоимость лида)	807 ₽	743 ₽
CR	***4,83%***	***5,25%***
Темп роста количества заказов	*1,36*	
Объем продаж, шт	***1427***	
Объем продаж	***63 858 696 ₽***	

Источник: материалы автора.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что оптимизация воронки продаж приведёт к увеличению объема продаж на 36%. Вследствие данных изменений мы прогнозируем достижение целевых показателей объема продаж плановыми.

Результаты изменения показателей отдела продаж компании Leviant Technologies. С учетом предложенных изменений представим плановые расчеты финансовых показателей отдела продаж (таблица 11).

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

Авторский алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж компании Leviant Technologies, представлен на рисунке 2.

Таблица 11 – Плановые расчеты финансовых показателей после оптимизации воронки продаж

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

Источник: материалы автора.

Заключение

Владельческий аудит отдела продаж представляет собой мощный

синтетический инструмент управления, который переводит стратегические цели собственника в конкретные, измеримые и финансово обоснованные действия на операционном уровне. Он позволяет преодолеть разрыв между абстрактными финансовыми отчетами и реальными бизнес-процессами, создающими ценность.

Эффективный аудит невозможен без интеграции трех ключевых компонентов: глубокого анализа и оптимизации процессов (воронки продаж), построения честной и сбалансированной системы мотивации персонала и строгой финансовой оценки каждого предлагаемого улучшения.

Только такой комплексный подход, наглядно демонстрирующий связь между оптимизацией отдельного этапа продаж и рентабельностью капитала в целом, позволяет собственнику не только диагностировать текущие проблемы, но и системно управлять ростом стоимости своего бизнеса в долгосрочной перспективе.

Выводы

1. Проведенный владельческий аудит позволил выявить существенные расхождения между фактическими и плановыми показателями деятельности отдела продаж Leviant Technologies. Критическим отклонением является снижение объема продаж в денежном выражении на 25% и падение конверсии заявок на 11%, что свидетельствует о неэффективности текущей бизнес-модели в сложившихся рыночных условиях.

2. Расчет точки безубыточности показал, что текущий уровень фактических продаж не обеспечивает перекрытие постоянных и переменных расходов, что приводит к формированию убытка. Сравнение с целевыми показателями выявило отсутствие запаса финансовой прочности компании.

3. Установлено, что существующая схема оплаты труда (фиксированный оклад) не стимулирует менеджеров по продажам к достижению максимальных результатов, что является одной из причин низкой конверсии воронки продаж (4,83%).

Рисунок 2. Авторский алгоритм проведения владельческого аудита отдела продаж

Источник: материалы автора.

4. Верификация предложенных управленческих решений посредством финансового моделирования доказала их состоятельность. Комплексный подход, объединяющий снижение себестоимости (оптимизация логистики и закупок), сокращение операционных расходов (отказ от аренды офиса) и трансформацию маркетинговой стратегии, обеспечивает снижение порога рентабельности.

5. Внедрение разработанного сценария позволяет не только выйти на самоокупаемость, но и обеспечить прогнозируемый рост объема продаж на 36%, достигая целевых значений показателей эффективности деятельности компании.

6. Разработанный алгоритм владельческого аудита продемонстрировал свою высокую практическую значимость как универсальный инструмент для системной диагностики проблемных областей и принятия обоснованных управленческих решений.

Рекомендации

На основании проведенного анализа и полученных результатов для руководства и собственников компании Leviant Technologies предлагается следующий комплекс мероприятий:

1. Оптимизация постоянных расходов:

- Принять решение о полном отказе от аренды офисных помещений.
- Реорганизовать рабочее пространство: перевести отдел продаж непосредственно в шоу-рум для повышения вовлеченности клиентов, а административный персонал перевести на удаленный режим работы с возможностью посещения склада и шоу-рума по необходимости.

2. Трансформация кадровой политики и мотивации:

- Пересмотреть систему оплаты труда специалистов отдела

продаж и руководителя отдела. Заменить высокую фиксированную часть оклада на гибкую схему «оклад + высокий процент с продаж» для прямой зависимости дохода сотрудников от генерируемой выручки.

- Внедрить updated KPI, сфокусированные не только на объеме продаж, но и на конверсии и качестве клиентского сервиса.

3. Управление переменными расходами и закупками:

- Провести переговоры с поставщиками об увеличении торговых скидок при условии формирования разовых крупных заказов.
- Рассмотреть возможность привлечения краткосрочного кредитного финансирования (под 10% годовых) для увеличения закупочной партии, что позволит снизить себестоимость единицы товара и увеличить маржинальность.
- Заключить долгосрочное соглашение с транспортной компанией для получения скидок на перевозку крупных партий груза.

4. Маркетинговая стратегия и работа с воронкой:

- Увеличить бюджет на маркетинг и рекламу на 25% для привлечения большего количества входящих лидов.
- Провести дополнительное обучение сотрудников техникам продаж и работы с возражениями, используя освободившиеся средства от оптимизации окладного фонда, чтобы повысить процент конверсии заявок в сделки.

5. Мониторинг и контроль:

- Внедрить регулярный (ежеквартальный) мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) отдела продаж с использованием разработанного алгоритма владельческого аудита.
- Своевременно корректировать стратегию управления в случае отклонения фактических показателей от плановых значений финансовой

модели.

Список использованных источников

1. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Менеджмент : учебник для бакалавров. – Москва : КноРус, 2021. – 430 с. – ISBN 978-5-406-07830-8. – Текст : непосредственный.

2. Leviant Technologies : [официальный сайт]. – URL: https://leviant.ru/ (дата обращения: 20.06.2024). – Текст : электронный.

3. Аудит отдела продаж: как провести и чек-лист. – Текст : электронный // HelpExcel.Pro : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.helpexcel.pro/audit-otdela-prodazh (дата обращения: 20.06.2024).

4. Владельческий контроль: как он поможет не потерять бизнес. – Текст : электронный // Reputation.Moscow : [сайт]. – 2020. – 19 ноября. – URL: https://reputation.moscow/2020/11/19/vladelcheskij-kontrol/ (дата обращения: 20.06.2024).

5. Как провести аудит отдела продаж. – Текст : электронный // Alister.ru : [сайт]. – 2023. – URL: https://alister.ru/kak-provesti-audit-otdela-prodazh/ (дата обращения: 20.06.2024).

6. Два кейса по оптимизации воронки продаж. – Текст : электронный // Yagla.ru : [сайт]. – 2022. – URL: https://yagla.ru/blog/povyshenie-konversii/dva-keysa-po-optimizacii-voronki-prodazh/ (дата обращения: 20.06.2024).

7. 6 Steps Of A Successful Business Process Audit. – Текст : электронный // Zenphi : [сайт]. – 2023. – URL: https://zenphi.com/6-steps-of-a-successful-business-process-audit/ (дата обращения: 20.06.2024).

8. Как создать эффективную систему KPI для сотрудников. – Текст : электронный // Uprav.ru : [сайт]. – 2021. – URL: https://uprav.ru/blog/sistema-kpi/ (дата обращения: 20.06.2024).

9. Гайд: подбор персонала и системы мотивации с KPI для сотрудников. – Текст : электронный // HR-Cons : [сайт]. – 2023. – URL: https://hrcons.ru/motivation-kpi (дата обращения: 20.06.2024).

10. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

11. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

12. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

13. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

14. 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.

15. 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.

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

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

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

19. Using the DuPont method for conducting an owner audit according

to RAS reports / A. Ivanov [et al.]. – Текст : электронный // Panor.ru : [сайт]. – 2022. – URL: https://panor.ru/en/articles/using-the-dupont-method-for-conducting-an-owner-audit-according-to-ras-reports/94232.html (дата обращения: 20.06.2024)

20. Business process audit: A guide to steps, tools, and practical examples. – Текст : электронный // Moxo.com : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.moxo.com/blog/business-process-audit (дата обращения: 20.06.2024).

21. How To Do a Sales Funnel Audit. – Текст : электронный // Your Content Empire : [сайт]. – 2023. – URL: https://www.yourcontentempire.com/sales-funnel-audit/ (дата обращения: 20.06.2024).

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ БРЕНДА КОМПАНИИ

Ши Фыонг Ань
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье исследуется влияние владельческого аудита на укрепление корпоративного бренда на примере ведущей вьетнамской молочной компании Vinamilk. Автором проводится комплексный анализ текущего положения бренда, его узнаваемости и позиционирования с использованием модели Brandkey. Для оценки конкурентоспособности применяется метод ключевых факторов успеха (КФУ) в сравнении с основными конкурентами. Результаты исследования демонстрируют, что целенаправленный аудит бренда является эффективным инструментом для повышения лояльности потребителей и укрепления рыночных позиций. Предложенные меры могут быть адаптированы для других предприятий сферы FMCG.

Ключевые слова: владельческий аудит, аудит качества, управление качеством, малые предприятия, причинно-следственная диаграмма, конкурентоспособность.

OWNERSHIP AUDIT OF A COMPANY'S BRAND

Shi Phuong An
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Abstract

The article explores the impact of ownership audit on strengthening the corporate brand using the example of Vinamilk, a leading Vietnamese dairy company. The author conducts a comprehensive analysis of the current brand position, recognition, and positioning using the Brandkey model. To assess competitiveness, the key success factors (KFS) method is applied in comparison with the main competitors. The results of the study demonstrate that a targeted brand audit is an effective tool for increasing consumer loyalty and strengthening

market positions. The proposed measures can be adapted for other FMCG enterprises.

Keywords: owner audit, quality audit, quality management, small enterprises, cause-and-effect diagram, competitiveness.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью для компаний в условиях высокой рыночной конкуренции не только создавать, но и системно оценивать, поддерживать и усиливать ценность своего бренда как ключевого нематериального актива. Владельческий аудит бренда представляет собой инструмент диагностики, позволяющий выявить его сильные и слабые стороны, а также определить стратегические направления развития для укрепления рыночных позиций и повышения лояльности потребителей [13].

Научная гипотеза: проведение системного владельческого аудита бренда, включающего анализ его узнаваемости, позиционирования и влияния на конкурентоспособность, позволяет выявить ключевые направления для совершенствования системы управления и разработки целевых мероприятий, что в конечном итоге приводит к усилению бренда, росту лояльности клиентов и укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке.

Цель работы — аудит бренда для измерения успешности бренда в глазах клиента.

Объект исследования - Компания Vietnam Dairy Products JSC (Vinamilk) в Вьетнаме. Название компании: Акционерное общество «Вьетнамские молочные продукты». Международное название компании: Вьетнамское акционерное общество молочных продуктов

Предмет исследования - анализировать влияние владельческого аудита на укрепление корпоративного бренда.

Основная часть.

Акционерное общество по производству молочных продуктов Вьетнама Vinamilk было основано в 1976 году, после почти 45 лет работы Vinamilk в настоящее время является крупнейшей молочной компанией в стране с долей рынка 37% [1].

В настоящее время Vinamilk входит в Топ-40 крупнейших молочных компаний мира по выручке с системой из 17 заводов, 15 отечественных и зарубежных ферм. Продукция этого бренда представлена в 57 странах, при этом многие продукты экспортируются в США, Японию, Корею и т. д. [2].

В 2022 году Vinamilk стремится получить доход в размере более 64 000 миллиардов донгов, продолжая продвигать инвестиционные и девелоперские проекты, такие как ферма. комплекс в Лаосе, Milk Paradise в Мок Чау, строительство молочной фабрики в Хунг Йен. Параллельно с развитием существующих международных рынков Vinamilk также сотрудничает с крупными партнерами, такими как Sojitz Corporation of Japan, Del Monte Philippines, в рамках совместных предприятий в пищевой промышленности, чтобы продолжать способствовать росту компании в целом и брендов в частности [3].

Основной коммерческий аспект:

• Производство и продажа молочных консервов, сухого молока, пищевых порошков, тортов, свежего молока, соевого молока, напитков и других молочных продуктов;

• Торговля пищевыми технологиями, оборудованием и запасными частями, расходными материалами, химикатами и сырьем;

• Домашний бизнес, посредничество в аренде недвижимости, складской и дворовой бизнес, автоперевозки автомобилями, погрузка и разгрузка товаров;

• Производство и продажа вина, пива, напитков, полуфабрикатов, чая, жареного кофе – измельчить – профильтровать – растворить;

• Производство и торговля упаковкой, печать на упаковках, производство и продажа пластиковых изделий.

Узнаваемость бренда. Осведомленность о бренде можно оценить, посмотрев на онлайн-интерес к торговой марке с течением времени. На рисунке 1 показан мировой поисковый интерес Gucci с 2004 по 2022 год, полученный из Google Trends.

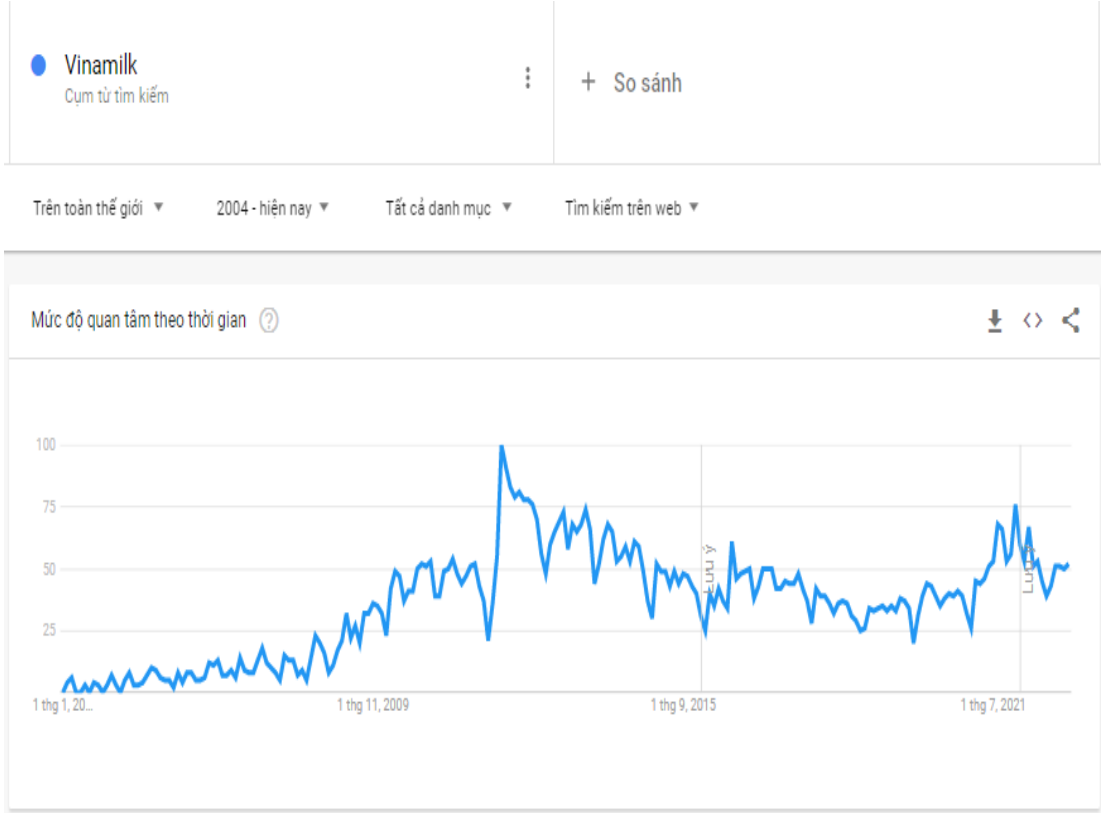


Рисунок 1. Поисковый интерес Vinamilk по всему миру

Источник: материалы исследования [2, 3].

Значения на диаграмме представляют поисковый интерес относительно самой высокой точки на диаграмме. Значение 100 — это пиковая популярность термина.

Значение 50 означает, что термин вдвое менее популярен. Оценка 0 означает, что для этого термина недостаточно данных (Google Trends). Как видно на графике, Vinamilk достигла своего пика в поисковых запросах по всему миру в апреле 2012 года.

Vianamilk пережила взрывной рост в этот период благодаря тому, что одним из первых внедрила интеграцию цифровых технологий в свои магазины, создав уникальный омниканальный подход, который другие молочных брендов в то время обычно не хватало. Как и предсказывала кривая диффузии продукта, первые пользователи новых технологий, как правило, получают большее конкурентное преимущество.

Мировой поисковый интерес к Vinamilk также варьируется в зависимости от региона Вьетнама. Как видно из рисункf 2, города с наибольшим поисковым интересом к Vianmilk — это Хошимин и Дананг, за которыми следуют Ди Ан, Ханой, Тху Дау Мот и Кантхо (Google Trends).

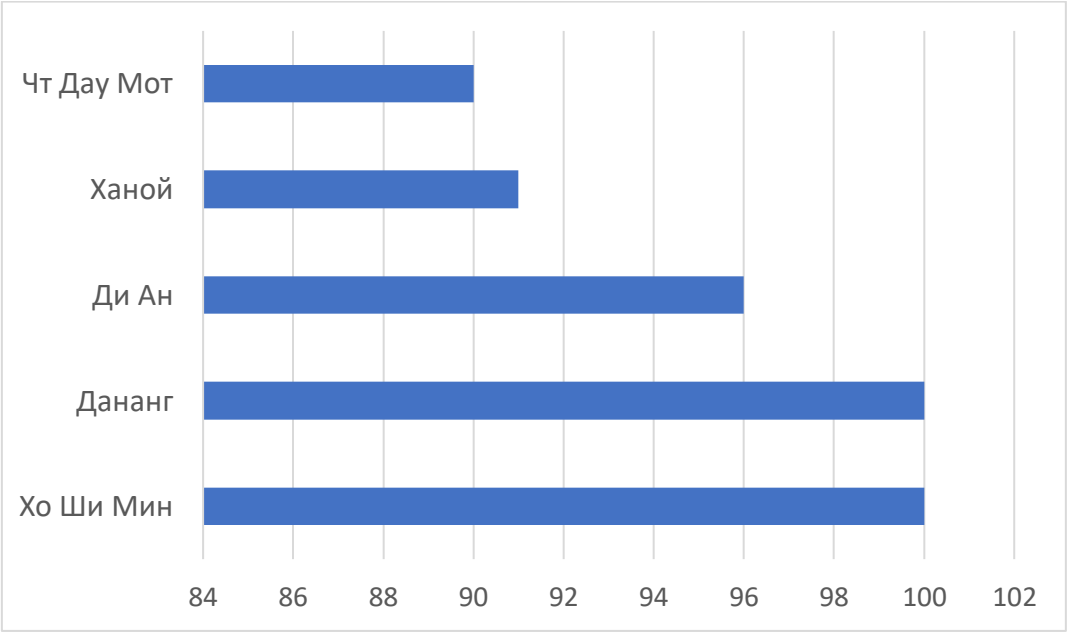


Рисунок 2. Vinamilk онлайн-поиск по интересам Топ 5 городов

Источник: материалы исследования [4, 5].

Эта информация полезна для Vianmilk, поскольку она показывает, какие рынки проявляют большой интерес к ее продуктам. Стоит отметить, что в первую пятерку городов с наибольшим интересом к Vinamilk в Интернете входят южные города (за исключением Ханоя). Потребители из таких городов, как Хошимин и Дананг, в последнее время значительно увеличили свое население, поэтому важно продолжать расширяться в этих густонаселенных городах.По мере того, как мир становится все более цифровым, социальные сети стали важным инструментом для повышения узнаваемости бренда. На сегодняшний день крупнейшими социальными сетями являются Facebook, Instagram и YouTube . В таблице 3 показано количество подписчиков Vinamilk и его конкурентов на каждой из платформ.

В целом Vinamilk, Th Truemilk и Friesland Campina имеют наибольшее общее количество подписчиков в социальных сетях. Эта информация показывает, что эти три бренда обладают невероятно высокой узнаваемостью, что положительно сказывается на капитале бренда (таблица 1).

Таблица 1 - Количество подписчиков молочных брендов в социальных сетях

Бренд	Facebook	Instagram	Youtube
Vinamilk	661293	14400	1.99м
TH Truemilk	406922	2265	85000
Friesland Campina	380604	2078	70000
Nutifood	49 419	613	168000

Источник: материалы исследования [4, 6].

Анализ позиционирования бренда Vinamilk с помощью модели Brandkey. Модель Brandkey — очень популярная модель позиционирования

бренда, эффективность которой доказана успехом многих крупных и малых брендов, включая Vinamilk. Чтобы лучше понять это, проанализируем аспекты стратегии позиционирования бренда Vinamilk с помощью модели Brandkey.

Основная сила- Root strength. Основные сильные стороны могут быть применены только к брендам, которые существуют на рынке в течение определенного периода времени. Именно здесь, с более чем 40-летней историей создания и развития, Vinamilk построила для себя основные ценности качества продукции, всегда ставя интересы клиентов на первое место. Это впечатление остается в восприятии потребителей и становится основой их убеждений и выбора.

Конкурентная среда. Бизнес-среда всегда является главной заботой каждого бизнеса, даже для такого ведущего предприятия, как Vinamilk, это не исключение. Факторы, которые предприятия должны учитывать здесь, включают потенциал бизнес-среды, группы клиентов и потенциал сегментов рынка и деловой активности конкурентов. Причина очень проста, потому что в молочном бизнесе не только Vinamilk, но и многие другие, такие как Friesland Campina (обычно бренд Dutch Lady), или TH Milk, Nutifood.

Целевая аудитория – Target. Предприятиям необходимо определить основную группу клиентов и другие группы потенциальных клиентов. Например, бренд Vinamilk ориентирован на многие группы клиентов, такие как дети, беременные женщины, взрослые и пожилые люди. Каждая группа клиентов будет иметь отдельные продукты, произведенные в соответствии с характеристиками и потребностями каждой из этих целевых групп. Точное определение целевых групп является основой для сегодняшних достижений Vinamilk. Предприятия также часто используют онлайн-программное

обеспечение CRM для управления клиентами в качестве эффективного решения для управления несколькими группами клиентов.

Понимание клиентов — Insight. Клиенты являются фактором, который оказывает непосредственное влияние на успех бренда. Каждый продукт должен быть построен на основе потребностей рынка, потребностей клиентов, того, что им действительно нужно, и того, действительно ли продукт решает и удовлетворяет их потребности. Кроме того, предприятиям также необходимо обращать внимание на уровень взаимодействия потребителей с их продуктами. Vinamilk уделяет большое внимание городским покупателям, и тот факт доказывает, что они сделали шаг в правильном направлении, когда статистика показывает, что потребление молока в Ханое и Хошимине составляет 80% от общего потребления молока.

Преимущества – Benefits. Почему этот товар дороже, но покупатели все равно выбирают? Почему два продукта имеют одинаковую цену, но клиенты более лояльны к этому продукту? Это продиктовано преимуществами, которые получат покупатели при использовании данного вида продукции. Преимущества для клиентов Vinamilk всегда основываются на основных ценностях. Все его свежие молочные продукты содержат большое количество кальция, а также много витаминов и других необходимых минералов, которые полезны для организма. Это то, о чем клиенты заботятся в молочных продуктах.

Отличие – Discriminator. Можно сказать, что разница является фактором, который делает конкурентоспособность каждого бренда. Отличие Vinamilk в том, что они всегда ставят здоровье клиентов на первое место. Прямо с момента отбора поставки свежего молока также осуществляются очень тщательно. Таким образом, Vinamilk завоевала у потребителей

абсолютное доверие к качеству продукции и уровню безопасности при использовании их продукции.

Оценка влияния брэнда на конкурентоспособность компании «Vinamilk». С целью выявления влияния брэнда на конкурентоспособность компании «Vinamilk» проведем сравнительный анализ конкурентных преимуществ магазина и его основных конкурентов. Основными конкурентами компании «Vinamilk» являются молочная компания «TH Truemilk», «Nutifood», «FrieslandCampina».

Оценка конкурентоспособности производилась по методике КФУ (ключевые факторы успеха). При использовании данной методики специалисты (эксперты) компании выбирают определенные факторы, определяют удельный вес (значимость) каждого из факторов, оценивают деятельность каждого из конкурентов по выделенным факторам по 5-балльной шкале.

Конкурентоспособность каждого из конкурентов определяется по формуле (1):

$$К = \sum \frac{Кi * Pi}{Pi} \quad (1)$$

где К — конкурентоспособность, выраженная в сумме баллов; Кi — удельный вес (значимость) фактора (сумма удельных весов должна составлять 1); Pi — оценка фактора по 5-балльной шкале.

Оценка фактора по 5-балльной шкале производится следующим образом:

5 — фактор оценен как высокий и является конкурентным преимуществом компании;

4 — достаточно высокое значение;

3 — оценка ниже основных конкурентов;

2 — низкая оценка, явный недостаток компании;

1 — фактор/свойство не проявляется.

Для анализа конкурентоспособности компании «Vinamilk» экспертами выделены следующие КФУ: уровень цен, включая систему скидок; широта и полнота ассортимента; качество обслуживания покупателей и профессионализм сотрудников; качество реализуемых товаров; наличие дополнительного сервиса и услуг; эффективность маркетинговых и рекламных программ.

Анализ конкурентоспособности компании «Vinamilk» и его основных конкурентов по методике КФУ приведен в таблице 2. По результатам анализа построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 3).

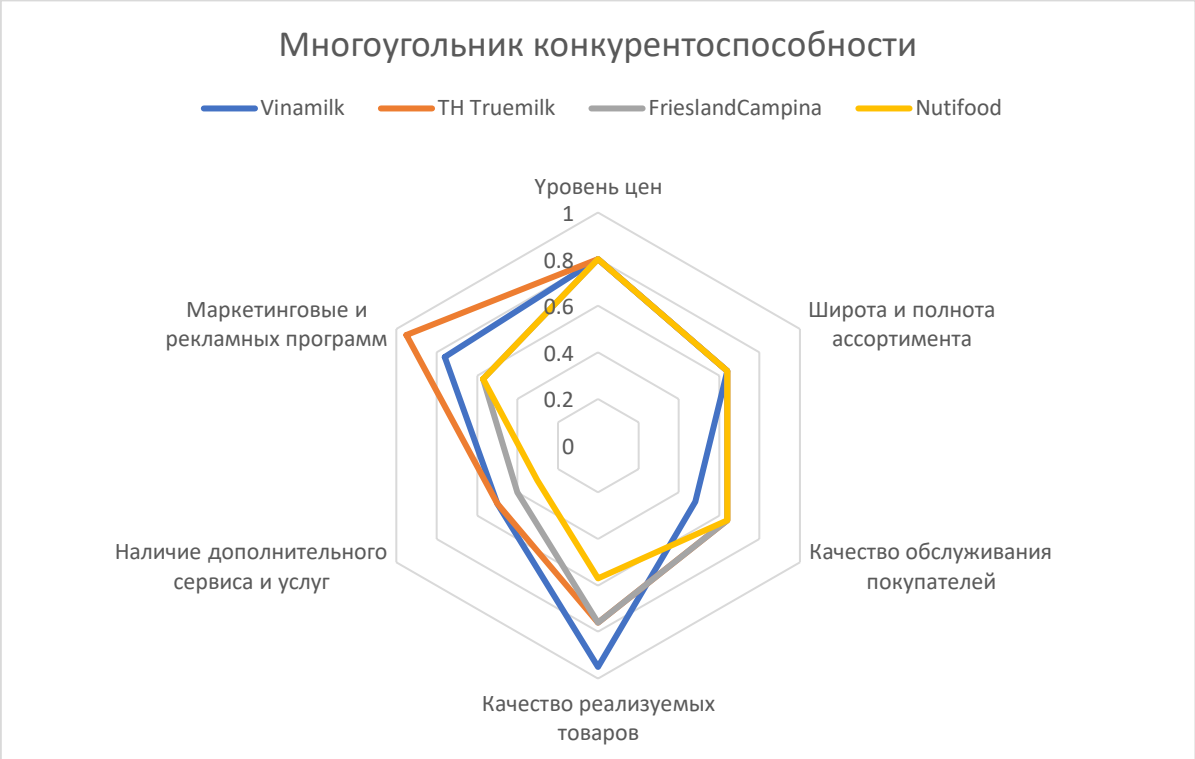


Рисунок 3. Многоугольник конкурентоспособности

Источник: материалы автора.

Таблица 2 - Оценка конкурентных преимуществ компании «Vinamilk»

Показатели	Уд. Вес (Ki)	Vinamilk (Pai)	Ki*Pai	TH Truemilk (Pbi)	Ki*Pbi	Friesland Campina (Pci)	Ki*Pci	Nutifood (Pdi)	Ki*Pdi
1. Уровень цен	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
2. Широта и полнота ассортимента	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64
3. Качество обслуживания покупателей	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
4. Качество реализуемых товаров	0.19	5	0.95	4	0.76	4	0.76	3	0.57
5. Наличие дополнительного сервиса и услуг	0.1	5	0.5	5	0.5	4	0.4	3	0.3
6. Маркетинговые и рекламных программ	0.19	4	0.76	5	0.95	3	0.57	3	0.57
Итого	1		4.13		4.29		3.81		3.52

Источник: материалы автора.

В результате, согласно анализу конкурентоспособности, Vinamilk лидирует по основным показателям. Тем не менее, есть средства, выделенные для расширения деятельности. Что касается качества обслуживания клиентов, а также маркетинговых и рекламных инициатив, TH Truemilk работает лучше, чем Vinamilk.

TH Truemilk и Friesland Campina следует рассматривать как двух основных (потенциальных) конкурентов Vinamilk. Vinamilk сможет взять на себя роль лидера молочного рынка и повысить лояльность покупателей к собственному бренду при успешной разработке и реализации маркетинговых программ по продвижению бренда.

Программа продвижения бренда «Vinamilk» представляет собой набор инициатив, призванных укрепить позиции бренда магазина как конкурентоспособного бренда и повысить лояльность клиентов «Vinamilk»

Мероприятия по повышению качества бренда VINAMILK.

1. Удержание клиентов.

Улучшение качества продукции. В любой отрасли качество всегда является необходимым условием, чтобы убедить потребителей «придерживаться» продукта. Особенно в пищевой промышленности еда и напитки напрямую связаны со здоровьем. Vinamilk всегда создает у пользователей образ компании, которая постоянно инвестирует в технологии и современные производственные линии под слоганом «Международное качество - качество Vinamilk». Благодаря системе из 13 крупных ферм, отвечающих международным стандартам, и фабрикам по всей стране с комплексной технологией 4.0, каждый продукт Vinamilk для потребителей является результатом замкнутой цепочки создания стоимости, обеспечивающей гарантию качества в соответствии с международными стандартами, пользующейся доверием и признанием. Тот факт, что продукты всегда проверяются в соответствии с международными стандартами, создал

у потребителей твердую уверенность в том, что они всегда должны доверять продукту.

Инновации и расширение ассортимента продукции. Понимая разнообразные потребности клиентов, Vinamilk продолжит запуск и повторный запуск около 20 продуктов, способствуя диверсификации портфеля продуктов, чтобы предоставить потребителям богатый и удобный опыт. Продукты, которые привлекли большое внимание потребителей: Пастеризованное парное молоко, содержащее птичьи гнезда, питательный продукт Dielac Grow Plus (содержащий птичьи гнезда); Органический йогурт с низким содержанием сахара; Йогуртовые наггетсы; Йогуртовый напиток на живых дрожжах Probi Gold Ginger and Honey.

Компенсационная политика для клиентов. Когда клиенты сталкиваются с поврежденными продуктами, ошибка будет применяться к политике обмена 1 к 1. Кроме того, если клиенты покупают много пакетов молока одновременно, если 1 продукт неисправен, клиент не может использовать продукты.Остальной продукт, компания также обменяет для клиента весь продукт, даже если он не имеет дефектов.

Повышение покупательского опыта для потребителей. Система магазинов «Вьетнамская молочная мечта» расширилась до более чем 500 магазинов в 63 провинциях и городах по всей стране. Vinamilk хочет, чтобы все потребители от севера до юга, от городских до сельских районов имели доступ к питательным продуктам.

Политика доставки. Бесплатная доставка по счетам на сумму более 300 000 донгов при покупках на сайте электронной коммерции giacmosuaviet.com.vn

2. Повышение воспринимаемой ценности для клиентов.

Программа лояльности. При совершении покупок в системе магазинов Vietnamese Milk Dream, на основе накопленных баллов за покупки, годовая

программа лояльности принесет покупателям специальные подарки по случаю дней рождения, праздников и тет со скидками на очень впечатляющем этапе.

Клуб матери и ребенка. Место для получения знаний и секретов, посвященных стадии матери.

+ Получайте электронную почту, чтобы обновлять знания и советы каждый месяц.

+ Мать и малыш участвуют в конкурсах и интересных опытах.

+ Шанс получить привлекательные подарки.

Акции, поощряющие повторные покупки.

+ Программа «Мгновенное получение охотничьих карт — обмен страстными подарками»: когда клиенты покупают любое фруктовое молоко Vinamilk Hero, они получают 1 карту Hero и имеют возможность получать вознаграждения от программ.

+ Программа «Мой Винамилк Молочный Мир»: в виде подарков, прикрепленных к молочному блоку. Дети могут собрать 40 кусочков 3D-пазла, чтобы построить коровью ферму Vinamilk.

3. Создание социальных связей и построение отношений с клиентами.

Впечатление от бренда для сообщества. Vinamilk известен как бренд, который всегда привязан к вьетнамским детям, обществу и стране. Практические общественные программы всегда помогали Vinamilk завоевывать любовь потребителей.

+ Кампания 1 миллион стаканов молока, 3 миллиона стаканов молока, 6 миллионов стаканов молока для бедных детей Вьетнама, реализованная в 2008 году, является социальной деятельностью Vinamilk и Фонда для бедных детей Вьетнама. В настоящее время программа переросла в Молочный фонд

«Дотянись до Вьетнама», чтобы доставить миллионы стаканов питательного молока детям во всех регионах страны.

+ Стипендиальный фонд «Воспитание молодых вьетнамских талантов»: учрежденный Vinamilk в 2003 году стипендиальный фонд предоставил более 34 000 стипендий ученикам начальной школы с отличными достижениями в 63 провинциях и городах страны.

+ Один миллион деревьев для Вьетнама: программа реализуется с 2012 года и означает, что Vinamilk способствует распространению любви к природе и повышению осведомленности и ответственности общества за охрану окружающей среды.

Консультации по питанию. Клиенты могут получить полезную информацию о продуктах и вопросах питания для улучшения здоровья своих семей, задавая вопросы диетологу Vinamilk, чтобы получить совет и поделиться полезной информацией.

Оценить пищевой статус потребителей. Указав вес и рост, клиенты могут получить ИМТ и оценить свой пищевой статус. Оттуда будут даны некоторые советы по питанию, чтобы улучшить состояние клиента.

Активное участие в повседневной жизни клиентов. Vinamilk занимается разработкой серии забавных мультяшных рекламных видеороликов, а также забавных и детских песенок, предназначенных для детей. Это «Ферма Винамилк», «Реклама вкусного детского питания», «Орехово-молочное трио Винамилк».

Кроме того, создание контента для родителей. Серия полезных советов для мам под названием «Вкусные блюда от Винамилк» поможет плотно прижиться в повседневной жизни покупательниц.

4. Политика продукта. Это фундамент, который напрямую определяет эффективность и успех компании. С момента начала работы Vinamilk создала самую широкую систему дистрибуции во Вьетнаме и

использовала ее для вывода на рынок новых оптимальных продуктов. Vinamilk предлагает рынку широкий ассортимент продуктов, вкусов и упаковок с наибольшим выбором.

Дизайн и упаковка. Текущая потребительская тенденция очень сосредоточена на дизайне и упаковке. Товары с красивым дизайном всегда привлекают внимание и привлекают внимание покупателей в первую очередь, поэтому говорят, что это «молчаливый продавец». Понимая эту тенденцию, готовясь к праздникам и сезону Тет, Vinamilk без колебаний разрабатывает и печатает новую упаковку с весенними посланиями или другими значимыми сообщениями для потребителей.

Диверсификация продукции. Vinamilk постоянно обновляет и обновляет свои продукты, чтобы удовлетворить потребительские потребности клиентов и способствовать распределению и минимизации рисков для компании. С молочными продуктами и молочными продуктами существует более 200 категорий: сгущенное молоко, сухое молоко, пищевые порошки, мороженое, йогурт, сыр... И бесчисленное множество других продуктов, таких как чай, фруктовые соки, вода в бутылках, растворимый кофе/ шоколад.

5. Ценовая политика. Для привлечения новых клиентов и расширения рынков потребления ценовой фактор очень важен для любой компании, особенно Винамилк, когда у этой компании большое количество товарных портфелей, таких богатых и разнообразных. На формирование и движение цен на продукцию влияет множество факторов, поэтому при принятии ценовых решений Vinamilk должен учитывать, учитывать и решать множество проблем, таких как: факторы, влияющие на цену сырья, популярные политики, информация о цене на продукцию линейки, доступные на рынке, и корректировка цен. Vinamilk благодаря своей

торговой марке заработала репутацию и разнообразие продуктов и услуг. ближайшее будущее.

Кроме того, Vinamilk также использует стратегию дополнительных продаж. Компания регулярно обновляет свои молочные продукты, чтобы они имели более высокую питательную ценность, чем текущий продукт. Когда существующие продукты с высокой ценностью позиционируются в сознании потребителей, позиционирование новых продуктов весьма благоприятно — эти продукты представляют собой более высокий, более отчетливый, превосходный стиль жизни во многих отношениях. Ряд модернизированных продуктов, таких как Dielac до Dielac Alpha, содержит молозиво от Vinamilk.

6. Технологии развития клиентов.

Интеграция каналов. Vinamilk использует различные каналы, такие как телевидение, газеты, рекламные щиты, платформы социальных сетей, фан-страницы, телевидение и т. д., для рекламы своей продукции. Благодаря стратегии многоканальной интеграции сфера деятельности Vinamilk становится все более широкой и охватывает все больше клиентов.

Маркетинг на основе событий. Многие спонсорские кампании конкурсов и стипендиальных программ, организуемые и реализуемые Vinamilk, поддерживаются прессой, населением, школами и правительством. Благодаря благородным жестам и активной общественной деятельности бренд Vinamilk становится все более и более престижным среди вьетнамских пользователей.

Результаты мероприятий по повышению качества бренда VINAMILK подтверждают эффективность их реализации [7, 8, 9, 10, 11]. По данным Brand Finance, стоимость бренда Вьетнама в 2024 году достигла 507 млрд долларов США, заняв 32-е место среди 193 оцененных государства, поднявшись на одну позицию в рейтинге и увеличившись на 2% по стоимости по сравнению с 2023 годом. Эти впечатляющие показатели

являются результатом усилий Правительства по реформированию инвестиционной среды, стимулированию экспорта и импорта, поддержке развития брендов продукции и решимости предприятий [12].

Список использованных источников

1. Доля рынка молочной промышленности [Электронный ресурс] // Propak Vietnam. – URL: https://www.propakvietnam.com/vi/ai-dang-dung-dau-thi-phan-nganh-sua/ (дата обращения: 15.03.2024).

2. Компания Brand Finance назвала Vinamilk самым перспективным молочным брендом [Электронный ресурс] // Dairy Business MEA. – 2024. – 19 августа. – URL: https://dairybusinessmea.com/2024/08/19/vinamilk-awarded-with-most-potential-milk-brand-by-brand-finance/ (дата обращения: 15.03.2024).

3. Субсидии [Электронный ресурс] // Vinamilk. – URL: https://www.vinamilk.com.vn/vi/tin-tuc-su-kien/2330/chuong-trinh-tro-gia-cua-vinamilk-giup-cac-ba-noi-tro-yen-tam-trong-mua-dich (дата обращения: 15.03.2024).

4. Поддержка клиентов [Электронный ресурс] // Giacmosuaviet. – URL: https://giacmosuaviet.com.vn/pages/ho-tro-khach-hang (дата обращения: 15.03.2024).

5. Стратегия роста [Электронный ресурс] // Vinamilk. – URL: https://www.vinamilk.com.vn/vi/chien-luoc-phat-trien (дата обращения: 15.03.2024).

6. Компания Brand Finance назвала Vinamilk самым перспективным молочным брендом// https://dairybusinessmea.com/2024/08/19/vinamilk-awarded-with-most-potential-milk-brand-by-brand-finance/.

7. Частные предприятия - движущая сила продвижения брендов Вьетнама на мировую арену [Электронный ресурс] // ВИА. – URL:

https://vietnam.vnanet.vn/russian/tin-tuc/частные-предприятия-движущая-сила-продвижения-брендов-вьетнама-на-мировую-арену-404170.html (дата обращения: 15.03.2024).

8. В молочной отрасли ситуация неоднозначная: компания Vinamilk устанавливает новые рекорды, в то время как многие другие предприятия испытывают трудности [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vietnam.vn/ru/buc-tranh-trai-chieu-nganh-sua-vinamilk-dat-ki-luc-moi-nhieu-doanh-nghiep-khac-hut-hoi (дата обращения: 15.03.2024).

9. Пробуждение силы национального бренда [Электронный ресурс] // Нянзан. – URL: https://ru.nhandan.vn/probuzhdenie-sili-natsional-nogo-brenda-post50391.html (дата обращения: 15.03.2024).

10. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Менеджмент : учебник для бакалавров. – Москва : КноРус, 2021. – 430 с. – ISBN 978-5-406-07830-8. – Текст : непосредственный.

11. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

12. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва:

Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

13. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

14. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

15. 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.

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. Отчет об устойчивом развитии за 2020 год [Электронный ресурс] // Vinamilk. – URL: https://www.vinamilk.com.vn/vi/tin-tuc-phat-trien-ben-vung/2255/bao-cao-phat-trien-ben-vung-2020 (дата обращения: 15.03.2024).

21. Vinamilk milks top spot as world's most promising dairy brand [Электронный ресурс] // Vietnam News. – URL: https://vietnamnews.vn/economy/1723586/vinamilk-milks-top-spot-as-world-s-most-promising-dairy-brand.html (дата обращения: 15.03.2024).

22. Vinamilk совершает прорыв в области ESG, получив звание "CSI Star" и ряд престижных наград в 2024 году [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vietnam.vn/ru/vinamilk-but-pha-esg-voi-danh-hieu-ngoi-sao-csi-va-loat-giai-thuong-danh-gia-2024 (дата обращения: 15.03.2024).

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Генералова Наталья
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье рассматривается методология проведения владельческого аудита с акцентом на лояльность клиентов в условиях жесткой конкуренции на рынке рекламно-сувенирной продукции. Автором выявлено, что отсутствие структурированной системы лояльности приводит к неоправданно высоким затратам на привлечение новых заказчиков при критически низком показателе удержания текущих. Особое внимание уделяется сегментации клиентской базы B2B-сектора по критериям частоты и объема сделок для определения наиболее перспективных целевых групп. Предложенный сценарий развития компании включает внедрение дифференцированной системы скидок, инструментов CRM-маркетинга и проведение специализированных образовательных презентаций для контрагентов. Практическая реализация предложенных мер ориентирована на увеличение доли повторных заказов до 25%, что способствует финансовой устойчивости организации и существенной оптимизации маркетингового бюджета.

Ключевые слова: владельческий аудит, аудит лояльности, программа лояльности, удержание клиентов, B2B-маркетинг, повторные продажи, CRM-система, потребительское поведение.

OWNERSHIP AUDIT OF CUSTOMER LOYALTY

Generalova Natalia

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

Abstract

The article discusses the methodology of conducting an owner audit with a focus on customer loyalty in a highly competitive market for advertising and souvenir products. The author identifies that the lack of a structured loyalty system

leads to unjustifiably high costs for attracting new customers, while the retention rate of current customers is critically low. Special attention is given to segmenting the B2B customer base based on the frequency and volume of transactions to identify the most promising target groups. The proposed company development scenario includes the implementation of a differentiated discount system, CRM marketing tools, and specialized educational presentations for contractors. The practical implementation of the proposed measures is aimed at increasing the share of repeat orders to 25%, which contributes to the organization's financial stability and significant optimization of its marketing budget.

Keywords: ownership audit, loyalty audit, loyalty program, customer retention, B2B marketing, repeat sales, CRM system, and consumer behavior.

Актуальность исследования. Актуальность данной работы обусловлена усилением конкуренции в сегменте B2B-рынка рекламно-сувенирной продукции, где стоимость привлечения нового клиента (CAC) стабильно растет, а лояльность заказчиков снижается из-за высокой чувствительности к ценовому фактору и идентичности товарных предложений [1, 2]. В современных условиях устойчивое развитие компании напрямую зависит не от масштабирования первичных продаж, а от способности выстраивать долгосрочные отношения с существующей клиентской базой.

В настоящее время привлечение новых заказчиков обходится рекламным агентствам намного дороже, чем ранее. Без наличия программ лояльности рекламные агентства теряют своих клиентов, так как всегда найдутся более выгодные условия, а нелояльные клиенты, в этом случае, перестанут пользоваться услугами компании, предпочтя ей более выгодную сделку.

Применение инструментов владельческого аудита позволяет объективно оценить неэффективность текущих бизнес-процедур агентства и обосновать необходимость трансформации маркетинговой стратегии в сторону персонализации и ценностно-ориентированного подхода [3, 8].

Научная гипотеза исследования базируется на предположении, что переход от транзакционной модели взаимодействия к сервисно-экспертной парадигме в сегменте B2B позволит существенно повысить показатель удержания клиентов. Предполагается, что внедрение комплексной программы лояльности, сочетающей в себе финансовую мотивацию (дифференцированные скидки) и нематериальные стимулы (профессиональное обучение и экспертное сопровождение), создаст дополнительные «барьеры выхода» для заказчиков и снизит их чувствительность к ценовым предложениям конкурентов.

Объект исследования – рекламное агентство «АдверСтайл Мск».

Предметом исследования является проведение аудита лояльности.

Степень изученности темы. Формирование теоретической базы исследования основывается на анализе литературы по формированию потребительской лояльности. Кроме того, в работе использованы различные электронные ресурсы.

Постановка методологии исследования. Лояльность характеризуется степенью позитивного отношения покупателя, который пользуется предоставляемыми услугами определенной организации на постоянной основе. У потребителя основным фактором принятия решения является эмоциональная привязанность – она измеряется в показателях повторных покупок, длительности взаимоотношений и прибыли [4].

Результатом владельческого аудита неэкономических показателей должны быть предложения относительно построения таких взаимоотношений с целевым потребителем, которые ведут к укреплению его лояльности.

Программы лояльности — долгосрочные программы взаимовыгодного сотрудничества между клиентами и компанией. Они дают возможность подобрать для каждой группы клиентов или отдельного клиента свои,

приятные и, главное, действенные меры для развития отношений и удержания этих клиентов. Программы лояльности призваны установить эмоциональную связь между клиентом и компанией в долгосрочной перспективе для обеспечения положительного финансового потока, который будет формировать основу прибыли компании [5].

Неценовые программы лояльности направлены на то, чтобы сформировать сильную аффективную лояльность к бренду, поскольку они апеллируют к чувствам и эмоциям покупателей, например стимулирование потребителей в активной форме (конкурсные программы лояльности) и создание клубов постоянных потребителей.

Для оценки отношения потребителей к товарам (услугам) определенных брендов (предприятий), которые только выходят на рынок, рассчитывается доля потребителей, знающих данный товар или услугу, и доля потребителей, которые уже потребляли этот товар или услугу (рассчитывается как соотношение доли "потребляющих" доли "знающих").

Для оценки уровня лояльности к товарам (услугам) определенных брендов (предприятий), которые уже являются известными на рынке, рассчитывается доля потребителей, которые отдают предпочтение товарам или услугам этих брендов (рассчитывается как соотношение доли "сторонников" доли "потребляющих"), и доля потребителей, которые отказываются от дальнейшего потребления товаров или услуг данного бренда (рассчитывается как соотношение доли "отказников" доли "потребляющих").

Показателем лояльности потребителей является более высокая доля потребителей, которые отдают предпочтение товарам или услугам данного бренда, и более низкая доля потребителей, которые отказываются от дальнейшего потребления товаров или услуг этого бренда.

Таким образом, чтобы воспрепятствовать снижению лояльности потребителей к торговой марке, значительные усилия необходимо направлять на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений с покупателями и другими важными группами — участниками маркетингового процесса с помощью программ лояльности.

Для исследования владельческого аудита лояльности клиентов выбрано рекламное агентство «АдверСтайл Мск», специализирующееся на сувенирной продукции с 2004 года и уже успело накопить свою базу постоянных клиентов. Данное агентство является дилером, однако, имеет и свое собственное производство по нанесению изображения на изделия.

Основная деятельность компании заключается в продаже сувенирной продукции оптом и нанесении на нее логотипов компаний-заказчиков. Ассортимент включает в себя более 70 000 различных наименований. Категории предоставляемой продукции также различны: в каталоге можно найти как промо-сувениры, так и сувениры классы люкс и VIP-подарки [6, 7]. Примеры работ рекламного агентства «АдверСтайл Мск» представлены ниже (рисунок 1).

Рисунок 1. Примеры работ рекламного агентства «АдверСтайл Мск».

Источник: материалы автора.

Каждая категория сувениров предназначена для разных целей, таких как:

- Увеличение узнаваемости компании.
- Как следствие предыдущего – увеличение продаж.
- Применение на различных промо-акциях в качестве подарков для потенциальных потребителей.
- Корпоративные подарки для увеличения самоидентификации сотрудников и, как следствие, увеличение производительности труда в компании.
- Подарки для партнеров по бизнесу.

Что касается возможностей организации, то компания «АдверСтайл» имеет собственное производство по нанесению логотипов на сувенирную продукцию. Элементы фирменного стиля компании наносятся по таким технологиям, самими распространенными из которых являются следующие:[2]

- Тампопечать – это непрямое нанесение рисунка на ткань (дерево, пластик, картон или металл) с помощью силиконового тампона. Данная технология обеспечивает ровное нанесение, яркие цвета и стойкость печати даже при активном использовании изделия. Недостатком данной технологии является то, что нанесение не должно превышать размера 9х9 сантиметров
- Шелкография – это прямое нанесение изображения на поверхность, чаще всего при использовании термотрасфера – припечатывание изображения на изделия под высокой температурой.
- Прямая полноцветная печать на ткани водными чернилами – это прямое нанесение цветного изображения на футболки и иной текстиль.
- Сублимация – это метод нанесения рисунка на изделия, при котором само изображение изначально наносится на специальную бумагу, а в дальнейшем переносится на изделие под высокой температурой. Наиболее

[2] Источник: составлено автором работы.

часто данная технология используется для нанесения изображения на посуду из керамики, фарфора и стекла, так как изображение не стирается даже при мытье в посудомойке.

- Вышивка – это машинная вышивка изображения на текстиль. Данное нанесения является наиболее стойким и долговечным.
- Гравировка – это нанесение логотипа компании или иного изображения на металл или стекло с помощью лазера, не касаясь поверхности изделия.

Также существуют иные способы нанесения изображения на сувенирную продукция: декольд, шеврон, шильд, тиснение и много другое.

Компания «АдверСтайл» работает на платформе amoCRM – это удобная web программа, предназначенная для ведения бизнеса и анализа продаж компании. Данная платформа позволяет контролировать заказы с помощью воронки продаж, в которой каждый заказ двигается по воронке, исходя из ступени его выполнения. Также важно, что в данной системе, по результатам опросов, можно ставить задачи менеджерам по работе с клиентами: перезвонить в определенное время или сделать определенную подборку или коммерческое предложение.

Говоря о компании, стоит также упомянуть о ее клиентах. Клиентами рекламного агентства «АдверСтайл Мск» являются такие компании, как: магазин продуктов «Азбука Вкуса», банк «Хоум Кредит», кафе «Баскин Робинс», банк «Райффайзен Банк», МГУ им. М.В.Ломоносова, магазин «Леруа Мерлен», страховая компания «РОСНО», фабрика мороженого «Ангария», служба доставки продовольственных и непродовольственных продуктов «Утконос», группа компаний «CNH Industrial» и другие.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что рекламное агентство «АдверСтайл» - опытный игрок на рынке сувенирной продукции. Ассортимент компании включает в себя большое количество наименований

продукции, которая может быть предназначена для различных целей. Штат компании небольшой, что позволяет осуществлять должный контроль за деятельностью каждого сотрудника.

Анализ политики формирования лояльности ООО «АдверСтайл Мск». В рекламном агентстве «АдверСтайл Мск» отсутствует программа лояльности клиентов как единый, целостный, работающие воедино механизм. Это негативно сказывается на деятельности компании, так как она имеет большие затраты на привлечение клиентов, которые не окупаются, так как клиенты, делая первый заказ, уходят. А ведь именно повторные заказы приносят компаниям основную прибыль, так как себестоимость этих заказов меньше, чем первичных (она не включает в себя стоимость рекламы, ведь клиент уже был привлечен до этого).

Однако агентство предпринимает некоторые действия, стараясь удержать клиентов и расположить их к себе. Рекламное агентство дарит подарки клиентам исходя из суммы заказа. В качестве данных подарков могут выступать очки виртуальной реальности, термокружки или термосы, USB-флешки, ручки и много другое. На всех подарках нанесен логотип рекламного агентства.

Таким образом, подарок становится не просто приятным дополнением к заказу, но и носителем рекламы и напоминанием клиентам об «АдверСтайл». Данные подарки доставляются и выдаются вместе с заказом менеджеру по закупкам компании-клиента. Иных действий по удержанию клиентов компанией не принималось.

В связи с этим количество повторных заказов варьируется от 10 до 15%, что существенно отличается от того, к чему стремится компания.

Автором работы был рассчитан процент повторных сделок с 15.05.24 по 12.06.24:

$$\text{Доля повторных заказов} = \frac{\text{количество повторных сделок}}{\text{общее количество сделок}} * 100\%$$

$$= \frac{56}{449} * 100\% = 12{,}4\%$$

Данный низкий процент вынуждает агентство увеличивать издержки на привлечение новых клиентов, чтобы обеспечивать себе стабильное количество заказов, которое, к сожалению, состоит в основном не из повторных, а из первичных заказов. Возникшая ситуация приводит к упущению финансовых ресурсов, так как себестоимость первичного заказа гораздо выше себестоимости повторного.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что целью программы лояльности становится удержание клиентов с целью увеличения доли повторных заказов до 25% от общего числа сделок. Это позволит компании сократить издержки на рекламу, а также обеспечит стабильность получаемой прибыли.

Однако, удержание всех клиентов невозможно и нерентабельно, так как многие из них ни при каких обстоятельствах не станут лояльными, а средства на их удержание компания потратит впустую. Из этого можно сделать вывод, что необходимо сегментировать клиентов компании по степени их привлекательности и возможной дальнейшей прибыльности. По результатам данной сегментации рекламному агентству «АдверСтайл» будет необходимо тратить усилия на удержание привлекательных для него сегментов.

Традиционно выделение целевых аудиторий программы лояльности происходит по двум критериям:

1. Стоимость покупки, в нашем случае, будет являться общая сумма сделок клиента за последний год. Данная информация находится в CRM-системе компании, что обеспечит ее точность и достоверность.

2. Частота или регулярность покупки – это то, с какой периодичностью клиент делает заказ. В отрасли сувенирной продукции на рынке B2B выделяются несколько групп клиентов по частоте совершаемых сделок:

a. Клиенты, совершающие сделки стабильно раз в год перед Новым годом.

b. Клиенты, совершающие сделки перед Новым годом, 8 Марта и Днем защитника Отечества.

c. Клиенты, совершающие сделки нестабильно, но часто, так как их закупочная деятельность связана с различными промо-акциями, которые проходят в разное время каждый год.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что целью программы лояльности является удержание клиентов с целью увеличения доли повторных заказов до 25% от общего числа сделок. Целевыми аудиториями программы являются клиенты с высокой частотой заказов и их высокой стоимостью, клиенты с высокой частотой, но низкой стоимостью, и клиенты с высокой стоимостью, но низкой частотой заказов.

Выбор средств и приемов привлечения новых заказчиков и формирования их лояльности. Клиентами рекламного агентства являются конкретные менеджеры, работающие в компаниях, которым нужна сувенирная продукция.

В этом случае возникает вопрос о наиболее эффективных способах привлечения клиентов, которые будут наиболее эффективными на рынке сувенирной продукции B2B. Менеджеры компаний, занимающиеся закупкой сувенирной продукции, традиционно ищут потенциальных исполнителей в сети Интернет.

В связи с чем, наиболее подходящим методом привлечения клиентов является продвижение и реклама в Сети. Рекламное агентство «АдверСтайл» уделяет должное внимание привлечению новых клиентов, так как

обеспечивает себе стабильную прибыль именно благодаря стабильному числу новых заказов. Поэтому в компании налажена система привлечение новых заказчиков, которая включает в себя такие элементы, как:

- Контекстная реклама;
- SEO-оптимизация сайта;
- SMM-продвижение в социальных сетях.

При этом важно, что рекламное агентство слишком мало внимания уделяет удержанию старых заказчиков, направляя свои усилия в сторону привлечения новых клиентов. Именно поэтому, методы привлечения клиентов хорошо налажены, в отличие от способов формирования лояльности. Автором работы принято решение определить наиболее эффективные способы и приемы формирования лояльности клиентов компании.

Способы решения формирования лояльности клиентов компании «АдверСтайл Мск». Автором работы принято решение определить наиболее эффективные способы и приемы формирования лояльности клиентов компании (рисунок 2).

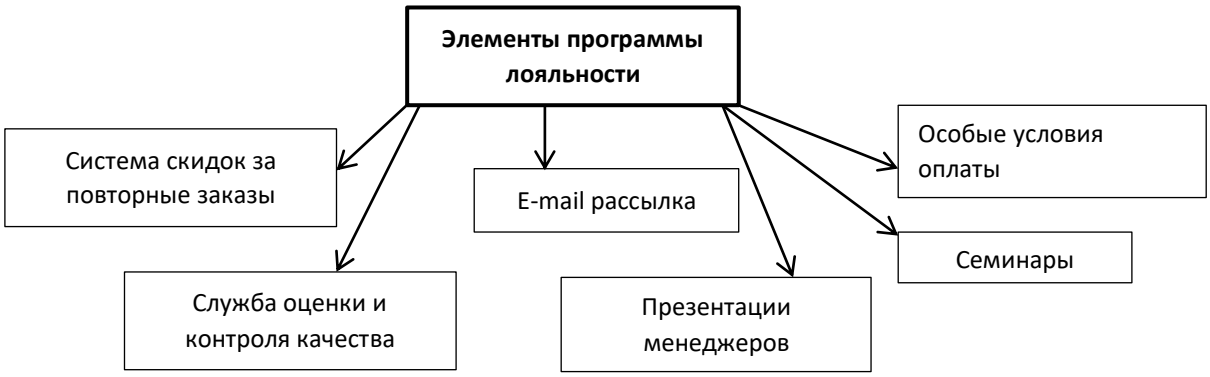


Рисунок 2 – Элементы предполагаемой программы повышения лояльности клиентов РА «АдверСтайл»

Источник: материалы автора.

В первую очередь, стоит сказать о скидках. Существует мнение, что предоставление скидок на рынке B2B не работает так эффективно, как на потребительском рынке. Это связано с тем, что менеджер по закупке не получает собственной выгоды, так как на закупку он тратит средства компании, в которой он работает, а не его собственные.

Однако, руководство компаний уже давно выявили этот негативно сказывающийся на них и их денежных средствах элемент. В связи с чем, в современной ситуации, большинство менеджеров получают премии за то, что нашли подходящего исполнителя, который смог предоставить скидку. Также существует иной способ мотивации сотрудников к экономии денежных средств компании – это премии в виде процентов от сэкономленных на закупку денежных средств. В связи с чем, автором работы был сделан вывод, что предоставление скидок является эффективным методом на рынке конечных потребителей. Автором работы предлагается следующая система получения скидок клиентами (таблица 1).

Таблица 1 - Система начисления скидок с объема заказа.[3]

Сумма заказа	**Размер скидки при повторном заказе**
До 100000 рублей	1%
100000-500000 рублей	2%
500000-1000000 рублей	3%
Более 1000000 рублей	4%

Источник: материалы автора.

Данный размер скидок является оптимальным, так как упущенные выгоды компании «АдверСтайл» от предоставления скидок компенсируются увеличением повторных заказов и их общей суммы, что сокращает издержки, которые несет компания, обеспечивая себе стабильную прибыль посредством привлечения новых клиентов.

[3] Источник: составлено автором работы.

Автором работы также предлагается ввести систему e-mail рассылок клиентам компании по заданной схеме. Данная схема рассылок соответствует точкам контакта компании с клиентом и послужит не только напоминанием о компании, но также станет инструментом развития лояльности, так как данная рассылка, в первую очередь, будет оповещать о новинках, скидках и акциях клиентов, которые делают повторные заказы.

В результате изучения поставщиков и дистрибьюторов рынка сувенирной продукции было выявлено, что все дистрибьюторы организуют различные тренинги и обучающие курсы для своих клиентов. В то время как, ни одно рекламное агентство собственные тренинги не устраивает. Автором работы предлагается организовать систему презентаций для постоянных клиентов.

Для начала стоит начать с презентаций по двум программам: презентации новинок и презентации, носящие информативный, а не рекламный характер. Автором работы разработаны программы данных презентаций.

Программа презентации «Новинки»:

1. Знакомство с присутствующими.
2. Информация о призах за активное участие в презентации, чтобы заинтересовать потенциальных слушателей.
3. Новинки раздела: «Ручки с логотипом».
4. Новинки раздела: «Флешки с логотипом».
5. Новинки раздела: «Блокноты и ежедневники».
6. Новинки раздела: «Посуда».
7. Новинки раздела: «Сумки и рюкзаки».
8. Новинки раздела: «Электроника».
9. Необычные новинки.
10. Выдача призов самым активным слушателям.

11. Обмен визитными карточками.

12. Прощание.

Программа информационной презентации: «Как сделать так, чтобы подарок клиенту не стал вашим наказанием»:

1. Знакомство с присутствующими.

2. Вопрос присутствующим: «Были ли в вашей профессиональной деятельности ситуации, когда исполнители заказов, неважно в сувенирной отрасли или нет, не соответствовали вашим ожиданиям и подводили Вас?».

3. Блок 1: как определиться с подходящим исполнителем.

4. Блок 2: как правильно выбрать нанесение на сувенирную продукцию.

5. Блок 3: как правильно подобрать сувенирную продукцию.

6. Пожелание быть бдительными и внимательными в выборе исполнителя заказов.

7. Вопрос присутствующим: «Остались ли у вас какие-то вопросы?»

8. Прощание.

Менеджеры рекламного агентства будут выезжать к клиентам по предварительной договоренности и презентовать различные новинки разных ценовых категорий. Также данные презентации могут нести не только информативный характер, но и развлекательный: в процессе презентации у менеджеров по закупкам компаний-клиентов будет возможность выиграть сувениры за активное участие или ответы на вопросы.

Более того данные встречи могут носить не только формат презентации, но и формат учебного тренинга, на котором менеджеры рекламного агентства будут рассказывать своим клиентам как правильно выбирать сувениры на различные праздники, какая сувенирная продукция подходит для конкретных мероприятий и много другое.

Данные встречи-презентации станут не только новой точкой контакта с клиентом, но и позволят наладить более близкие отношения менеджеров со своими клиентами, так как формат таких встреч будет более непринужденный, чем телефонные звонки или почтовая переписка.

Выводы

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал критический дисбаланс: при значительном притоке новых клиентов доля повторных обращений остается на уровне 15%, что свидетельствует об отсутствии механизмов приверженности бренду.

Текущая система работы с клиентами в исследуемом агентстве носит стихийный характер, а отсутствие CRM-аналитики не позволяет сегментировать базу по степени прибыльности. В ходе аудита установлено, что без системных изменений в управлении клиентским опытом компания продолжит нести убытки на этапе удержания аудитории, что в долгосрочной перспективе угрожает финансовой независимости бизнеса.

Рекомендации

1. Внедрить систему сегментации клиентов (ABC/RFM-анализ) в рамках CRM-системы для приоритизации работы с наиболее прибыльными контрагентами.
2. Провести серию специализированных презентаций и образовательных вебинаров по новинкам сувенирного рынка, позиционируя агентство как профессионального консультанта, а не просто поставщика.
3. Разработать и запустить многоуровневую систему лояльности, предусматривающую накопительные скидки и бонусы за постоянство объемов заказов.
4. Автоматизировать систему сбора обратной связи (NPS-опросы) после завершения каждой сделки для оперативного выявления и устранения зон дискомфорта клиентов.

5. Закрепить за ключевыми клиентами (сегмент «А») персональных аккаунт-менеджеров с расширенными полномочиями по формированию индивидуальных коммерческих предложений.

Список использованных источников

1. Барнс Д. Г. Путь к сердцу клиента. Стратегия отношений, когда лояльности мало / Д. Г. Барнс. – Москва : Юрайт, 2018. – 285 с. – (Серия «Бизнес с человеческим лицом»). – ISBN 978-5-534-06078-9.

2. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / С. Бутчер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2019. – 23 с. – ISBN 978-5-9905833-7-2.

3. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Менеджмент : учебник для бакалавров. – Москва : КноРус, 2021. – 430 с. – ISBN 978-5-406-07830-8. – Текст : непосредственный.

4. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

5. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва:

Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

6. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

7. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

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. 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.

10. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А., «Реабилитация ренты»,

Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.

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

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

13. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю. В. Васин, Л. Г. Лаврентьев, А. В. Самсонов. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 152 с. – ISBN 978-5-9614-6128-5

14. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган ; пер. с англ. – Москва : Юнити-Дана, 2019. – 375 с. – ISBN 978-5-238-03114-6.

15. Кейнингем Т. Л. Мифы о маркетинге и лояльности потребителей / Т. Л. Кейнингем и др. ; пер. с англ. – Москва : Добрая книга, 2019. – 344 с. – ISBN 978-5-9905833-6-5

16. Страница “АдверСтайл” в социальной сети LiveJournal [Электронный ресурс] / LiveJournal. 1999-2022 – Электрон. дан. – Режим доступа: http://adverstyle.livejournal.com/profile (дата обращения 19.08.2024).

17. Страница “АдверСтайл” в социальной сети ВКонтакте [Электронный ресурс] / ВКонтакте. 2007-2024 – Электрон. дан. – Режим доступа: https://vk.com/adverstyle (дата обращения 19.08.2024).

УДК 336.64

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Мельникова Полина Сергеевна
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В представленной статье рассматриваются вопросы совершенствования бизнес-процессов владельческого управления на примере торговой организации. В работе детально изучена цепочка создания ценности в розничной торговле одеждой и выявлены узкие места в текущей системе управления. На основе эмпирического исследования и анкетирования персонала определены ключевые барьеры, препятствующие внедрению современных управленческих технологий. Предложен комплекс мероприятий по оптимизации системы мотивации и информированности сотрудников для снижения их сопротивления инновациям. Практическая значимость исследования подтверждается расчетом экономической эффективности предложенных мер, способствующих росту производительности труда.

Ключевые слова: владельческое управление, бизнес-процессы, реинжиниринг, торговая организация, бережливое производство, цепочка создания ценности, эффективность менеджмента.

IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF FINE-TUNE PRODUCTION IN A TRADING ORGANIZATION

Melnikova Polina
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Abstract

The presented article discusses the issues of improving business processes of owner management on the example of a trade organization. The work examines in detail the value creation chain in the retail clothing trade and identifies bottlenecks in the current management system. Based on an empirical study and staff questionnaire, the key barriers hindering the introduction of modern management technologies have been identified. A set of measures has been proposed to optimize the system of employee motivation and awareness in order to reduce their resistance to innovation. The practical significance of the study is confirmed by the

calculation of the economic efficiency of the proposed measures, which contribute to the growth of labor productivity.

Keywords: ownership management, business processes, reengineering, trading organization, lean production, value chain, management efficiency.

Актуальность исследования. Структура управления предприятием оказывает значительное влияние на процесс совершенствования. Устаревшая функциональная структура действует как тормоз для всех преобразований, начатых на предприятии. В результате управление стало основываться не на принципах и правилах, а на интуиции предпринимателей.

Целью данного исследования является реализация мероприятий по совершенствованию ключевых бизнес-процессов владельческого управления на примере одной из компаний.

Объект исследования - бизнес-процессы ООО «Форжет». Предмет исследования – комплекс мероприятий по совершенствованию ключевых бизнес-процессов владельческого управления.

При проведении исследования использовалась информация ООО «Форжет».

Научная гипотеза исследования базируется на предположении о том, что внедрение комплексной модели управления, основанной на синергии механизмов прямого владельческого контроля и методологии бережливого производства, обеспечит значительный прирост экономической эффективности торгового предприятия. Предполагается, что такая интеграция позволит преодолеть традиционный разрыв между стратегическими целями собственника и операционной деятельностью персонала за счет создания прозрачной системы мониторинга ключевых бизнес-процессов и минимизации всех видов потерь. В рамках данной гипотезы постулируется, что именно сбалансированное сочетание жесткого контроля целевых показателей и гибких инструментов непрерывного совершенствования процессов станет определяющим фактором повышения

конкурентоспособности компании в условиях высокой неопределенности современной рыночной среды.

Понятие и сущность бизнес-процессов. Существует множество определений и интерпретаций понятия бизнес-процесса (БП), который является базовой категорией реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) [3, 13, 16].

Таким образом, очевидно, что любой процесс представляет собой упорядоченную последовательность выполнения каких-либо действий, функций, операций по преобразованию «входа» (данные, материалы и др.) в «выход» (продукт, услуга и др.) [1]. Другой подход к описанию бизнес-процессов в организации основан на построении цепочки создания стоимости [2, 4, 5].

Также уточняется понятие бизнес-процесса на основе взглядов ученых, которые рассматривают бизнес-процесс как систематический замкнутый процесс [16], который имеет начало ("вход"), определенное количество этапов деятельности и "выходной" результат [14, 15, 17].

Бизнес-процесс – это объект, который функционирует под воздействием субъекта - менеджера бизнес-процесса, который является неотъемлемой частью бизнес-процесса [7, 9]. При этом главное, что отличает бизнес-процесс от проекта – это то, что он повторяется из раза в раз по одной и той же схеме [8, 17].

Бизнес-процессы имеют следующие "измерения" [6, 10]:

1) эффективность – сколько дохода можно получить от процесса;

2) Стоимость - сколько денег необходимо для осуществления процесса.

3) Эффективность - отношение производительности к затратам, оценивает, "стоит ли процесс затраченных усилий", и позволяет сравнить различные альтернативы, выполняющие один и тот же процесс.

Другими словами, бизнес-процесс - это определенный набор простых

действий, которые превращают ресурсы в полезные конечные продукты. Независимо от сферы деятельности каждого предприятия, бизнес определяется профессиональными отношениями между сотрудниками, такими как передача информации, определение потребности в товарах, производство и анализ ресурсов [11].

«Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы, заканчивающиеся созданием продукта, представляющего ценность для потребителя»[4].

Классическое понимание бизнес-процесса может быть графически изображено следующим образом (Рисунок 1).

Рисунок 1 – Схематичное изображение бизнес-процесса

Источник: материалы автора.

Из приведенной выше диаграммы бизнес-процессов и определений бизнес-процессов ясно, что каждый бизнес-процесс начинается со входа.

[4] Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2019, С. 74

Однако, по мнению автора, при таком подходе отсутствует важный элемент: потребности клиента. Процесс не может начаться без потребностей клиента, и процесс не может закончиться без удовлетворения потребностей клиента.

Основная цель бизнес-процесса – обеспечить ценность для клиентов и удовлетворить их посредством предоставляемых продуктов и услуг. Однако успешный бизнес-процесс не только обеспечивает удовлетворение клиентов, но и обеспечивает управление затратами (контроль затрат путем обеспечения эффективности процесса), доходами (повышение способности бизнеса генерировать доходы путем улучшения предлагаемых продуктов и услуг), инвестициями (максимизация возврата на инвестиции), возможностями (предоставление бизнесу возможностей, включая те, которые формируют основу для сохранения конкурентоспособности бизнеса в будущем), а также воздействие на бизнес в виде возможностей.

Бизнес-процессы должны создавать добавленную стоимость и поэтому не должны включать ненужную непроизводительную деятельность [12].

В каждой организации существуют сотни бизнес-процессов и тысячи подпроцессов. Однако почти каждая компания строится вокруг четырех основных процессов, от которых зависит конечный успех компании, ведущей к выживанию и росту, обеспечивающей высокое качество продукции и услуг.

К этим четырем основным процессам относятся:

1) процесс разработки продукта или услуги: концепция, проектирование и запуск нового продукта или услуги для клиентов

2) процесс принятия заказов: процесс принятия мер по привлечению клиентов и выполнению запросов клиентов на продукты или услуги.

3) процесс выполнения заказов: процесс создания, подготовки и доставки заказов клиентам.

4) процессы обслуживания клиентов: деятельность, направленная

на поддержание удовлетворенности клиентов после доставки заказа.

Вышеперечисленные четыре процесса варьируются от сектора к сектору и от компании к компании. Время от времени можно задаться вопросом, где же на самом деле находятся эти процессы в некоторых секторах. Однако эти процессы всегда будут существовать в той или иной форме и являются теми процессами, на которых компании фокусируются больше всего. Все остальные процессы, такие как финансовые, кадровые и юридические, существуют для поддержки и измерения успеха этих четырех основных бизнес-процессов и вместе с основными процессами организации образуют целостную систему.

Характеристика структуры и сфера деятельности организации. Объектом данного анализа является магазин женской одежды - ООО "ФОРЖЕТ". Магазин находится в г. Москва в ТЦ «Галеон». Общая площадь торгового предприятия составляет 680 кв. м. Площадь торгового зала магазина составляет 457 кв. м.

Генеральный директор компании осуществляет текущее руководство деятельностью и в его обязанности входят следующие:

1. Контроль за работой магазина, решение организационных и финансовых вопросов.
2. Приём и увольнение работников.
3. Взаимодействие с партнерами.

По состоянию на 01.04.2024 г., ассортимент товаров ООО «Форжет» представлен 92 позициями, из которых наибольшая часть (66 позиций или 71,74 %) составила одежда. Аксессуары были представлены 22 позициями, их доля в ассортименте составила 23,91 %. Наименьшую долю в общем объеме товаров магазина составила обувь (4,35 % или 4 наименования).

В свою очередь, по состоянию на 01.05.2025 г., ассортимент товаров ООО «Форжет» представлен 94 позициями, из которых наибольшая часть (68

позиций или 72,34 %) составляет одежда. 21,28 % или 20 позиций – аксессуары. Наименьшую долю составила обувь (6,38 % или 6 наименований).

Для любого магазина большое значение имеет широта ассортимента, которая выступает в качестве одного из критериев конкурентоспособности. Чем шире ассортимент, тем более разнообразные потребности могут быть удовлетворены.

Таким образом, наглядно видно, что в 2022 г. Увеличилось, как число посетителей магазина, так и число покупателей. Вместе с этим вырос и товарооборот. Для более полного представления о коммерческой работе магазина проанализируем товарооборот.

Динамика роста товарооборота в текущих ценах:

$$ДТО_{тек} = \frac{29\,456\,202}{25\,987\,024} \times 100\ \% = 113{,}35\ \%$$

Цены по сравнению с 2022 г., в 2023 г. цены выросли, в среднем, на 15 %. Следовательно, следует рассчитать индекс цен.

2. Индекс цен:

$$I_{цен} = \frac{115}{100} = 1{,}15$$

Теперь, зная товарооборот в текущих ценах и индекс цен, можно рассчитать фактический товарооборот в сопоставимых ценах.

3. Фактический товарооборот в сопоставимых ценах:

$$ТО_{факт.\ в\ сопост.\ ценах} = \frac{29\,456\,202}{1{,}15} = 25\,614\,089\ руб.$$

4. Динамика роста товарооборота в сопоставимых ценах

$$ДТО_{сопост.\ ценах} = \frac{25\,614\,089}{25\,987\,024} \times 100\ \% = 98{,}56\ \%.$$

Как видно из расчетов, товарооборот отчетного года в текущих ценах увеличился на 13,35 %.

Однако, после того, как была рассчитана динамики товарооборота в сопоставимых ценах, стало ясно, что товарооборот вырос лишь за счет увеличения цен. Если бы цены не увеличились, товарооборот составил бы

всего 25 614 089 руб. Таким образом, товарооборот вырос в отчетном году только за счет роста цен, а не за счет увеличения количества продажи товаров.

Согласно внутренним правилам, для каждого магазина формируется план продаж на месяц, для ООО «Форжет»» он варьируется от 2 100 000 до 2 700 000 руб. Конкретный размер зависит от месяца и количества праздников в нем. Если магазин активно выполняет план на месяц, его могут увеличить на 10–12 %. За выполненный план сотрудники получают премию в размере двойного оклада.

Таким образом, можно сделать вывод, что не всегда продажи ООО «ФОРЖЕТ» соответствовали поставленному перед магазином плану. За 2024 г. месячный план по продажам выполнялся всего четыре раза. Наибольший объем продаж наблюдается в демисезонное время, когда покупатели стремятся обновить свой гардероб, а также во время праздников. Для любого коммерческого предприятия одним из важных показателей, является ритмичность продаж.

В таблице 1 приведена ритмичность продаж.

Таблица 1 - Ритмичность продаж ООО «ФОРЖЕТ»

Показатель		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	За год
Объем продаж, руб.	План	7 050 144	7 267 361	8 052 133	7 925 907	30 295 545
	В пределах плана	6 892 388	7 066 036	7 497 460	7 607 748	29 063 632
Ритмичность продаж						0,96

Источник: материалы автора.

Исходя из данных таблицы 1, можно сказать, что продажи в ООО «ФОРЖЕТ» не являются ритмичными, поскольку получившиеся значение меньше 1. Квартальный план магазин, к сожалению, не выполнил ни один раз за весь год. Еще одной слабой стороной является тот факт, что возможности для самостоятельного продвижения магазина очень ограничены, так как магазин действует по четко разработанной системе, которая утверждена

головным офисом.

Реклама (наружная реклама магазина в виде оформления витрины и световой вывески) также утверждается в Санкт-Петербурге. Из-за этого магазин не может заниматься самостоятельным продвижением, учитывая особенности ТРК «Родник», а также его посетителей.

Цепочка создания ценностей в ООО «ФОРЖЕТ». Цепочка создания ценности торговой организации может быть втягивающей или выталкивающей и включает пять основных этапов:

1. Определение потребностей клиента.
2. Доставка товаров.
3. Хранение товаров.
4. Продажи.
5. Послепродажное обслуживание.

Модель цепочки представлена на рисунке 2.

Отличие втягивающей цепочки от выталкивающей состоит в том, что втягивающая – предусматривает получение заказа от клиента перед закупкой товара, то есть она ориентирована на фактический спрос, а не на потенциальный.

Стоит отметить, что в данном случае магазин женкой одежды представляет выталкивающую цепочку создания ценности, поскольку осуществляет поставки товара в магазин, ориентируясь на потребительские предпочтения в целом, а не на отдельные заказы клиентов.

Второй этап описания объекта управления предполагает описание состава действий каждого этапа цепочки создания ценности, а затем закрепление сотрудников за обозначенными действиями.

Рисунок 2 «Выталкивающая» цепочка создания ценности магазина женской одежды

Источник: материалы автора.

Третий этап заключается в выделении управленческих действий каждого этапа цепочки создания ценности, а затем обозначаются сотрудники - исполнители, отвечающие за реализацию конкретного этапа.

Залог высокого качества одежды – это высококачественные материалы, из которых одежда изготавливается. У ООО «ФОРЖЕТ» выстроены длительные и взаимовыгодные отношения с поставщиками, благодаря чему одежда компании имеет хорошее качество при сравнительно низкой цене. ООО «ФОРЖЕТ» закупает ткань, фурнитуру, комплектующие у таких отечественных компаний, как, например, ООО «Стайл оф сайл», ООО «ПетроЭнерго», ООО «Черил текстиль». Но также поставщиками являются и зарубежные компании. Например, итальянская компания «Tessutiesclusivi», латвийская компания «Protko», турецкая компания «Eylül Dokuma Mensucat Tekstil San.ve Tic.Ltd.Şti», французская «Lemaitre Demeestere»

В таблице 2 представим анализ основных поставщиков балльным методом, где 5 баллов – максимальное значение.

Таблица 2– Анализ основных поставщиков ООО "ФОРЖЕТ" балльным методом

Критерий	Удельный вес критерия	Lemaitre Demeestere		Protko		Tessutiesclusivi	
		Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Цена	0,19	4	0,76	5	0,95	5	0,95
Качество	0,19	5	0,95	4	0,76	5	0,95
Условия расчетов	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Сроки поставки	0,13	5	0,65	4	0,52	4	0,52
Послепродажное взаимодействие	0,09	5	0,45	3	0,27	3	0,27
Репутация	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Возможность внеплановых поставок	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Наличие системы менеджмента качества	0,08	5	0,40	4	0,32	4	0,32
Итого	1	35	4,41	29	3,79	32	4,20

Источник: материалы автора.

В качестве критериев оценки выбираются те, что имеют наибольшее

значение для отдела закупок каждой из бизнес-единиц ООО «ФОРЖЕТ».

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно составить следующий рейтинг поставщиков ООО "ФОРЖЕТ:

1 место – «Lemaitre Demeestere», общее количество баллов – 4,41.

2 место – «Tessutiesclusivi», общее количество баллов – 4,20.

3 место – «Protko», общее количество баллов – 3,79.

Лидером среди поставщиков является французская компания «Lemaitre Demeestere» – поставщик высококачественных тканей, который начал свою работу в 1895 г. недалеко от Парижа. 40 % всех тканей, производимых в компании, поставляются в другие страны, среди которых США, Япония, Россия, Италия.

Применение технологии бережливого производства к розничному магазину. Владелец недоволен потерями в магазине, которые объясняются невыполнением плана продаж. Он изучил бенчмаркинг и пришел к выводу, что необходимо сделать карту оказания услуги в магазине. Проект по оптимизации работы магазина с клиентами – участие владельца в управлении.

С целью оценки причин сокращения культуры бережливого производства использовался метод анкетирования. Анкета разрабатывалась с учетом основных требований к развитию эффективной культуры бережливого производства и нацелена на оценку е основных оставляющих.

Было проведено два анкетирования персонала организации:

1. Восприимчивость персонала к внедрению элементов БП.

2. Барьеры, препятствующие развитию концепции БП.

Для оценки восприимчивости к внедрению элементов БП использована анкета, которая включает 6 вопросов, оценочная шкала: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда. В анкетировании приняло участие 490 человек, результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анкетирования персонала к внедрению элементов БП

Вопрос	Оценка			Средняя оценка
	3 балла – всегда	2 балла – иногда	1 балл – никогда	
1. Вы постоянно следите за передовым опытом внедрения элементов БП, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся потребностей общества, индивидуального стиля вашей деятельности?	213	106	171	2,09
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?	76	269	145	1,86
3. Вы придерживаетесь определенных идей, развиваете их в процессе деятельности?	118	315	57	2,12
4. Вы получаете консультации специалистов по БП?	91	290	109	1,96
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?	196	294	0	2,40
6. Вы открыты новому?	265	165	60	2,42

Источник: материалы автора.

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет.

Уровень восприимчивости коллектива к новшествам (К) определяется по формуле 1:

К = Кфакт / Кмакс (1)

где: Кфакт – фактическое количество баллов, полученных всеми;

Кмакс – максимально возможное количество баллов (18).

Для оценки уровня восприимчивости коллектива к новшествам используются следующие показатели:

К < 0,45 – критический уровень;

0,45 < К < 0,65 – низкий уровень;

0,65 < К < 0,85 – допустимый уровень;

К > 0,85 – оптимальный уровень.

Представленные данные позволяют сделать вывод:

1) большинство работников не следит за передовым опытом внедрения элементов БП;

2) работники не занимаются саморазвитием, не сотрудничают с экспертами в БП;

3) большинство работников прогнозируют развитие своей карьеры, рост;

4) большинство опрошенных, считают, что открыты новому.

Уровень восприимчивости коллектива к новшествам рассчитаем по формуле:

К = Кфакт / Кмакс = 2940/8820 = 0,3.

Уровень восприимчивости коллектива к бережливому производству оценивается, как низкий.

На следующем этапе проведено анкетирование с целью выявления барьеров, препятствующих развитию концепции БП. В анкетировании приняло участие 490 человек. Для оценки персонал попросили отметить, факторы, которые, по их мнению, тормозят внедрение концепции БП. Результаты анкетирования представлены в таблице 4.

По мнению опрошенных основными барьерами в процессе внедрения концепции БП выступают: слабая информированность (74,4%), отсутствие материальных стимулов (73,03%), чувство страха перед отрицательными результатами (64,16%), недостаточный опыт работы (60,67%).

Проведенный анализ показал, что в развитии культуры БП наибольшее влияние на восприимчивость оказывают организационно-административные и социально-психологические средства.

Таблица 4 – Результаты анкетирования «Барьеры, препятствующие внедрение концепции БП»

Вопрос	Количество ответов	
	Чел.	%
Слабая информированность в коллективе о возможных БП	363	74,04
Отсутствие материальных стимулов	358	73,03
Чувство страха перед отрицательными результатами	314	64,16
Небольшой опыт работы	297	60,67
Недостаточная компетентность персонала	282	57,64
Негативный настрой по отношению к нововведениям	237	48,31
Отсутствие помощи	188	38,43
Социально-психологический климат	181	36,97
Недостаточная компетентность руководства	180	36,74
Плохое здоровье, другие личные причины	119	24,27

Источник: материалы автора.

Оказалось, что персонал выступает самым значимым фактором при сопротивлении внедрению элементов БП. Вторым по значимости является руководство. Вместе с тем, стоит сказать, что именно руководство во многом может формировать уровень восприимчивости и снижать сопротивление со стороны персонала.

В результате анализа были выявлены проблемы:

1) низкий уровень информированности работников о возможностях БП;

2) отсутствие материальных стимулов к развитию концепции и культуры БП;

3) чувство страха перед отрицательными результатами.

Таким образом, для повышения культуры БП в организации

целесообразно:

1) повышение уровня информированности работников о целесообразности внедрения элементов БП, возможностях для компании и работников от внедрения БП;

2) разработка системы материальной мотивации, способствующая активному участию работников в развитии БП.

Разработка мероприятий по повышению культуры бережливого производства. Повышение уровня информированности работников производится для улучшения уровня знаний, снижения страха и сокращения уровня конфликтности.

Повышение уровня информированности может производится в форме:

- брошюры
- ток-шоу
- дискуссии
- семинары
- информационные стенды.

Для реализации всех предложенных мероприятий необходимо разработать информационные стенды и информационные бюллетени, чем будет заниматься специалист по управлению персоналом с участием начальника отдела кадров.

Разработка системы мотивации, способствующая активному участию работников в развитии концепции БП производится с целью повышения уровня заинтересованности участников проектов в их успешной реализации. Разработка системы мотивации может производится через:

1) анкетирование, направленное на выявление уровня сопротивления персонала и удовлетворенность уровнем нематериальных стимулов (составление анкет, обработка результатов)

2) обсуждение и создание полной методики поощрения работников,

выдвигающих новые идеи активно участвующих в развитии элементов концепции БП

3) разработку системы материальных стимулов сотрудников, вносящих предложения по поводу улучшения элементов и направлений БП создание макета информационного обеспечения работников, отражающего все преимущества, которые можно получить в результате участия в деятельности компании

4) выработку рекомендации по повышению уровня лояльности персонала (обсуждение командой проекта и формирование списка необходимых мероприятий)

5) формирование вариантов информационного обеспечения работников, где будут отражены изменения в системе мотивации и сделан акцент будет сделан на преимущества для тех работников, кто будет участвовать в развитии концепции БП.

Необходимо разработать приказ о материальном премировании персонала, который принимает участие в развитии БП.

Разработка и внедрение всех перечисленных документов поможет своевременно и качественно реализовать все этапы проекта.

Данный проект является внутренним, его результаты целиком и полностью будут использоваться только внутри организации. Непосредственное влияние проект окажет на всех работников: через информационное воздействие и на отдельные категории лиц, которым будет оказана поддержка. Заинтересованными сторонами являются:

1. Руководство заинтересовано в разработке механизма снижения сопротивления персонала, так как в результате повысится эффективность разработки и внедрения концепции БП, что в свою очередь повлияет на конкурентоспособность предприятия

2. Сотрудники, желающие продвинуться по карьерной лестнице и

проявить себя – молодые работники. В результате реализации проекта будут определены те преимущества, шкала и методы поощрения тех работников, которые вносят существенный вклад в деятельность предприятия.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий. Рассмотрим трудовые затраты на реализацию проекта: для реализации каждого этапа проекта будут привлечены работники организации. Проведем оценку затрат на реализацию всех предложенных мероприятий (таблица 5, таблица 6, таблица 7).

Таблица 5 – Стоимость работ исполнителей

Исполнитель	Стоимость работ, руб./час.
Менеджер по персоналу	187,6
Начальник отдела кадров	223,6

Источник: материалы автора.

Расчет затрат труда на назначение ответственного за повышение уровня информированности представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты труда на повышение уровня информированности

Вид работ	Исполнитель	Продолжительность, ч.	Стоимость 1 дня, руб.	Стоимость работы, всего
Поиск и сбор и обработка всей информации по внедрении элементов БП на предприятии	Менеджер по персоналу	10	187,6	1876
Формирование информационных стендов	Менеджер по персоналу	5	187,6	938
Формирование информационных брошюр	Менеджер по персоналу	5	187,6	938
Проведение собрания	Начальник отдела кадров	2	223,6	447,2
Всего				4199,2

Источник: материалы автора.

Совокупные затраты на оплату труда работников при реализации

мероприятия составляют 4199,2 руб. Данное мероприятие позволит повысить информированность, производится с целью повышения уровня знаний, снижения страха и сокращения уровня конфликтности.

Разработка системы мотивации, способствует активному участию работников в развитии концепции БП, производится с целью повышения уровня заинтересованности участников проектов в их успешной реализации.

Таблица 7 – Затраты труда на разработку системы материальной мотивации

Вид работ	Исполнитель	Продолжительность, дней.	Стоимость 1 ч, руб.	Стоимость работы, всего
Анализ существующей системы мотивации	Менеджер по персоналу	25	187,6	4690
Выбор методов мотивации	Менеджер по персоналу	5	187,6	938
Составление системы материальных стимулов	Менеджер по персоналу	15	187,6	2814
Утверждение разработанной системы	Начальник отдела кадров	2	223,6	447,2
Информирование работников	Начальник отдела кадров	2	223,6	447,2
Всего				9336,4

Источник: материалы автора.

Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить производительность труда на 5%.

Социальный эффект от реализации мероприятий:

- сокращение конфликтности в коллективе;
- снижение уровня сопротивляемости.
- рост уровня культуры БП;
- рост производительности труда;
- сокращение затрат на привлечение кадров.

В совокупности, все проводимые мероприятия имеют положительные результаты и обеспечивают экономический и социальный эффект.

Выводы

На основании проведённого анализа бизнес-процессов и организационной культуры ООО «ФОРЖЕТ» можно сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Выявлены системные проблемы в управлении и операционной деятельности. Анализ показал неритмичность продаж, невыполнение плановых показателей и ограниченную самостоятельность магазина в вопросах продвижения, что свидетельствует о необходимости оптимизации системы владельческого управления и операционных процессов.

2. Определены ключевые барьеры внедрения бережливого производства (БП). Эмпирическое исследование (анкетирование 490 сотрудников) выявило, что основными препятствиями для развития концепции БП являются:

Слабая информированность персонала о возможностях БП (74,04%).

Отсутствие материальных стимулов для участия в улучшениях (73,03%).

Страх перед отрицательными результатами нововведений (64,16%).

Недостаточный опыт и компетентность сотрудников.

3. Установлен низкий уровень восприимчивости коллектива к инновациям. Расчётный коэффициент восприимчивости (К=0,3) показал критический уровень готовности персонала к изменениям, что указывает на глубокие проблемы в организационной культуре и системе мотивации.

4. Разработан практический комплекс корректирующих мероприятий. Для преодоления сопротивления и повышения эффективности предложена двухуровневая система мер:

Повышение информированности: через информационные стенды, бюллетени, семинары и собрания для снижения страха и конфликтности.

Разработка системы мотивации: включая материальное премирование

за участие в улучшении процессов и выдвижение идей, что направлено на повышение личной заинтересованности сотрудников.

5. Подтверждена экономическая и социальная целесообразность предлагаемых мер. Расчёт затрат на реализацию проекта (около 13,5 тыс. руб.) демонстрирует его низкобюджетность. Ожидаемые эффекты включают:

Экономический: рост производительности труда на 5%.

Социальный: снижение конфликтности и сопротивления изменениям, повышение лояльности персонала, рост общей культуры бережливости.

Заключение: Исследование подтвердило научную гипотезу о том, что синергия прямого владельческого контроля и методологии бережливого производства способна повысить эффективность торговой организации. Ключевым условием успеха является преодоление «человеческого фактора» через целенаправленное информирование и построение прозрачной системы мотивации, что позволит трансформировать стратегические цели собственника в конкретные операционные улучшения силами вовлечённого персонала.

Список использованных источников

1. Менеджмент : учебник / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. — Москва : Кнорус, 2022. — 422 с. — (Бакалавриат и магистратура). — ISBN 978-5-406-08931-5.

2. Абрамов А. Как построить «бизнес-машину» или практика применения процессного подхода [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/businessmashina/ (дата обращения: 17.03.2024).

3. Акоева М. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: принципы, факторы и ошибки проведения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 8 (18). – С. 28-37.

4. Бизнес-процесс: анализ бизнес-процессов. Описание,

применение, результаты [Электронный ресурс]. – URL: http://fb.ru/article/221749/biznes-protsess-analiz-biznes-protsessov-opisanie-primenenie-rezultatyi (дата обращения: 17.03.2024).

5. Бизнес-процесс – это что? Разработка, моделирование, оптимизация бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: http://fb.ru/article/164677/biznes-protsess-eto-chto-razrabotka-modelirovanie-optimizatsiya-biznes-protsessov (дата обращения: 17.03.2024).

6. Бизнес-процессы предприятия [Электронный ресурс]. – URL: http://fb.ru/article/38809/biznes-protsessyi-predpriyatiya (дата обращения: 17.03.2024).

7. Галямина, И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 304 с. — ISBN 978-5-4461-1587-9.

8. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 432 с. — ISBN 978-5-394-03862-5.

9. Кондратьев, В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов. — Москва : Эксмо, 2021. — 352 с. — ISBN 978-5-699-88742-1.

10. Методы описания бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: http://www.citycg.ru/services/business-process/metody-opisanija-processov/ (дата обращения: 17.03.2024).

11. Расторгуева И., Пономарев М. Бизнес-процессы в ресторанном менеджменте // Управление человеческим потенциалом. – 2019. – №4

12. Пинаев Д., Веретенников Д. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: www.prabiz.by/bs_statji_pablikacii/Modelirovanie BP (дата обращения: 17.03.2024).

13. Пономарев Е. Введение в бизнес-процессы. Часть 1

[Электронный ресурс]. – URL: http://analyst.by/articles/vvedenie-v-biznes-protsessyi-chast-1 (дата обращения: 17.03.2024).

14. Репин В.В. Карточка бизнес-процесса - инструмент руководителя [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kartochka/ (дата обращения: 17.03.2024).

15. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

16. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

17. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство

"Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

18. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

19. 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.

20. 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.

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

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

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

24. Управление процессами с обозначением его основных функций

[Электронный ресурс]. – URL: http://fb.ru/article/111511/upravlenie-protsessami-s-oboznacheniem-ego-osnovnyih-funktsiy (дата обращения: 17.03.2024).

25. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — Санкт-Петербург : СПб, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-496-03267-6

26. Холодков А. Простая методика оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: http://www.kholodkov.ru (дата обращения: 17.03.2024).

УДК 336.64

АУДИТ ДОКУМЕНТООБОРОТА ОТДЕЛА ЗАКУПОК СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Серавкин Даниил Валерьевич
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье рассматривается актуальная проблема повышения эффективности документооборота в отделе закупок строительной компании посредством внедрения системы владельческого аудита (ВА). Автором анализируются ключевые недостатки существующей ручной системы обработки документов, приводящие к срыву сроков, росту издержек и снижению качества снабжения. Предложен проект внедрения корпоративного портала, основанный на каскадной модели жизненного цикла и направленный на автоматизацию процессов закупок. Особое внимание уделено анализу заинтересованных сторон проекта и формированию организационной структуры, обеспечивающей успешную реализацию системы. Результаты исследования демонстрируют, что внедрение ВА способно существенно оптимизировать операционную деятельность строительной компании и усилить её конкурентные преимущества.

Ключевые слова: владельческий аудит, документооборот, отдел закупок, строительная компания, автоматизация, жизненный цикл проекта, бизнес-выгоды.

AUDIT OF THE PROCUREMENT DEPARTMENT OF THE BUILDING COMPANY

Seravkin Daniil
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Abstract

The article discusses the current problem of improving the efficiency of document management in the procurement department of a construction company through the implementation of a proprietary audit system (PAS). The author analyzes the key drawbacks of the existing manual document processing system, which lead to delays, increased costs, and reduced quality of procurement. The article proposes a project for implementing a corporate portal based on a cascading

lifecycle model, which aims to automate procurement processes. Special attention is given to analyzing the stakeholders of the project and creating an organizational structure that ensures the successful implementation of the system. The results of the study demonstrate that the implementation of PAS can significantly optimize the operational activities of a construction company and enhance its competitive advantages.

Keywords: owner audit, document management, procurement department, construction company, automation, project lifecycle, business benefits.

Актуальность исследования. Актуальность настоящего исследования обусловлена комплексом факторов, затрагивающих как отраслевые особенности строительного сектора, так и общие тренды цифровизации управления бизнес-процессами.

Строительная отрасль характеризуется капиталоёмкостью, длительными производственными циклами, зависимостью от большого числа поставщиков и сложной логистикой. Процесс закупок материалов и оборудования является критическим звеном, напрямую влияющим на сроки, бюджет и качество конечного объекта. Неэффективный, непрозрачный или плохо контролируемый документооборот в этом звене многократно усиливает операционные и финансовые риски, ведет к срывам контрактов и утрате конкурентных позиций. Исследование механизмов внутреннего контроля именно в этой сфере отвечает насущной потребности отрасли в повышении устойчивости и управляемости [3].

Многие компании, особенно со значительным сроком присутствия на рынке, до сих пор опираются на фрагментированные и ручные методы учета (таблицы Excel, бумажные журналы, разрозненные базы в 1С). Это создает «информационный хаос», препятствует оперативному принятию решений и формирует почву для ошибок и злоупотреблений. Переход от таких устаревших практик к комплексным автоматизированным системам аудита и контроля является не просто трендом, а объективной необходимостью для сохранения бизнеса в условиях цифровой экономики [4].

Актуальность усиливается выбором в качестве предмета исследования именно владельческого аудита (ВА), который рассматривается не как разовая проверка, а как непрерывный, встроенный в бизнес-процессы механизм контроля со стороны собственников или топ-менеджмента [10]. Такой подход смещает акцент с констатации нарушений на их предупреждение, обеспечивая прозрачность операций в реальном времени. Разработка проектной модели внедрения ВА для отдела закупок отвечает запросу на инструменты, позволяющие собственникам и руководителям напрямую влиять на ключевые статьи расходов и минимизировать агентские риски [9].

Таким образом, актуальность работы заключается в решении критической для строительного бизнеса проблемы контроля закупок через разработку научно-обоснованной и практически применимой модели внедрения системы владельческого аудита, что соответствует задачам импортозамещения, цифровизации и повышения корпоративной прозрачности в современной экономической среде.

Научная гипотеза: внедрение системы владельческого аудита (корпоративного портала) в документооборот отдела закупок строительной компании позволит достичь снижения производственных издержек не менее чем на 10%, повысит прозрачность и контролируемость процессов закупок, а также сократит время обработки заявок на снабжение, что в совокупности приведёт к росту операционной эффективности и улучшению инвестиционных показателей компании.

Цель исследования: разработка проекта создания ВА (корпоративного портала) производственной компании/

Объект исследования: Строительная компания «БИЛДИНГ».

Предмет исследования: Система документооборота аудита отдела закупок

Методы исследования. Для описания содержания проекта применена

каскадная модель описания жизненного цикла ВА, а именно ее классический вариант, дающий возможность линейно и последовательно проходить стадии создания ВА, по принципу возможности перехода к следующей стадии только при условии завершения предыдущей (рисунок 1).

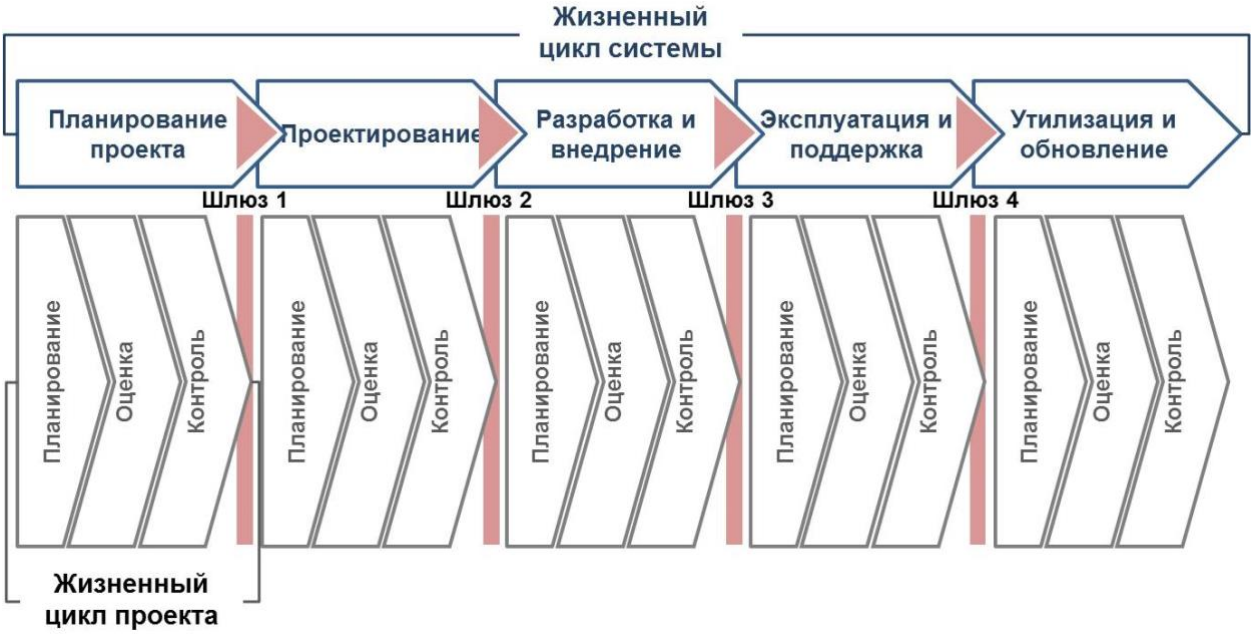


Рисунок 1. Соотношение жизненного цикла ВА и жизненного цикла проекта
Источник: материалы автора

Необходимо отметить, что планирование, оценка и контроль характерны для любого цикла управления. Таким образом, использование их в качестве владельческого аудита при закупке и поставке оборудования и материалов, в том числе на этапе «Эксплуатация и поддержка», носящем выраженный операционный (не проектный) характер, вполне обосновано [6].

Рассмотрение каждой стадии ЖЦ ВА в качестве отдельного проекта позволяет (по сути, делает единственно возможным) применять метод планирования по принципу набегающей волны, который значительно понижает рискованность проекта и повышает шансы на успех [7].

В то же время процессы, выполняемые в рамках одной стадии ЖЦ ВА, могут иметь взаимосвязи как в рамках данной стадии, так и с процессами

других стадий. Очевидно, что для успешного достижения целей проекта необходимо не только управлять каждым процессом в отдельности, но и обеспечить комплексный подход к управлению с учетом взаимосвязей, взаимозависимостей как отдельных процессов, так и групп процессов [2, 5].

Обоснование проекта реорганизации документооборота. Строительная компания «БИЛДИНГ» на рынке предоставления соответствующих услуг с 2002 года. В последнее время у компании «БИЛДИНГ» многократно возросли объемы строительства, количество заказчиков, поставщиков и подрядчиков. По каждой категории создавалась отдельная база данных в инструментах общего назначения (1С, Excel и веб-портал для сбора заказов), которые использовала компания «БИЛДИНГ».

Компания столкнулась с трудностями, негативно отразившимися на получаемой прибыли. Составляющие этих проблем представлены ниже:

- В виду использования ручного документооборота и работ по разработке проектно-сметной документации постоянно срываются сроки выполнения заданий.
- Снизилось качество и скорость материально-технического снабжения в виду ручного заполнения документации и расчета необходимой номенклатуры.
- Снизилось качество поставляемых материалов и оборудования для строительства в контексте увеличения контрафактной и некачественной продукции.
- Снизилась удовлетворенность заказчиков качеством выполняемых заказов. Часть заказчиков расторгло контракты с «БИЛДИНГ» и перешли к конкурентам.
- Существенно возросли издержки производства и произошло ухудшение инвестиционных показателей деятельности и увеличение сроков окупаемости проекта, в том числе из-за завышения цены на поставляемое

оборудование и материалы.

Учитывая вышеперечисленные негативные результаты, руководители компании «БИЛДИНГ» приняли решение о разработке и внедрении новой системы документооборота для осуществления внутреннего аудита процесса закупок оборудования и комплектации.

Целью осуществления данного проекта является повышение эффективности документооборота и ускорение процессов, связанных с составлением и оборотом документации отдела комплектации в контексте заявок и договоров при снижении издержек производства на 10% по сравнению с ситуацией до внедрения модели.

Предварительно анализируя бизнес-выгоды, которые будут приобретены в результате внедрения новой системы, специалисты компании «БИЛДИНГ» пришли к следующим выводам:

- Необходимо осуществлять четкий контроль проверки поставщиков на надежность.
- Документооборот отдела закупок и комплектации будет более прозрачным и более контролируемым для внутреннего аудита компании.
- Требуется предварительная оценка количественных инвестиционных показателей бизнеса и расчет сроков окупаемости проекта.
- Необходимо достичь 100-процентного исполнения сроков выполнения договоров поставок конкретными подразделениями, что позитивно отразится на сроках исполнения заказов в целом.

Ожидаемые результаты проекта:

- Сократится время, затрачиваемое на комплектацию и снабжение материалами.
- Улучшится качество документации по закупкам и комплектации за счет внедрения системы контроля и качества.
- Новая система владельческого аудита позволит

автоматизировать основной бизнес-процесс компании «БИЛДИНГ», сохранив существующие конкурентные преимущества. В итоге будет ускорен бизнес, и предоставлен конечным клиентам более качественный уровень услуг, что в свою очередь, прямым образом отразится на доходах и прибыли компании.

Рассмотрим бизнес - причины, побуждающее предприятие инициировать проект внедрения \ разработки \ модификации ВА. Для системного представления результатов используем матрицу структурированных бизнес-выгод (таблица 1).

Анализ окружения объекта. Определим заинтересованные стороны ВА и сформируем реестр заинтересованных сторон проекта. Данные представлены ниже в таблице 2.

Реорганизацию документооборота проведем на основе устава проекта владельческого аудита, который представляет собой инструмент, формально авторизующий проект и являющийся звеном, соединяющим предстоящий проект с текущей работой организации (таблица 3).

Данный документ обычно отражает ситуацию со стороны подразделения-заказчика, выпускается руководителем, внешним по отношению к проекту, и назначает менеджера проекта, наделяя его полномочиями на использование в проекте ресурсов организации и отдела экономической безопасности (ОЭБ) компании.

Таблица 1 – Матрица структурированных выгод

		ХАРАКТЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ НА БИЗНЕС	
		Создание новых возможностей	Повышение эффективности операций
СТЕПЕНЬ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ	Финансовые	Увеличение прибыли на 28% за счет увеличения объема работ. за счет сокращение издержек за счет автоматизации регистрации и учета документооборота отдела закупок	За счет сокращение издержек за счет автоматизации регистрации и учета документооборота отдела закупок «БИЛДИНГ» сможет сэкономить 8000000 руб.
	Количественные	Объем работ будет 98-100%, за счет использования поисковых систем, администрирование баз данных, систематическое обновление данных по нормативным базам и прайс-листов контрагентов	Процесс обновления нормативных баз и прайс-листов поставщиков оборудования будет занимать 15 мин. Количество выполняемых подрядов возрастет в 3 раза
	Измеримые	Увеличение объема выполняемых заказов за счет использования поисковых систем, администрирование баз данных, систематическое обновление данных по нормативным базам, в сравнении с предыдущими уровнями на 40%	Процесс обновления нормативных баз, выпуск документации и ее контроль (заявки на закупку и прай-листы) 2 уровня ускорился на 2 часа
	Качественные	Создание истории выполнения заказов и номенклатуры документации Фильтры и поиск в поисковых системах Обновление данных нормативных баз и прайс-листов по нескольким ресурсам одновременно для тендера предложений	Ускорение процесса поиска и оценки нормативной документации. Ускорение процесса контроля нормативных баз и прайс-листов. Увеличение количества выполняемых заказов на закупку оборудования и материалов. Увеличение качества конечного продукта.

Источник: материалы автора

Таблица 2 – Заинтересованные стороны владельческого аудита компании

Группа	ФИО	Должность	Роль в проекте	Влияние на проект	Полномочия	Интерес к проекту
Акционеры и инвесторы	Иванов И.И.	Инвестор	Инвестирование проекта	Высокое	Высокие	Низкий
Топ-менеджмент	Петров С.В.	Директор	Управление основной деятельностью	Высокое	Высокие	Высокий
Сотрудники отдела закупок	Сидоров Е. В.	Нач. ОКС	Документооборот и констр. документация	Низкое	Низкие	Высокий
Поставщики	Филюлин А.М.	Инженер ОМТС	Поставка оборудования	Низкое	Низкие	Низкий
Производственная база	Сиско Н.П.	Организация произв. процесса	Выполнение строительных работ	Низкое	Низкие	Низкий
Заказчики	Потапкин С.В.	Зам. директора	Заказывает выполнение работ	Низкое	Низкие	Высокий
Менеджеры проекта	Цукалов А.Л.	Менеджер проекта	Управление проектом	Высокое	Средние	Высокий
Менеджер проекта «ИНТРО»	Писук. А.Н.	Менеджер проекта	Управление проектом	Высокое	Средние	Высокий
Аналитики ОЭБ	Сокол С.А.	Системный аналитик	Команда проекта	Слабое	Планирование работ	Высокий
Аналитики ОЭБ	Чуев М.М.	Бизнес-аналитик	Команда проекта	Слабое	Описание бизнес-требований, анализ	Высокий

Продолжение таблицы 2

Эксперты	Туполев М.Ю.	Специалист по внедрению II	Команда проекта	Слабое	Внедрение и сопровождение системы	Высокий
Эксперты	Чулобаев Е.В.	Специалист по внедрению II	Команда проекта	Слабое	Тестирование системы	Низкий
Специалист по внедрению III	Какача М.О.	Тренер	Команда проекта	Слабое	Обучение	Низкий
Менеджеры	Сакер И.И.	Администратор проекта	Не входит в состав команды проекта	Сильное	Ведение документации, помощь руководителю проекта	Низкий

Источник: материалы автора

Таблица 3 - Устав проекта владельческого аудита

	Раздел	Пояснения
.	**Название проекта**	Внедрение системы ВА строительной фирмы
.	**Бизнес-причина возникновения проекта**	Низкий уровень учета и контроля документооборота, связанного с закупкой оборудования и материалов, несоблюдение графика выполнения работ, высокие издержки производства.
.	**Бизнес-цель**	Снижение издержек производства на 10% по сравнению с ситуацией до внедрения модели, отказ от ручной обработки данных ключевых показателей экономической эффективности процесса.
.	**Результаты проекта**	Снижение издержек производства на 10% по сравнению с ситуацией до внедрения модели, отказ от ручной обработки данных ключевых показателей экономической эффективности процесса. Создание программного продукта, позволяющего эффективно выполнять: регистрация и учет заявок на снабжение; регистрация и учет поставленного оборудования; оформление нарядов на снабжение; ведение справочника поставщиков компании и истории обслуживания; оперативный поиск информации о поставляемом оборудовании и контрагентах. проверка контрагентов и тендер прайс-листов; формирование отчетности о результатах деятельности отдела закупок.
.	**Допущения**	- инфляция не превысит 5% - стоимость лицензий на ПО сторонних разработчиков не изменится.
.	**Расписание основных контрольных событий**	• Время начала и окончания проекта – январь 2021 – январь 2022 <u>Ключевые вехи проекта:</u> • Планирование проекта • Проектирование • Разработка и внедрение • Эксплуатация и поддержка • Обновление
.	**Бюджет проекта**	200000 $

Продолжение таблицы 3.

.	**Критерии приемки**	• Время формирования комплекта отчетов ОЭБ не превышает 20 мин. • Среднее время оформления электронной заявки составляет 5 мин.
.	**Обоснование полезности проекта**	На сегодняшний день, учет и контроль выполнения заявок снабжение оборудованием и ТМЦ в компании ведется с помощью журналов учета. Технология «бумажного» и «частично автоматизированного» ведения учета деятельности предприятия выражается в неэффективной организации бизнес-процессов, связанных с деятельность компании и несоответствии современным требованиям управления организациями подобного типа. К тому же, ручное составление и оформление отчетов о результатах деятельности отдела закупок и формирование сопроводительной документации приводит к замедлению документооборота компании, а, как известно, документооборот является очень важным процессом деятельности любой организации. Отсутствие системы владельческого аудита для автоматизации ручной работы сотрудников ОЭБ приводит к очень низкой скорости обработки заявок на снабжение материалами и оборудованием и формирования соответствующих нарядов, что, в свою очередь, не позволяет эффективно проводить снабжение подразделений предприятий. Из-за больших объемов ручной работы сотрудников отдела закупок, при осуществлении основных бизнес-процессов, возникают следующие проблемы и недостатки: низкий учет и контроль выполнения заявок на снабжение подразделений; низкий учет и контроль установленного оборудования; увеличение времени на обработку заявок на снабжение; затруднения в оформлении нарядов снабжение ТМЦ; затруднение поиска документов в журналах учета; затруднения в оформлении графика поставок ТМЦ; несоблюдение графика поставок ТМЦ; низкая скорость и некорректное формирование отчетности о результатах деятельности служб и подразделений. Для решения всех проблем связанных с деятельностью сотрудников отдела закупок, было принято решение о разработке автоматизированной системы владельческого аудита (ВА) учета закупок и контроля выполнения работ ОЭБ.

Продолжение таблицы 3.

		Основными функциями, которые призван автоматизировать данный программный продукт, являются: регистрация и учет заявок на снабжение; регистрация и учет установленного оборудования; оформление нарядов на снабжение; ведение справочника контрагентов компании и истории снабжения; оперативный поиск информации о контрагентах; оперативный мониторинг цен, коммерческих предложений и прайс-листов контрагентов; формирование отчетности о результатах деятельности отдела закупок. Таким образом, автоматизация всех вышеперечисленных функций позволит решить все проблемы, возникающие в процессе деятельности отдела закупок, а также приведет к минимизации трудовых затрат на оформление сопроводительной документации и результатной отчетности ОЭБ.

Источник: материалы автора

Это особенно актуально в функционально-ориентированных и матричных организациях, т.е. в тех компаниях, где менеджеры не имеют непосредственной власти над членами проектной команды и другими ресурсами, но несут ответственность за выполнение проекта. Для того чтобы устав имел силу в подобной ситуации, издающий его руководитель, или спонсор проекта, должен находиться на том уровне, который подразумевает наличие контроля над ресурсами [1, 8].

Построение иерархической структуры работ. После получения необходимой информации о факторах, влияющих на структуру ВА, необходимо определиться с типом построения ВА: по жизненному циклу и по системам.

Для выполнения проектирования корпоративной информационной системы владельческого аудита компанией «БИЛДИНГ» был выбран подрядчик- компания «ИНТРО», отлично зарекомендовавшая себя на рынке современных технологических решений. Создавая на современном

высокотехнологичном уровне корпоративные приложения «ИНТРО» помогает решить целый спектр проблем и повысить темпы инноваций и роста. Поставляя программный продукт «ИНТРО», также, предлагает услуги по внедрению и адаптации продукта, используя собственный продукт по внедрению «EXPLO».

Компания «БИЛДИНГ» и компания «ИНТРО» установили, что в ходе реализации проекта у сотрудников отдела экономической безопасности (ОЭБ) компании «БИЛДИНГ» будет возможность в реальном времени отслеживать ход реализации процесса закупок оборудования и материалов, вносить комментарии и возникающие по ходу использования системы, дополнения, контролировать всю происходящую в рамках ВА активность, оперативно вносить изменения в требования, если это необходимо.

Учитывая необходимость скорейшего внедрения новой системы ВА, компанией-заказчиком было решено одновременно приобрести программу внедрения и апробации системы «EXPLO-CONTROL». Данный программный продукт осуществляет планирование, внедрение и контроль выполнения продуктов серии «EXPLO» с целью оптимизировать время, ресурсы и процессы для большей эффективности применения продукта. Иерархическая структура работ (ИСР) проекта по методике «EXPLO-CONTROL» представляет собой маршрут, состоящий из 4 стадий: планирование, составление заявок, контроль контрагентов, цен и оприходование ТМЦ.

В соответствие с принципом, лежащим в основе построения ВА по фазам жизненного цикла, на 1-ом уровне происходит разбитие проекта на фазы. Этот принцип следования естественному жизненному циклу проекта весьма популярен в некоторых отраслях и, в принципе, значительно упрощает разработку расписания проекта. Хороший пример использования такого типа структурирования ИСР - проект разработки программного

обеспечения, состоящий из таких фаз, как определение требований, высокоуровневое проектирование, низкоуровневое проектирование, написание кода и тестирование.

Принцип разбития по системам подразумевает разбитие на составляющие физические системы и отображение их на уровне 1 ИСР. Этот подход широко распространен в ряде традиционных производственных отраслей, в которых ИСР больше напоминает спецификацию производственного образца (рисунок 2).

Цель стадии планирование – обеспечить начальное планирование и выполнить подготовку плана материально-технического снабжения компании. На данной стадии определяются основные цели, задаются приоритетами и областями проекта.

На стадии составления заявок отдела закупок создается базовый проект будущей системы с описанием необходимых требований и решений, а также концепции бизнес-моделирования системы.

Стадия контроля завершает подготовку продукта и подготавливает его к приемки и оприходованию на складе ТМЦ, оповещается персонал отдела закупок.

На стадии приемки на склад и оприходования ТМЦ производится контоль поставляемого оборудования на качество и соответствие договору поставки, количественные характеристики, а также, усовершенствование производимых операций, также выполняется консультирование потребителя по возникающим проблемам и проект становится завершенным.

Организационная структура проекта. Целью организационной структуры проекта ВА является включить всех участников проекта с целью максимально эффективного управления в процессе создания проекта. В созданной команде проекта задействованы представители всех структурных подразделений компании, задействованных в проекте.

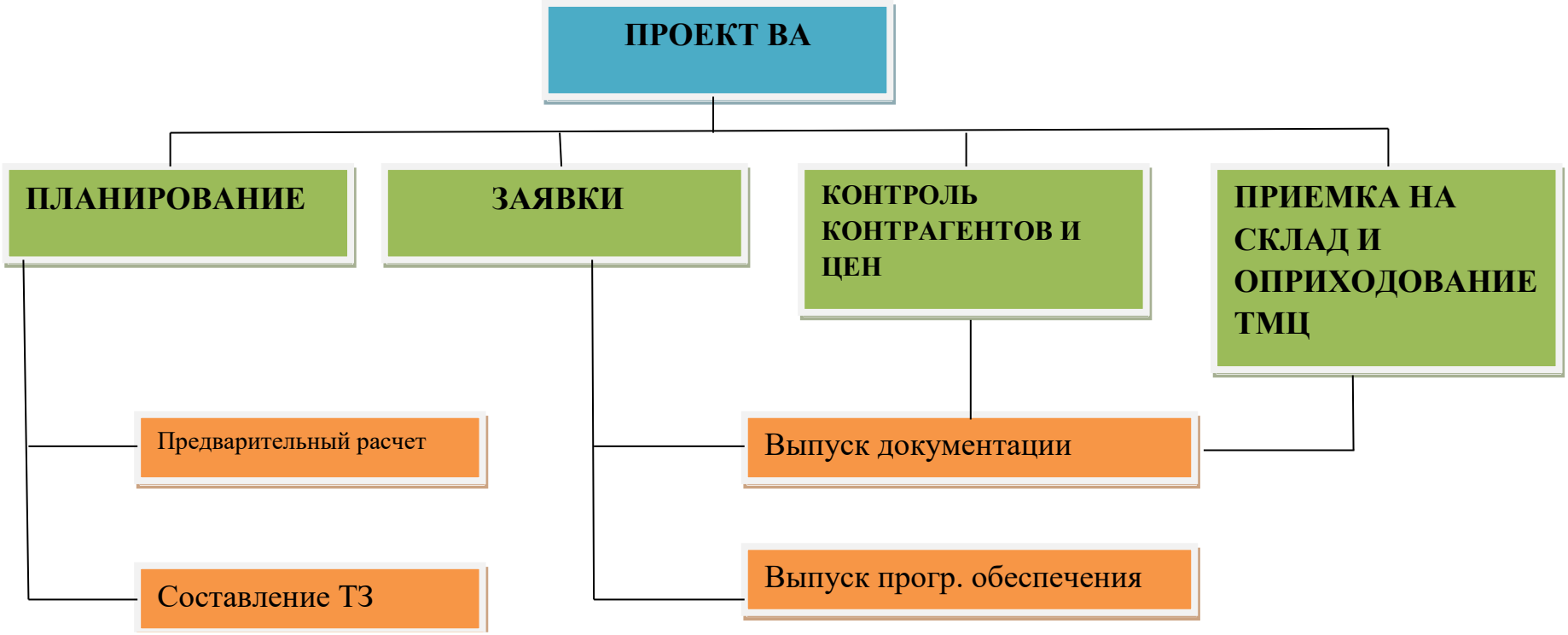


Рисунок 2 - Диаграмма ИСР проекта

Источник: материалы автора

Составим штатное расписание проекта и организационную диаграмму проекта (рисунок 3), с обозначенными в ней отношениями подчиненности.

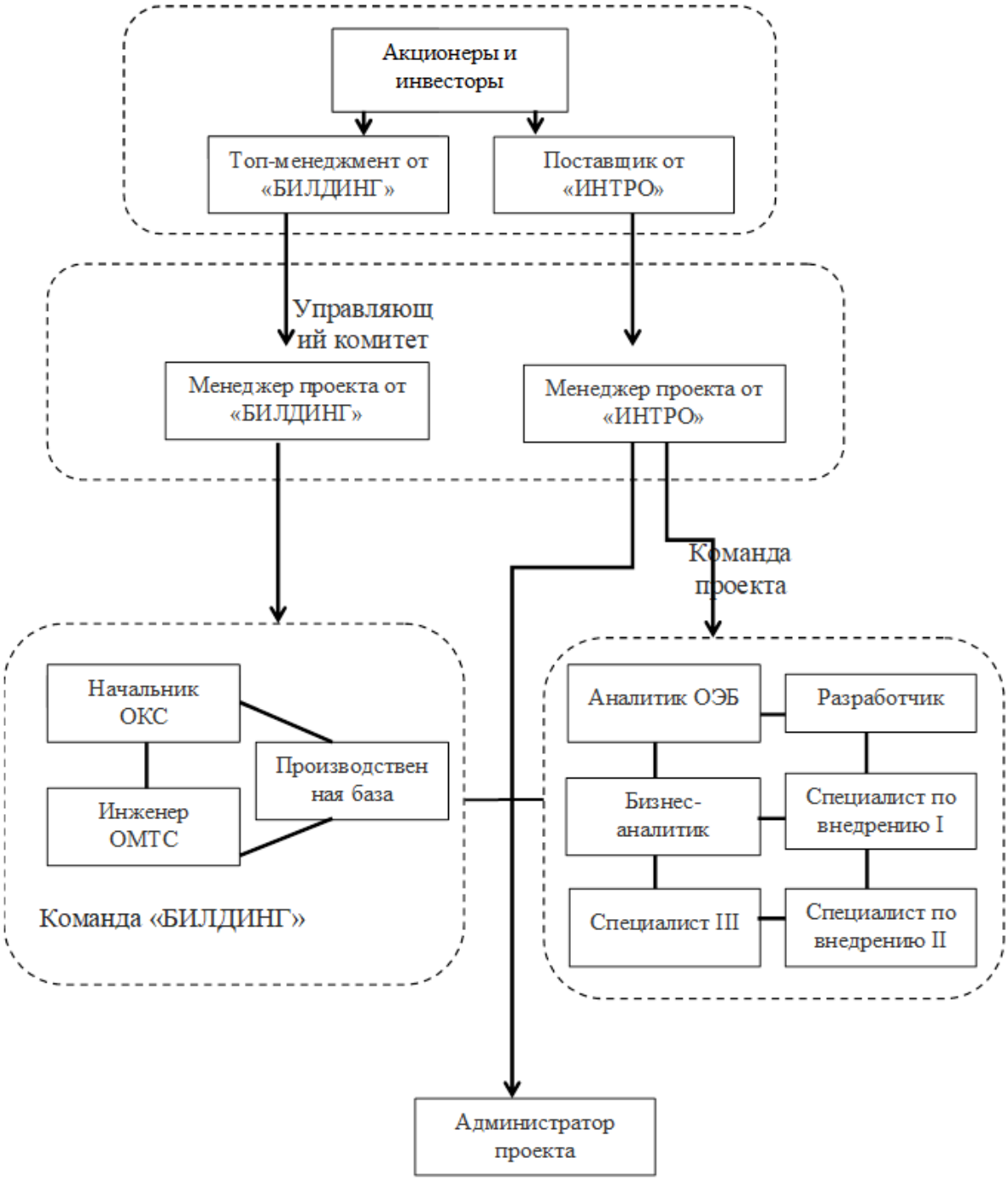


Рисунок 3. Организационная диаграмма проекта

Источник: материалы автора

Выводы

1. Существующая система документооборота является неэффективной и основана на ручных, фрагментированных процессах (Excel, бумажные носители, разрозненные базы в 1С), что приводит к:

- срыву сроков выполнения задач;
- снижению качества снабжения;
- росту операционных издержек;
- ухудшению удовлетворённости заказчиков.

2. Внедрение системы владельческого аудита на основе корпоративного портала способно существенно оптимизировать ключевые бизнес-процессы закупок за счёт:

- автоматизации регистрации, учёта и контроля документов;
- повышения прозрачности и контролируемости операций;
- сокращения времени обработки заявок и формирования отчётности.

3. Использование каскадной модели жизненного цикла проекта позволяет структурировать процесс внедрения ВА, минимизировать риски и обеспечить поэтапный контроль за выполнением работ.

4. Анализ заинтересованных сторон проекта показал высокую заинтересованность топ-менеджмента и сотрудников отдела закупок, что является важным фактором успешной реализации проекта.

5. Организационная структура проекта, включающая внешнего подрядчика («ИНТРО») и внутренние ресурсы компании, обеспечивает необходимое взаимодействие, контроль и экспертизу на всех этапах внедрения.

Рекомендации

1. Немедленно приступить к внедрению системы ВА в соответствии с разработанным уставом проекта, используя предложенную каскадную модель и программный продукт «EXPLO-CONTROL» для управления процессом.

2. Обеспечить постоянное взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами, особенно с топ-менеджментом и отделом закупок, для своевременного согласования требований и контроля хода проекта.

3. Провести обучение сотрудников отдела закупок и экономической безопасности работе с новой системой, чтобы минимизировать сопротивление изменениям и ускорить адаптацию.

4. Реализовать пилотный запуск системы на одном из направлений закупок для тестирования функциональности, выявления возможных проблем и их оперативного устранения до полномасштабного внедрения.

5. Внедрить механизм регулярного мониторинга и оценки эффективности системы после её запуска, включая:

- контроль снижения издержек (целевой показатель – не менее 10%);
- измерение времени обработки заявок;
- оценку удовлетворённости внутренних и внешних пользователей.

6. Рассмотреть возможность интеграции системы ВА с другими корпоративными системами (например, с 1С, CRM, ERP) для создания единого информационного пространства и дальнейшей цифровизации бизнес-процессов компании.

Заключение

Внедрение системы владельческого аудита в документооборот отдела закупок строительной компании «БИЛДИНГ» является необходимым шагом для повышения операционной эффективности, снижения рисков и усиления конкурентных преимуществ. Предложенная проектная модель, основанная на каскадном подходе и поддержанная детальным анализом стейкхолдеров и организационной структуры, обеспечивает реалистичный и управляемый путь к достижению поставленных целей. Реализация проекта позволит не только автоматизировать ключевые процессы, но и создать основу для дальнейшей цифровой трансформации компании.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005 Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем. – Введ. 2006-07-01. – М. : Стандартинформ, 2005. – IV, 46 с.

2. Автоматизация документооборота в отделах закупок: решение для ускорения процесса // DataDoc. – 2024. – 18 дек. – URL: https://datadoc.ru/platforma/avtomatizacziya-dokumentooborota-v-otdelah-zakupok-reshenie-dlya-uskoreniya-proczessa/ (дата обращения: 09.01.2025).

3. Автоматизация снабжения в строительстве: как технологии меняют отрасль // Cynteka. – 2024. – 21 авг. – URL: https://cynteka.ru/publikatsii/avtomatizacia-snabzheniya/ (дата обращения: 09.01.2025).

4. Глухов, Д. Жизненный цикл проектов — разбор всех этапов // Timetta. – 2023. – 31 июля. – URL: https://timetta.com/ru/blog/zhiznennyj-cikl-proektov (дата обращения: 09.01.2025).

5. Иванова, Е. Автоматизация закупок: специфика проектов, методология эффективных работ // Раздолье. – 2022. – 6 апр. – URL: https://razdolie.ru/blog/avtomatizatsiya-zakupok-spetsifika-proektov-metodologiya-effektivnykh-rabot (дата обращения: 09.01.2025).

6. Автоматизация процессов закупок: пошаговое руководство // e-mba.ru. – 2024. – 16 сент. – URL: https://e-mba.ru/knowledge-base/avtomatizatsiya-protsessov-zakupok-poshagovoe-rukovodstvo (дата обращения: 09.01.2025).

7. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Менеджмент : учебник для бакалавров. – Москва : КноРус, 2021. – 430 с. – ISBN 978-5-406-07830-8. – Текст : непосредственный.

8. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных

статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

9. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

10. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

11. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

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. 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.

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

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

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

17. Making a Business Case for Procurement Automation // Zycus. – 2025. – Oct. 14. – URL: https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/making-a-business-case-for-procurement-automation (accessed: 09.01.2025).

18. From Concept to Completion: A Comprehensive Guide to Construction Project Lifecycle Management // CMiC. – URL: https://cmicglobal.com/resources/article/From-Concept-to-Completion-A-Comprehensive-Guide-to-Construction-Project-Lifecycle-Management (дата обращения: 09.01.2025).

19. How Contract Lifecycle Management Transforms Construction Procurement Processes // ProQsmart. – 2025. – Apr. 01. – URL: https://proqsmart.com/blog/how-contract-lifecycle-management-transforms-construction-procurement-processes/ (дата обращения: 09.01.2025).

УДК 336.64

ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ АУДИТ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

Степанов Семен Иванович
Магистрант 2 курса
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье рассмотрены теоретико-методологические основы проведения владельческого аудита качества на примере реализации гель-лаков и маникюрных принадлежностей. Разработана причинно-следственная диаграмма, позволяющая идентифицировать основные причины потери качества товарного лака. Предложены направления совершенствования системы управления качеством, включающие модернизацию технологических процессов и использование высококачественных материалов. Результаты исследования могут быть применены для повышения конкурентоспособности малых предприятий в сфере бьюти-индустрии.

Ключевые слова: владельческий аудит, аудит качества, управление качеством, малые предприятия, причинно-следственная диаграмма, конкурентоспособность.

OWNERSHIP QUALITY AUDIT

Stepanov Semyon
master's student of the program
“Entrepreneurship management"
Plekhanov Russian University of Economics

Abstract

The article discusses the theoretical and methodological foundations of conducting a quality audit based on the sale of gel polishes and manicure accessories. A cause-and-effect diagram has been developed to identify the main causes of loss of quality in commercial polishes. The article proposes ways to improve the quality management system, including the modernization of technological processes and the use of high-quality materials. The results of this research can be applied to enhance the competitiveness of small businesses in the beauty industry.

Keywords: owner audit, quality audit, quality management, small enterprises, cause-and-effect diagram, competitiveness.

Актуальность исследования. В условиях роста конкуренции на рынке бьюти-индустрии и повышения требований потребителей к

безопасности и долговечности продукции, обеспечение стабильного качества становится критическим фактором успеха для малых и средних предприятий. Особую значимость приобретает внедрение системного подхода к управлению качеством, включая проведение внутреннего аудита, что позволяет не только выявлять отклонения, но и оптимизировать бизнес-процессы [16]. Исследование посвящено практическому применению методологии аудита качества в рамках конкретного предприятия, что определяет его прикладную ценность.

Научная гипотеза исследования состоит в том, что внедрение системного владельческого аудита качества на малых предприятиях позволяет не только идентифицировать ключевые причины снижения качества продукции (включая технологические, организационные и сырьевые факторы), но и разработать комплекс корректирующих мер, приводящих к устойчивому повышению конкурентоспособности продукции на рынке.

Целью исследования является анализ проблемных вопросов организации и методики проведения аудита качества продукции в отечественных предприятиях.

Объектом исследования выступает ИП Маштакова Р.Р.

Предметом исследования является система управления качеством продукции на производстве.

Концепция управления качеством. Интеграция РФ в мировое экономическое общество обуславливает необходимость перехода на международные стандарты ISO серии 9000, 9001, 9002, 9003, 9004, служащие нормативно правовой основой проведения аудита качества продукции (работ, услуг). Согласно этим стандартам в мире сертифицировано более 800 тысяч систем менеджмента качества. В РФ насчитывается около 1630 предприятий, получивших сертификаты на систему менеджмента качества [1].

Стандарты ISO разработаны техническим комитетом ISO/TK 176 в результате обобщения накопленного национального опыта разных стран по разработке, внедрению и функционированию систем качества [2, 3, 4].

Главной целью существования стандартов ISO серии 9000 является обеспечение качества продукции, требуемой заказчиком и предоставление ему доказательств в возможности достижения предприятием поставленных целей. В соответствии с международными стандартами для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо выбрать направление ее развития и обеспечить систематическое и прозрачное управление [5, 6, 7, 8, 9, 10].

В современных условиях особое место в управлении качеством продукции занимает аудит, как одно из результативных средств достижения поставленных целей и одна из более важных функций управления, способствует рациональному использованию объективно существующих, а также созданных человеком предпосылок и условий производства продукции высокого качества [11].

Согласно стандарту ISO 8402 [12] «аудит качества – это систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированных мероприятий, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность для достижения поставленных целей». Аудит качества применяется в основном (но не только) к системе качества или ее элементам, таким как процессы, продукция или услуги. Подобные аудиты часто называют "проверкой (аудитом) системы качества", "проверкой (аудитом) качества процесса", "проверкой (аудитом) качества продукции", "проверкой (аудитом) качества услуги".

Таким образом, проведение аудита качества продукции позволяет существенно изменить подход к оценке внедрения и результативности системы менеджмента качества, а также является действенным средством

поддержки конкурентной позиции на рынке любого субъекта хозяйствования.

Аудит качества продукции компании. Самым главным нормативным документом, регламентирующим качество лака для ногтей, является технический регламент таможенного союза о безопасности парфюмерно-косметической продукции [13].

Безопасность парфюмерно-косметической продукции обеспечивается совокупностью требований:

1) к составу;

2) к физико-химическим показателям;

3) к микробиологическим показателям;

4) к содержанию токсичных элементов;

5) к токсикологическим показателям;

6) к клиническим (клинико-лабораторным) показателям;

7) к производству;

8) к потребительской таре;

9) к маркировке продукции.

В соответствии с ТР ТС 009/2011 Токсикологические показатели безопасности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Токсикологические показатели безопасности

Вид косметической продукции	кожно-раздражающее действие	действие на слизистые
Изделия косметические для маникюра и педикюра	не более 1 балла	-

Источник: [14]

В соответствии с ТР ТС 009/2011 требования к клиническим (клинико-лабораторным) показателям парфюмерно-косметической продукции представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Требования к клиническим (клинико-лабораторным) показателям парфюмерно-косметической продукции

Вид косметической продукции	кожно-раздражающее действие	Сенсибилизирующее действие
Изделия косметические для маникюра и педикюра	0 баллов (отсутствие)	0 баллов (отсутствие)

Источник: [14].

В соответствии с ГОСТ Р 52701-2006 «Продукция косметическая для ухода за ногтями» общие технические условия» органолептическим и физико-химическим показателям гелеобразная продукция для ухода за ногтями показатели лака для ногтей должны соответствовать следующим характеристикам [15].

Данные этих характеристик представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Органолептические показатели лака для ногтей

Наименование показателя	Характеристика и норма
Внешний вид	Однородная гелеобразная масса без посторонних включений
Цвет	Свойственный цвету продукции конкретного названия
Запах	Свойственный запаху продукции конкретного названия
Водородный показатель pH	5,5-8,0
Массовая доля сухого вещества, %, не менее	1,5
Термостабильность	Стабилен
Примечание - Норма водородного показателя pH для гелей, предназначенных для удаления кутикулы, допускается: на щелочной основе в пределах 8,0-12,5, на кислотной основе - 2,0-5,5.	

Источник: [15]

Для изготовления лака для ногтей используют:

- Основное сырье.
- Вспомогательное сырье.

Существует не одна формула лака для ногтей. Есть, однако, целый ряд ингредиентов типов, которые используются.

Основные компоненты включают в себя: пленкообразующих вещества; смолы; пластификаторы; растворители; красители; полимеры.

Вспомогательные вещества включают: питательные вещества; размягчители; консерванты; поглотитель ультрафиолета; люминофоры.

Компоненты, содержащиеся в перламутровых лаках (таблица 4).

Таблица 4 - Сырье, используемое для изготовления лака для ногтей.

Сырье	Предназначение
образователи пленки	обеспечивают твердость и прочность поверхности ногтя - как правило, нитроцеллюлоза).
размягчители	чтобы лак не ломался - дибутилфталат - в дорогих лаках.
смолы	повышают "схватываемость", влияют на блеск лака в дорогих лаках это формальдегидная смола).
растворители	в дорогих лаках - бутилацетат, при этом слишком быстро высыхающий лак менее прочен, чем лак, растворитель которого испаряется медленно).
красящие вещества (из синтетических пигментов)	все эти компоненты могут быть как в "одном флаконе", так и в нескольких.
пластификаторы	для того что бы их смесь улучшала гибкость, устойчивости к мылу и воде.
Питательные вещества(керамиды, протеины, провитамин B5, витаминный комплекс, аминокислоты шелка, пантенол и т.д)	увлажняют ногти, улучшают их структуру, защищают от негативных факторов.
Поглотитель ультрафиолета	предохраняет от выгорания.
Компоненты, содержащиеся в перламутровых лаках (слюда, натуральный перламутр, натуральный измельченный жемчуг)	придают ногтям особенный блеск и сияние.
Люминофоры	специальные частички, которые позволяют под действием УФ-освещения ночного клуба, дискотеки изменить цвет лака.
Полимеры	создают на поверхности ногтевой пластины однородное покрытие, которое при желании легко снимается единой пленкой и одним движением.
Консерванты (толуол - сульфонамид, формальдегидная смола)	обеспечивают укрепление ногтей, хорошую сцепляемость и образование красивого глянца.

Источник: [15]

Определение основных направлений совершенствования качества продукции. Исследование деятельности предприятий по производству товарного лака и гель-лаков показало, что основными и

первоочередными направлениями повышения конкурентоспособности их продукции являются совершенствование состояния факторов, обуславливающих качество продукции. Исходя из этого, направления повышения качества лаковых смесей представлены на рисунке 1.

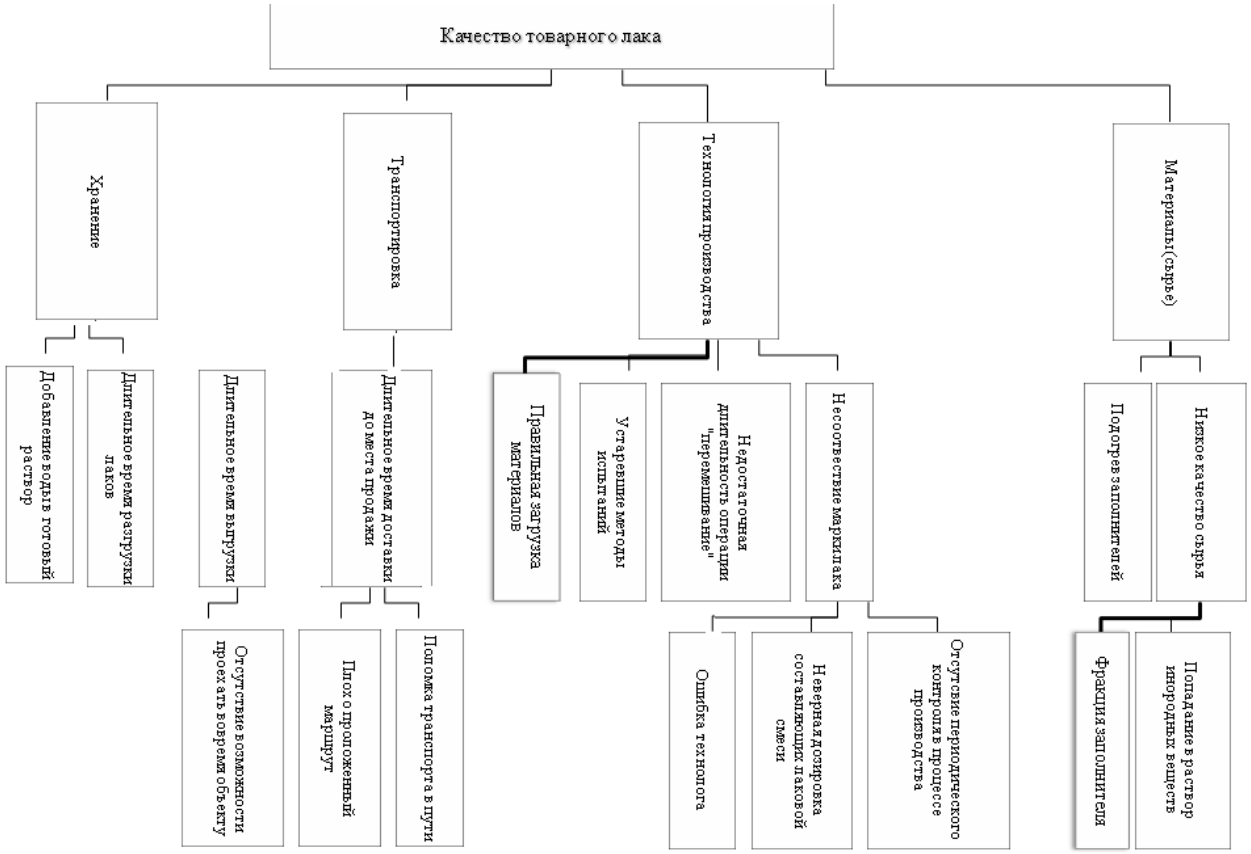


Рисунок 1 – Причинно-следственная диаграмма потери качества товарного лака

Источник: материалы автора

Для отображения взаимосвязи между причинами и следствием используется инструмент менеджмента качества – древовидная диаграмма.

Древовидная диаграмма строится в виде многоступенчатой древовидной структуры, составные части которой – различные элементы (причины, средства, способы) решения проблемы.

Причинно-следственная диаграмма выявила основные причины потери качества товарного лака:

– несоответствие марки лака, заявленной в технических условиях;

– длительное время доставки готового товарного лака до места реализации;

– длительное время выгрузки на склад;

– низкое качество сырья;

– недостаточная длительность операции «перемешивание»;

– устаревшие методы испытаний.

На качество лака сильно влияет качество его хранения, укладки, а также последующий уход за ним. Предприятие повлиять на данные факторы не может, поэтому в оценке значимости причин потери лаковых смесей они не учитываются.

Ранжируем выявленные причины потери качества товарного лака по степени важности (первостепенности устранения причины). На рисунке 2 представлена столбиковая диаграмма, показывающая основные причины потери качества товарного лака с точки зрения предприятия.

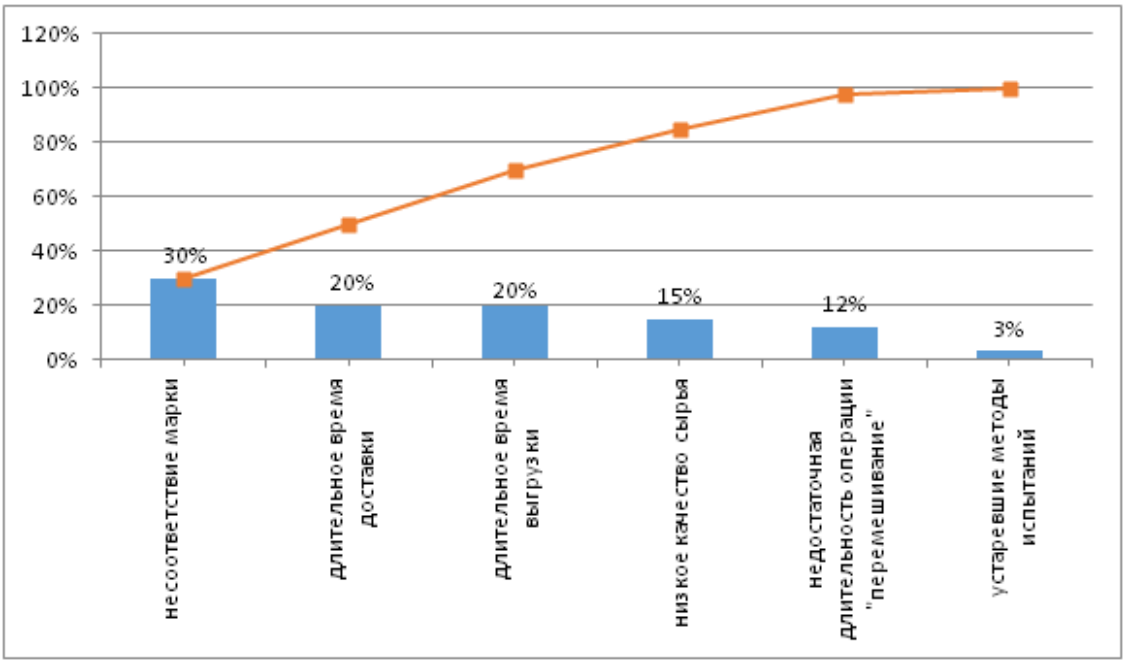


Рисунок 2 – Значимость причин потери качества товарного лака

Источник: материалы автора

Рекомендации

В результате проведенного анализа определены направления совершенствования состояния основных факторов, влияющих на качество

лаковых смесей. Принципиальное повышение качества лаков может быть достигнуто с применением высококачественных материалов, модернизации существующей технологии изготовления лаков на заводах-изготовителях.Для системного повышения качества продукции и закрепления конкурентных преимуществ ИП Маштакова Р.Р. рекомендуется реализовать следующие меры:

Внедрение процессно-ориентированной системы менеджмента качества (СМК):

- Формализовать ключевые бизнес-процессы (закупки, приемка, хранение, отгрузка) в виде простых регламентов или инструкций.
- Установить периодичность проведения внутреннего аудита качества (не реже 1 раза в год) с фокусом на наиболее проблемные процессы, выявленные в исследовании.

Усиление контроля в цепочке поставок:

- Разработать и внедрить четкие критерии оценки и отбора поставщиков сырья, включив в договоры пункты о гарантиях качества и материальной ответственности.
- Организовать обязательный входной контроль ключевых видов сырья (например, выборочную проверку партий) на соответствие заявленным спецификациям.

Оптимизация операционной деятельности:

- Провести хронометраж и анализ операций «выгрузка-приемка-размещение на складе» с целью сокращения времени прохождения товара через логистический узел.
- Стандартизировать критически важные технологические параметры (например, время и условия перемешивания, если речь о собственной фасовке) на основе экспериментальных данных для обеспечения стабильности характеристик.

Модернизация системы контроля и обратной связи:

- Актуализировать методы текущего контроля качества, сверив их с актуальными редакциями ГОСТ Р 52701-2006 и ТР ТС 009/2011.
- Создать простой механизм сбора структурированной обратной связи от конечных потребителей (мастеров маникюра) для оперативного выявления претензий и анализа тенденций.

Развитие кадрового потенциала:

- Провести целевое обучение сотрудников, отвечающих за приемку сырья и готовой продукции, а также за отгрузку, базовым принципам обеспечения качества и их роли в этом процессе.
- Рассмотреть возможность увязки части материального стимулирования сотрудников этих участков с показателями, характеризующими сохранность и соответствие качества продукции (например, снижение количества рекламаций).

Реализация данных рекомендаций позволит предприятию перейти от реактивного устранения недостатков к превентивному управлению качеством, что является основой для устойчивого роста доверия клиентов и укрепления рыночной позиции в среднесрочной перспективе.

Выводы

Практическая апробация методики владельческого (внутреннего) аудита подтвердила его высокую диагностическую ценность для малого бизнеса. Применение системного подхода позволило выявить неочевидные, но ключевые причинно-следственные связи, ведущие к снижению качества продукции (гель-лаков), сфокусировав внимание на шести основных проблемных зонах: сырье, логистика, технологические параметры и методы контроля.

Исследование показало, что вопросы качества не ограничиваются технической сферой. Они тесно интегрированы с организационными (зоны ответственности, сроки доставки), кадровыми (компетенции) и даже финансовыми аспектами деятельности предприятия. Низкая финансовая

автономия и зависимость от заемных средств создают ограничения для быстрых капитальных вложений в модернизацию системы качества.

Ранжирование выявленных причин с помощью аналитических инструментов (диаграмма Исикавы, столбиковая диаграмма) позволило определить первоочередные направления для вмешательства. Наиболее значимыми для предприятия оказались факторы, связанные с входным контролем сырья и оптимизацией логистических цепочек, что задает стратегическую последовательность корректирующих действий.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности выявил устойчивый рост выручки и прибыли, но при этом — нарастающую зависимость от заемного финансирования и дефицит собственных оборотных средств. Это указывает на то, что инвестиции в качество должны быть тщательно просчитаны, поэтапны и нацелены на быструю окупаемость за счет снижения потерь и роста лояльности клиентов.

Список использованных источников

1. Колесников А.М. Экономика качества продукции / А.М. Колесников. — Саранск : Изд-во СГУ, 2020. — 160 с.

2. ГОСТ 15467–79. Управление качеством продукции. Основные понятия, термины и определения. — Введ. 1979-07-01. — М. : Изд-во стандартов, 2009. — 23 с.

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. — Введ. 2001-08-31. — М. : Госстандарт России, 2001. — 46 с.

4. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. — Введ. 2001-08-31. — М. : Госстандарт России, 2001. — 21 с.

5. Международный стандарт ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества – Требования

6. ISO 9000:2000. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. — Geneva : ISO, 2000. — 29 p.

7. ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. — Geneva : ISO, 2005. — 30 p.

8. ISO 9001:1994. Quality systems — Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing. — Geneva : ISO, 1994. — 19 p.

9. ISO 9002:1994. Quality systems — Model for quality assurance in production, installation and servicing. — Geneva : ISO, 1994. — 14 p.

10. ISO 9003:1994. Quality systems — Model for quality assurance in final inspection and test. — Geneva : ISO, 1994. — 10 p.

11. Антонов, Г. А. Основы стандартизации и управление качеством продукции : учебник для студентов вузов : в 3 ч. / Г. А. Антонов ; Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2019. – 257 с.

12. ISO 8402:1994. Quality management and quality assurance — Vocabulary. — Geneva : ISO, 1994. — 40 p.

13. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством и менеджмент / В. Ю. Огвоздин // Стандарты и качество. – 2018. – С. 304.

14. ТР ТС 009/2011. О безопасности парфюмерно-косметической продукции : технический регламент Таможенного союза. — Утв. 2011-12-23. — 42 с.

15. ГОСТ Р 51579–2000. Продукция косметическая для ухода за ногтями. Общие технические условия. — Введ. 2001-01-01. — М. : Госстандарт России, 2000. — 8 с.

16. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Менеджмент : учебник для бакалавров. – Москва : КноРус, 2021. – 430 с. – ISBN 978-5-406-07830-8. – Текст : непосредственный.

17. Холодков, В. С. Инвестиции в российские стартапы как фактор достижения технологического суверенитета / В. С. Холодков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 47-51. – EDN BUIHXY.

18. Шушков, В. С. Развитие венчурного финансирования в России: ключевые вызовы и перспективы для технологического прорыва / В. С. Шушков, Т. А. Кемхашвили // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 124-128. – EDN LSRZUB.

19. Кемхашвили, Т. А. Модернизирование в условиях импортозамещения: ERP-системы и Теория Ограничений Голдратта как инструменты обеспечения устойчивости российского бизнеса / Т. А. Кемхашвили // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : материалы XIV международного конгресса по контроллингу, Коломна, 24 мая 2025 года. – Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2025. – С. 108-116. – EDN JDYHVG.

20. Горожанкин, З. В. Анализ текущего состояния ИТ-решений MES отечественных вендоров / З. В. Горожанкин // Инновационное предпринимательство как фактор достижения технологического суверенитета России : Сборник научных статей по результатам работы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 101-106. – EDN GCPTNA.

21. 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.

22. 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.

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

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

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