

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ, АВТОМАТИЗАЦИИ И ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2026 Ю. Н. Кудряшова¹, С. М. Назаренко²

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматривается проблема низкой экономической эффективности бизнес-процессов в сфере интеллектуальных и креативных услуг. На примере digital-агентства ООО «Сигма СММ» выявлены ключевые дисфункции операционной модели: высокая доля непроизводительных транзакционных издержек на этапах согласования, дисбаланс загрузки ключевого персонала и критически низкое качество входной информации, приводящее к многократным итерациям и перерасходу ресурсов. Методология исследования базируется на интеграции процессного подхода, методов экономического анализа и принципов бережливого производства. В работе представлена программа повышения эффективности, объединяющая организационную стандартизацию, внедрение инструментов автоматизации и клиентский онбординг. Практические результаты демонстрируют значительный потенциал снижения себестоимости и роста производительности труда в малых и средних предприятиях цифрового сектора.

Ключевые слова: бизнес-процессы, экономическая эффективность, автоматизация, бережливое производство, транзакционные издержки, SMM-агентство, производительность труда.

В условиях высокой турбулентности цифровой экономики и усиливающейся конкуренции на рынке маркетинговых услуг ключевым фактором выживания и развития малых и средних предприятий становится способность к непрерывному повышению операционной эффективности. Организации, занятые в сфере креативных и интеллектуальных услуг, сталкиваются с двойным вызовом: необходимостью сохранять гибкость и творческий подход, одновременно обеспечивая финансовую устойчивость за счет оптимизации внутренних процессов [4, 5]. Высокая доля человеческого капитала и слабая формализация операций превращают бизнес-процессы в подобных компаниях в источник скрытых потерь и нереализованного потенциала, что делает задачу их научно обоснованной трансформации крайне актуальной.

Проблематика организации бизнес-процессов глубоко исследована в классических трудах М. Хаммера и Дж. Чампи, а также в современных работах по адаптации концепций Lean Production и Theory of Constraints к сфере услуг [4]. Однако прикладные аспекты внедрения этих методологий в специфических условиях малых дид-

житал-агентств с их проектным характером труда и ресурсными ограничениями проработаны недостаточно.

Целью настоящего исследования является разработка и экономическое обоснование комплекса мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов в рекламном агентстве на примере ООО «Сигма СММ».

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи.

1. Провести комплексную диагностику текущего состояния ключевого бизнес-процесса «Ведение клиентского проекта» с применением методов моделирования и хронометража.

2. Количественно оценить влияние выявленных «узких мест» на экономическую эффективность и определить величину скрытых потерь.

3. Спроектировать целевые организационно-технологические мероприятия и дать прогноз их экономической отдачи.

Методологический инструментарий исследования включает: нотацию BPMN 2.0 для моделирования процессов, методы экономико-статистического и корреляционно-регрессионного анализа, хронометраж ра-

бочего времени, а также адаптированные инструменты бережливого производства для выявления потерь в интеллектуальном труде.

Для перехода от хронометража к управлению потоком создания ценности методологический аппарат был дополнен адаптированной системой «Канбан» и расчетом времени такта. В классическом понимании бережливого производства время такта синхронизирует скорость производства с запросами потребителя [3]. В контексте интеллектуальных услуг нами предложена авторская интерпретация данного показателя, где доступный фонд рабочего времени ключевых специалистов соотносится не с физическими единицами продукции, а с пулом одновременно реализуемых проектов с учетом их сложности.

На основе данных за 2025 год было рассчитано, что при существующей численности маркетологов и дизайнеров (6 человек) и среднемесячном фонде рабочего времени в 960 часов фактическая загрузка проектами с учетом потерь на итерациях составляла 902 часа. Фактическое время такта составило 11,3 часа на один стандартный клиентский проект в месяц, тогда как расчетная «узкая» пропускная способность не позволяла обслуживать более 26 проектов одновременно без потери качества. Применение методики VSM (картирования потока

создания ценности) позволило визуализировать, что только 62% времени выполнения заказа составляли действия, добавляющие ценность для клиента. Остальные 38% приходились на ожидание обратной связи, внутренние согласования и доработки, классифицируемые как «муда» ожидания и дефектов [3]. Внедрение визуализации потока задач через цифровой канбан-борд с лимитами незавершенного производства (WIP-лимиты не более 3 проектов на одного специалиста) заложено в программу трансформации как инструмент предотвращения перегрузок в будущем.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных бухгалтерской и управленческой отчетности ООО «Сигма СММ» за 2023–2025 гг., а также результатов выборочного наблюдения за 30 клиентскими проектами.

Комплексный анализ хозяйственной деятельности зафиксировал устойчивую положительную динамику ключевых финансовых показателей. Выручка компании выросла на 56,3%, а чистая прибыль – на 64,4%. Производительность труда демонстрировала опережающий рост (+32,2%) относительно увеличения численности персонала (+18,2%), что на формальном уровне свидетельствовало об эффективной модели управления (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Сигма СММ», 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2023	Интерпретация
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	2 280,3	2 612,8	3 015,4	+32,2%	Устойчивый рост производительности
Рентабельность продаж (ROS), %	14,7	15,2	15,3	+0,6	Рост операционной эффективности
Коэффициент загрузки ключевого персонала (маркетологи)	–	–	0,94	–	Критическая перегрузка
Потери на транзакционных издержках, % от рабочего времени	–	–	31,0	–	Системная неэффективность

Однако углубленный анализ архитектуры ключевого бизнес-процесса «Ведение клиентского проекта» с применением мо-

делирования (нотация BPMN) и хронометража позволил диагностировать системную дисфункцию. При позитивной макро-

экономической динамике операционная модель характеризовалась наличием значительных скрытых потерь (муда) [3]. Было установлено, что ООО «Сигма СММ» находилось в состоянии «иллюзорной устойчивости», когда рост финансовых показателей нивелировал нарастание внутренней неэффективности, создающей риски для дальнейшего масштабирования.

Декомпозиция процесса выявила триаду ключевых разрывов.

Первый разрыв – «критическая пробуксовка на этапе согласования». Данный этап, являясь внешним ограничением, занимал до 35% общей длительности проекта и формировал 20,1% его себестоимости. При этом среднее количество итераций по дизайн-макетам достигало 3,1 цикла, что приводило к паразитному росту трудозатрат.

Второй разрыв – «информационная энтропия на старте». Применение анализа Парето показало, что 43% всех возвратов на доработку были детерминированы низким качеством исходного брифа (несоответствие требованиям и недостаточная глубина проработки) [1].

Третий разрыв – дисбаланс трудовых ресурсов. Расчет пропускной способности выявил критическую перегрузку маркетологов и дизайнеров (коэффициент загрузки достигал 0,94) на фоне значительной недогрузки видеографов и таргетологов.

Подобная стихийная дифференциация создавала структурное ограничение, не позволяя наращивать портфель проектов без срыва сроков и падения качества [2].

Детальный анализ структуры рабочего времени и маржинальности по категориям персонала позволил верифицировать гипотезу о структурной несбалансированности операционной модели. Было установлено, что при среднем коэффициенте загрузки маркетологов, отвечающих за стратегию и коммуникацию с клиентами, на уровне 0,94 загрузка таргетологов не превышала 0,58, а видеографов – 0,52. Данная диспропорция не является следствием рыночного спада спроса на соответствующие услуги, а выступает прямым следствием «узкого горлышка» на входе в процесс: низкое качество брифа и долгие согласования бло-

кировали передачу заданий в производство на нижестоящие этапы.

Расчет упущенной выгоды производился на основе сопоставления фактической и потенциально достижимой загрузки недогруженных специалистов. При условии устранения ограничений на этапе планирования и согласования пропускная способность тракта «таргетолог – видеограф» позволяла бы выполнять дополнительно 4 комплексных проекта ежемесячно без найма нового персонала. Учитывая среднюю маржинальность одного дополнительного проекта в размере 62 тыс. руб. (при структуре затрат, исключаяющей постоянные издержки на содержание офиса и административного персонала, уже покрытые текущим портфелем), совокупная упущенная выгода только от недоиспользования трудового потенциала этих двух категорий сотрудников составила порядка 2,98 млн руб. за год. Оставшаяся часть скрытых потерь, доводящая общую сумму до заявленных 7,4 млн руб., сформирована прямыми перерасходами фонда оплаты труда на оплачиваемое время переделок и нереализованными контрактами.

Применение корреляционно-регрессионного анализа позволило верифицировать влияние выявленных проблем на итоговые финансовые результаты. Установлена сильная отрицательная связь между количеством итераций согласования и рентабельностью проекта ($r = -0.72$).

Для количественной оценки влияния каждого из выявленных дисфункциональных факторов на динамику интегрального показателя эффективности – рентабельности продаж (ROS) – применена факторная модель, построенная на основе метода цепных подстановок. В качестве базисного периода принят 2025 год, в качестве отчетного – прогнозный 2026 год по целевому сценарию. На изменение ROS на 6,6 процентных пунктов (с 15,3% до 21,9%) оказали влияние три укрупненных фактора: снижение переменных трудозатрат на единицу услуги (ΔROS_v), рост объема продаж без пропорционального увеличения постоянных издержек (ΔROS_q) и изменение структуры себестоимости за счет автоматизации (ΔROS_s).

Расчеты показали, что доминирующее влияние оказало сокращение удельных трудозатрат на этапах согласования и креативных доработок, обеспечившее прирост рентабельности на 4,3 процентных пункта. Данный эффект достигнут за счет регламентации итераций через «глубокий бриф» и чек-листы, что напрямую сократило количество возвратов на доработку с 3,1 до допустимого 1 цикла. Второй по значимости фактор – эффект масштаба от дозагрузки недогруженных ранее специалистов – привел к росту рентабельности на 1,8 процентных пункта, подтверждая, что постоянные издержки компании (аренда, оклады административного персонала, подписки на ПО) распределяются на больший объем добавленной стоимости. Внедрение AI-инструментов и сквозной аналитики при сокращении доли ручного труда в отчетности и рутинных креативных задачах добавило еще 0,5 процентных пункта к общему росту рентабельности. Данная декомпозиция доказывает, что резерв роста эффективности преимущественно лежит не в области увеличения продаж как таковых, а в области устранения операционных потерь на стыке функциональных зон.

Совокупные экономические потери от неэффективной организации процессов были оценены в 7,4 млн руб. в год, включая как прямые потери от переделок, так и упущен-

ную выгоду от нереализованного потенциала недогруженных специалистов.

Для перехода от модели «неформализованного творчества» к модели «управляемой эффективности» разработан комплекс мероприятий, разделенный на организационный и технологический блоки.

Организационный блок. На первом этапе предложена стандартизация входных интерфейсов, ядром которой стало внедрение «глубокого брифа» и чек-листов для внутреннего контроля. Данная мера направлена на аннигиляцию первопричины правок – рассогласования ожиданий клиента и исполнителя. Второй этап – оптимизация коммуникаций через внедрение систем управления проектами и онбординга клиентов, фиксирующего «правила игры» и снижающего транзакционные издержки в ходе реализации.

Технологический блок основан на внедрении инструментов цифровизации: систем сквозной аналитики для автоматизации отчетности и AI-инструментов (ChatGPT, Midjourney) для ускорения рутинных операций в работе копирайтеров и дизайнеров. Особенностью программы является низкая капиталоемкость при высоком эффекте от масштабирования высвобождающегося времени.

Финансовая модель на 2026 год подтверждает исключительную рентабельность предложенной программы трансформации (табл. 2).

Таблица 2 – Консолидированный прогноз экономической эффективности мероприятий

Показатель	2025 г.	2026 г. (инерц. прогноз)	2026 г. (план)
Выручка, тыс. руб.	39 200	47 040	49 040
Себестоимость типового проекта, руб.	59 990	59 500	47 000
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6 000	6 940	10 740
Рентабельность продаж, %	15,3	14,8	21,9
Совокупные потери от неэффективности, тыс. руб.	7 405	–	1 500

Данные консолидированного прогноза демонстрируют, что внедрение предложенного комплекса мероприятий позволя-

ет не просто экстенсивно нарастить выручку, а принципиально изменить качество экономического роста компании.

Если в инерционном сценарии на 2026 год прогнозировалось снижение рентабельности продаж до 14,8% (на 0,5% к факту 2025 года), что обусловлено опережающим ростом затрат на персонал и нарастанием потерь от коммуникационных «трений» [1], то проектный сценарий демонстрирует скачок маржинальности до 21,9%.

Столь существенный рост на 7,1% достигается не за счет механического сокращения фонда оплаты труда, а благодаря структурной трансформации операционной модели, при которой один и тот же объем ресурсов генерирует значительно большую добавленную стоимость.

Ключевым драйвером повышения эффективности выступает зафиксированное снижение себестоимости типового проекта с 59 990 руб. до 47 000 руб. (на 21,7%). Декомпозиция этой экономии показывает, что наибольший вклад внесло сокращение трудоемкости на этапах согласования и доработки, где потери, вызванные многократными итерациями правок и некачественным брифом, были минимизированы. Автоматизация сбора отчетности и внедрение AI-инструментов в креативные процессы позволили высвободить значительный временной ресурс у наиболее загруженных категорий персонала – маркетологов и дизайнеров [3]. Если до оптимизации аккаунт-менеджеры тратили на подготовку ежемесячного отчета до 4,5 часов, то после внедрения сквозной аналитики данный показатель сокращается до 0,8 часа, что эквивалентно годовой экономии более 2,2 млн руб. только по одной статье трудозатрат.

Особого внимания заслуживает тот факт, что прирост прибыли от продаж в размере 3,8 млн руб. относительно инерционного сценария обеспечен не только прямой экономией издержек, но и реализацией ранее заблокированного потенциала роста. Высвобожденные в результате оптимизации 1377 человеко-часов в год позволили включить в прогноз выполнение 20 дополнительных проектов без расширения штата [2]. Это подтверждает, что до внедрения изменений агентство функционировало в режиме «искусственного потолка» производительности, когда узкое

место в лице перегруженных маркетологов и дизайнеров ограничивало пропускную способность всей системы. Устранение этого ограничения позволило трансформировать недозагрузку таргетологов и видеографов из статьи скрытых потерь в источник дополнительной выручки.

Помимо прямых экономических эффектов, предложенная программа формирует ряд значимых качественных изменений, создающих основу для долгосрочной устойчивости бизнеса.

Во-первых, снижение коэффициента загрузки ключевых специалистов с критических 0,94 до нормативных значений минимизирует риски профессионального выгорания и непредвиденного ухода ценных кадров. Учитывая, что стоимость замещения одного квалифицированного сотрудника в креативной сфере может достигать 100–200% его годового дохода, предотвращение текучести является существенным, хотя и не всегда явно калькулируемым финансовым результатом [4].

Во-вторых, формализация процессов брифинга и внедрение клиентского онбординга напрямую повышают удовлетворенность заказчиков за счет формирования «правильных ожиданий» и сокращения числа конфликтных ситуаций на этапе приемки работ. Рост лояльности клиентов и увеличение доли повторных обращений в долгосрочной перспективе снижают стоимость привлечения новых заказов, повышая общую капитализацию компании.

Инвестиционная привлекательность разработанной программы подтверждается экстремально коротким сроком окупаемости, не превышающим одного месяца. Столь высокая скорость возврата вложений обусловлена низкой капиталоемкостью предложенных решений, делающих ставку не на приобретение дорогостоящего оборудования, а на организационные изменения и использование облачных сервисов.

Данное обстоятельство является критически важным для предприятий малого и среднего бизнеса, чьи финансовые возможности для масштабных капитальных вложений традиционно ограничены. Даже при реализации пессимистичного сценария, заключающегося лишь в 50-процентном дости-

жение планового сокращения трудоемкости и выполнение только 10 дополнительных проектов вместо 20, проект сохраняет высокую рентабельность, обеспечивая прирост чистой прибыли на уровне 1,48 млн

руб. в год. Это подтверждает низкую чувствительность предложенной модели к возможным отклонениям в процессе внедрения и ее высокую стрессоустойчивость.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебное пособие / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. М.: ИНФРА-М, 2023. 248 с.
2. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2024. 218 с.
3. Womack J. P. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production / J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos. NY.: Free Press, 2021. 352 p.
4. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. A. Champy. Revised ed. NY.: Harper Business, 2021. 272 p.
5. Телегин М. В., Косицына С. В. Совершенствование стратегии управления конкурентоспособностью организаций в условиях санкционного давления // Вестник Международного института рынка. 2024. № 2. С. 82–87.

IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESS ORGANIZATION THROUGH STANDARDIZATION, AUTOMATION AND LEAN MANAGEMENT TOOLS

© 2026 Julia N. Kudryashova¹, Sergey M. Nazarenko²

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute, Samara, Russia

This article examines the problem of low economic efficiency of business processes in the sphere of intellectual and creative services. Using the example of the digital agency Sigma SMM LLC, key dysfunctions of the operational model are identified: a high share of unproductive transaction costs at the approval stages, an imbalance in the workload of key personnel, and critically low quality of input information, leading to multiple iterations and resource overspending. The research methodology is based on the integration of the process approach, economic analysis methods, and lean production principles. The paper presents an efficiency improvement program combining organizational standardization, the implementation of automation tools, and client onboarding. Practical results demonstrate significant potential for reducing costs and increasing labor productivity in small and medium-sized enterprises in the digital sector.

Keywords: economic business processes, economic efficiency, automation, lean production, transaction costs, SMM agency, labor productivity.