

УДК 339.138, 338.984

*Лизовская Вероника Владимировна,
доцент кафедры экономической теории,
Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна*

КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖНОГО ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ

Аннотация: В статье рассматриваются три современных понятия, связанные с оптимизацией бизнеса: система управления доходами, концепция бережливого производства и «Шесть сигма». В связи с тем, что во многих современных публикациях, изученных автором, используются гибридные подходы, совмещающие первоначальные, интерес автора привлекла возможность их сравнения и более подробного исследования возможности совместного использования. Были проанализированы кейсы компаний, использующих данные подходы в России и за рубежом, позволяющие продемонстрировать связь подхода управления доходами и популярных приемов оптимизации производства.

Ключевые слова: бережное производство, управление доходами, подход «Шесть сигма», ценности, оптимизационные решения.

THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION IN REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

Annotation: The article discusses three modern concepts related to business optimization: the revenue management system, the concept of lean manufacturing and Six Sigma. Due to the fact that many modern publications studied by the author use hybrid approaches combining the original ones, the author's interest was attracted by the possibility of comparing them and a more detailed study of the

possibility of sharing. The cases of companies using these approaches in Russia and abroad were analyzed to demonstrate the relationship between the income management approach and popular production optimization techniques.

Keywords: *lean management, revenue management, Six sigma approach, value, optimization.*

Подход управления доходами (revenue management) сегодня анализируется в российской литературе все чаще. При этом отдельные его аспекты, направленные на оптимизацию работы бизнес-структур, можно встретить в различных научных и бизнес публикациях без прямого указания на данный подход.

Большинство решений концепции управления доходами направлено на оптимизацию производственных процессов, связанных как с более рациональным распределением ресурсов, так и с повышением эффективности использования производственных мощностей. Однако, можно встретить и чисто маркетинговые решения, например, связанные с совершенствованием процессов ценообразования или дифференциацией клиентской базы для улучшения процессов обслуживания покупателей. [3]

В некоторых зарубежных публикациях можно встретить и такое понятие, как Lean-методология управления доходами (Lean revenue management), то есть в самом названии объединены вопросы оптимизации производственных процессов и идея управления доходами. [9] Такое совмещение подходов имеет свою четкую логику. Первоначально появление концепции бережливого производства (Lean-методологии) произошло после Второй мировой войны на японских автомобильных заводах в целях минимизации потерь и издержек, так как в условиях разрушенной экономики у промышленных предприятий была острая нехватка ресурсов. [6,9] То есть, как и методология ревенью менеджмента, так и lean-методология была направлена на оптимизацию действующей системы работы. Однако, если концепция ревенью менеджмента первоначально получила активное

распространение в сфере услуг и затем уже стала применяться в других сферах, то lean-методология обрела свое начало в производственной сфере, откуда и продолжила развитие на другие.

Идея Lean-методологии управления доходами раскрывается авторами, использующими этот термин, следующим образом: выручка стала рассматриваться не просто, как конечный результат, но как итог всего производственного и сбытового процессов предприятия, характеризующий эффективность бизнес-процессов предприятия. [9] Более точным кажется возможность применения Lean-методологии для получения эффекта роста и управления доходами предприятия.

Аналогичная ситуация и со ставшим некогда модным в России и за рубежом подходом «Шесть сигма» («Six sigma»), который направлен на повышение качества и эффективности бизнес-процессов и оптимизации затрат. Данный подход был изобретен компанией Моторолла в 80-х годах и также начинался с использования в сфере производства и далее распространился на другие сферы. [7] Существуют исследования, как подход «Шесть сигма» может повлиять на эффективность работы организации и быть применим для управления доходами в индустрии гостеприимства.

Исследователи отмечают, что он позволяет устранить коренные причины дефектов на пяти различных этапах – определение, измерение, анализ, улучшение и контроль в процессе управления доходами. Это может принести бизнесу дополнительную прибыль, благодаря снижению потерь и оптимизации работы, что является важным в процессе управления доходами. Однако необходимо учесть, что методология управления доходами имеет дело с неоднородным рыночным спросом, а в попытке прогнозирования спроса даже с учетом применения подхода «Шесть сигма», могут возникнуть определенные сложности и неточности. Необходимо отметить, что в некоторых зарубежных публикациях можно встретить упоминание гибридного подхода, объединяющего бережное производство и «Шесть сигма» - Lean Six Sigma. [8]

Таким образом, несмотря на то, что концепции бережного производства и «шесть сигма» часто рассматривают в системе управления производственными процессами, они могут стать важными решениями в части оптимизации работы компании благодаря снижению потерь ресурсов и повышению качества, то есть инструментами для достижения необходимого эффекта при управлении доходами.

Сегодня в российской и зарубежной практике можно встретить множество успешных примеров внедрения методологии бережного производства и «Шесть сигма» и, очевидно, что результат стоит оценивать по объемам дохода и прибыли до и после внедрения соответствующих мероприятий. Таким образом, оба подхода могут рассматриваться как возможные и, как практика показывает, крайне эффективные инструменты методологии управления доходами.

Действительно, есть прекрасные примеры применения Lean-методологии и подхода «Шесть сигма» в практической деятельности многих российских и зарубежных компаний, которые работают не только в сфере производства.

Одним из самых активных банков, внедряющих систему бережного производства в России является Сбербанк. Применение оптимизационных решений бережного производства позволило компании получить ощутимые результаты уже в первые два года после начала использования: объем продаж банковских продуктов вырос в четыре раза, а очереди в отделениях сократились на 35%. [4] Результатами внедрения «шесть сигма» в банке «Уралсиб» позволил на 32% улучшить эффективность использования ресурсов и повысить производительность подразделений андеррайтинга кредитных сделок на 90%. [6] Зарубежные исследования также показывают множественные оптимизационные возможности и активное применение в финансовой сфере. [8]

В производственной сфере компания Intel также активно применяет Lean-методологию при создании программных продуктов, что позволяет

получить результат, который заключается в повышении качества производимой продукции, оптимизации логистики и сокращении объемов производства до уровня фактических заказов. Исходя из этого, срок поставки микрочипов на предприятия-заказчики был сокращен с трех месяцев до десяти дней. [9] В России Lean-методологию внедряют Камаз, ОАО «НЛМК» и другие крупные компании, и их кейсы можно встретить во многих открытых источниках. [1,2]

Успешные примеры применения бережливого производства можно найти и в сфере здравоохранения, образовании, логистики и транспорта, информационных технологиях, государственном управлении и даже в работе неприбыльных организаций. Так, в России реализуется проект «Бережливая поликлиника», предполагающий создание таких медицинских учреждений по всей стране, которые должны быть ориентированы на комфорт пациентов, а также на скорость и качество медицинского обслуживания, что позволит обеспечить доступность квалифицированной медицинской помощи для пациентов. [5]

Таким образом, можно отметить активное распространение методологии бережливого производства и подхода «Шесть сигма» для совершенствования работы организаций в различных секторах экономики в России и за рубежом. В центре внимания этого подхода – понятие ценности для покупателя и процесса создания ценности, которые в последние десятилетия стали крайне популярными в экономической литературе. При анализе вопросов управления доходами также часто возникает вопрос экономической ценности. [8,10] Эффект от внедрения подходов по оптимизации работы, несомненно, оценивается через рост доходов компании в связи с повышением удовлетворенности клиентов. Таким образом, их можно считать инструментами повышения доходности компании и реализации системы управления доходами.

Список литературы:

1. «КАМАЗ» делится опытом бережливого производства [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kamaz-tc-v.ru/content/kamaz-delitsya-opytom-berezhlivogo-proizvodstva-0> (дата обращения: 30.09.2025).
2. На личном примере: производственная система НЛМК [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://up-pro.ru/library/production_management/systems/venza-julia/ (дата обращения: 30.09.2025).
3. Никишина Е.В., Лизовская В.В. Моделирование грузовых железнодорожных тарифов на принципах ревенью-менеджмента // Учет и контроль. - 2025. - №11. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://s-lib.com/issues/uik_2025_11_a2/ (дата обращения: 03.10.2025).
4. Сбербанк поделился опытом бережливого производства. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ieml.ru/news/3846/> (дата обращения: 03.10.2025).
5. Федеральный проект "бережливая поликлиника". Применение методов бережливого производства в медицинских организациях. Открытие проектов по улучшениям [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561183958> (дата обращения: 02.10.2025).
6. Шесть сигм для эффективного бизнеса [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.klerk.ru/blogs/kskgroup/657819/?srsltid=AfmBOophb8cr1DraIPsqTuR3_SF0rIwpZsNBCDfgXrEDEFUf0-alfpy (дата обращения: 03.10.2025).
7. Almeida M., Junior M., Silva C., Ferreira A. Use of Lean Methodology and Tools in Production Management to Improve the Efficiency of the Production Process - Case Study in a PIM Company [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/389885226_USE_OF_LEAN_METHODOLOGY_AND_TOOLS_IN_PRODUCTION_MANAGEMENT_TO_IMPROVE

THE EFFICIENCY OF THE PRODUCTION PROCESS -

CASE STUDY IN A PIM COMPANY (дата обращения: 01.10.2025).

8. Hunold S. How to apply Six Sigma to revenue management // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2014. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<https://www.researchgate.net/publication/263327676> How to apply Six Sigma to revenue management (дата обращения: 01.10.2025).

9. Panat R., Dimitrova V., Selvamuniandy T., Ishiko K., Sun D. The application of Lean Six Sigma to the configuration control in Intel's manufacturing R&D environment // International Journal of Lean Six Sigma. – 2014. – 5(4). – P. 444-459. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<https://www.researchgate.net/publication/280181069> The application of Lean Six Sigma to the configuration control in Intel's manufacturing RD environment (дата обращения: 01.10.2025).

10. The Power of Lean Revenue Management; Sophisticated But Not Complex [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.revfine.com/lean-revenue-management/> (дата обращения: 02.10.2025).