

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

*Зав. кафедрой «Менеджмент»*

Резник С.Д.

*подпись, фамилия И.О.*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
*число                    месяц                    год*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА**

Тема Разработка системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода (на примере ООО «Единая информационная система», г. Пенза)

Автор работы \_\_\_\_\_ Лозина Анастасия Андреевна  
*подпись*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки \_\_\_\_\_ «Стратегия кадрового менеджмента»

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№151344-2017 \_\_\_\_\_ Группа МЕН-21м

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Сазыкина Ольга Анатольевна  
*подпись*

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе Лозиной Анастасии Андреевны на тему: Разработка системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода (на примере ООО «Единая информационная система», г. Пенза).

В работе рассмотрены сущность и роль стратегического управления организацией в современных условиях, клиентоориентированная стратегия управления организацией: подходы к формированию и преимущества ее реализации, разработаны методические основы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода. Дана оценка системы стратегического управления организацией и проведен анализ внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности, анализ текущего уровня клиентоориентированности по всем направлениям деятельности организации. Построена модель стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода, разработаны мероприятия в рамках реализации модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода и даны методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в организацию. Предложено экономическое, правовое и программное обеспечение разработок. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) состоит из 6 разделов, введения, выводов и рекомендаций, глоссария, приложений, содержит 37 рисунков и 14 таблиц. Библиографический список составляет 107 источников.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА.....	11
1.1. Сущность и роль стратегического управления организацией в современных условиях.....	11
1.2. Клиентоориентированная стратегия управления организацией: подходы к формированию и преимущества реализации.....	19
1.3. Методические основы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода.....	23
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА.....	34
2.1. Оценка системы стратегического управления организацией.....	34
2.2. Анализ внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности.....	46
2.3. Анализ текущего уровня клиентоориентированности по всем направлениям деятельности организации.....	48
3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА.....	58
3.1. Построение модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода.....	58
3.2. Разработка мероприятий в рамках реализации модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода.....	69
3.3. Методические рекомендации, направленные на поддержку	

внедрения клиентоориентированности в организацию.....	71
4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ...	75
5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	80
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	87
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95
ГЛОССАРИЙ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета для сотрудников ООО «ЕИС».....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета для клиентов ООО «ЕИС».....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Сводные статистические данные анкетного опроса сотрудников ООО «ЕИС».....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Сводные статистические данные анкетного опроса клиентов ООО «ЕИС».....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Стандарт закрепления и обслуживания клиентов компании ООО «ЕИС».....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Приказ о проведение акций в 2017 году.....	124

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выпускной квалификационной работы.** Современная внешняя среда формирует нестабильные условия для долгосрочной устойчивости и развития бизнеса и характеризуется такими особенностями, как непрерывное усиление конкуренции, динамичное насыщение товарного предложения, снижение эффективности традиционных маркетинговых инструментов, сложность и многоаспектность внешнего окружения. В такой ситуации бизнесу все сложнее реагировать на быстроизменяющиеся условия внешней среды. В таких условиях выживут и займут прочные и лидирующие позиции только те компании, которые научатся эффективно работать в предлагаемых обстоятельствах, найдут способ сделать свой товар или услугу лучшим выбором своих клиентов. В данной ситуации главный приоритет управленческой деятельности всей организации логично определить как удовлетворение потребностей клиентов на всех уровнях менеджмента.

Клиентоориентированность организации становится одним из основных факторов ее конкурентоспособности. Для создания конкурентных преимуществ в настоящее время недостаточно предоставлять продукцию и услуги требуемого качества, важно устанавливать и поддерживать долгосрочные отношения, как с внешними, так и с внутренними клиентами. Особую роль в достижении данной цели играет персонал организации, так как именно он взаимодействует с клиентами. Появление новых требований к персоналу и к построению работы с ним в соответствии с клиентоориентированным подходом демонстрирует эволюционную тенденцию обогащения управления персоналом как теоретической области знаний и направления практической деятельности.

Главным отличием клиентоориентированного подхода является исключительность и качество предоставляемого сервиса. Сервис требует притока и привлечения клиентов, и поэтому он значительно сложнее, чем продукт принимает изменения, хотя постоянно требует адаптации к новым условиям и требованиям. Поэтому только путем применения знаний об

ожиданиях, опыте и поведении клиентов можно достичь конкурентного преимущества. А для этого необходимо вести непрерывный диалог с клиентами, использовать информацию и идеи, которые могут быть получены в каждой точке контакта с потребителями, а также расширить возможные направления деятельности компании и ускорить переход к более клиентоориентированной стратегии.

**Степень разработанности проблемы.** Последовательное формирование новой системы взглядов на теорию менеджмента, развитие теоретических основ стратегического управления с учетом новых требований времени и динамики внешних условий, развитие практических методов и рекомендаций в этой области происходит благодаря работам многих отечественных и зарубежных исследователей.

Вопросам стратегического управления посвящены научные работы следующих зарубежных авторов: И. Ансоффа<sup>1</sup>, А.Д. Чандлера, М.Е. Портера<sup>2</sup>, П. Друкера<sup>3</sup>, М. Альберта, Г. Минцберга<sup>4</sup>, А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрикленда III<sup>5</sup>, Дж.Д. Хангера, Ф. Котлера<sup>6</sup>, Т.Л. Уиленаи др.

Среди российских авторов в области стратегического управления являются О.С. Виханский<sup>7</sup>, Ю.Н. Лапыгин<sup>8</sup>, А.Н. Фомичев<sup>9</sup>, Ю.А. Маленков, А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко, О.С. Сухарев, О.С. Анисимов, Н.А. Казакова, В.А. Баринов<sup>10</sup>, Л.Е. Басовский, О.А. Сазыкина, В.А. Панов, А.И. Панови др.

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. - СПб: «Питер», - 2011. – 34 с.

<sup>2</sup> Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 454 с.

<sup>3</sup> Друкер П.Ф., Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с. :ил. — Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)

<sup>4</sup> Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.

<sup>5</sup> Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон - Младший, А. Д. Стрикленд III. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 928 с.

<sup>6</sup> Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – Альпина Паблишер, 2016. – 143 с.

<sup>7</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с.

<sup>8</sup> Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).

<sup>9</sup> Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 468 с.

<sup>10</sup> Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

Исследованием проблем клиентоориентированности посвящены работы следующих ученых И. Манна<sup>11</sup>, К. Харского<sup>12</sup>, А.В. Петровской<sup>13</sup>, Е.А. Семерниковой<sup>14</sup>, Г.А. Резник, О.В. Яшиной<sup>15</sup>, Е.Н. Шуравиной<sup>16</sup>, В.В.Федюшкиной<sup>17</sup> и др.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка модели стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода.

Для достижения цели исследования решены следующие **задачи**:

- изучена сущность и роль стратегического управления организацией в современных условиях;
- изучена клиентоориентированная стратегия управления организацией: подходы к ее формированию и преимущества ее реализации;
- определены методические основы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода;
- дана оценка системы стратегического управления организацией;
- проведен анализ внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности;
- проведен анализ текущего уровня клиентоориентированности по всем направлениям деятельности организации;

---

<sup>11</sup> Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>

<sup>12</sup> Харский К. Клиентоориентированность: четыре шага и еще один прыжок // Психология и бизнес. – 2016. – URL: <http://www.psychology.ru/library/3558>

<sup>13</sup> Петровская А.В. Клиентоориентированная стратегия развития организации // Российский академический журнал. – 2012. – №4 (том 10). – С. 54-57.

<sup>14</sup> Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. - №S17. – С. 1-6.

<sup>15</sup> Яшина О.В. Модель и механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / О.В. Яшина. – Пенза, 2013. – 25 с.

<sup>16</sup> Шуравина Е.Н. Клиентоориентированность как важный фактор совершенствования системы управления современным бизнесом // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №6 (104). – С. 146-149.

<sup>17</sup> Федюшкина В.В., Серочудинов Е.С. Формы повышения клиентоориентированности организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. – №12. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6837>

- построена модель стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода;
- разработаны мероприятия в рамках реализации модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода;
- даны методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в организацию.

**Объект выпускной квалификационной работы** – ООО «Единая информационная система».

За последние 10 лет Россия стала для мирового интернет-сообщества настоящим открытием: свежая быстрорастущая аудитория, открыто принимающая все технологические новинки, развитие социальных сетей и рост вовлеченности клиентов. Как следствие, и интернет-реклама в России получила очень широкое развитие, и продолжает развиваться до сих пор.

«Единая информационная система» является компанией–новатором. Она успешно развивается в двух направлениях: оффлайн — издает «Пензенский Бизнес журнал» и онлайн — создает и продвигает уникальные ресурсы в Интернете (сайт BAZARPNZ.RU, E58.RU и MEDPNZ.RU). Сегодня «Единая информационная система» является безусловным лидером пензенского рынка медийной (баннерной) рекламы в Интернете.

Данная тема исследования важна для ООО «Единая информационная система» тем, что построенная клиентоориентированная модель стратегического управления будет способствовать укреплению отношений персонала с клиентами, удовлетворению их потребностей и тем самым увеличит прибыль компании за счет индивидуального подхода. Таким образом, повысится эффективность работы персонала, что повлияет на уровень жизнеспособности организации и позволит максимально сориентироваться на потребителя.

**Предмет выпускной квалификационной работы** – принципы, методы, процессы и организационно-управленческие отношения стратегического управления организацией.

**Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы** являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, статьи по исследуемой проблеме в области общей теории управления, управления персоналом, маркетинга, стратегического менеджмента и клиентоориентированности. Изучение рассматриваемой проблемы осуществлялось с помощью системного подхода для определения клиентоориентированности персонала, процессного подхода для раскрытия последовательности реализации ее элементов, в частности, оценки клиентоориентированности персонала. Использованы методы сравнения и обобщения, анализа и синтеза, сбора и обработки социологических данных.

**Практическая значимость** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в практике управления персоналом организации для формирования и оценки их клиентоориентированности, в частности, для определения и укрепления профессиональных компетенций сотрудников и повышении качества работы.

**Научная новизна** заключается в развитии теоретических и методических положений, разработке модели стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода и практической рекомендации по ее реализации.

Основные научные результаты, определяющие новизну проведенного исследования:

- уточнено понятие «клиентоориентированность», под которым понимается процесс выстраивания взаимоотношений сотрудника организации с клиентом, направленное на максимальное его удовлетворение и создание дополнительного потока прибыли для организации за счет понимания потребностей клиента;
- дана оценка уровня клиентоориентированности организации, свидетельствующая о достаточно высоком уровне работы персонала с клиентами, отмеченная как со стороны потребителей, так и со стороны сотрудников компании;

- разработана модель управления ключевыми бизнес-процессами в клиентоориентированной компании, которая отражает взаимосвязи между элементами системы управления, участвующими в создании ценности для клиентов и удовлетворении их потребностей;
- сформирована стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRM концепции, которая структурирована по пяти блокам: информационно-рыночная составляющая, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, клиентская составляющая и финансы;
- в рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий предложены рекомендации по повышению клиентоориентированности и лояльности клиентов компании;
- разработаны методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности, повышение эффективности работы сотрудников и развитие системы управления персоналом.

Магистерская диссертация состоит из 6 разделов, введения, выводов и рекомендаций, глоссария, приложений, содержит 37 рисунков и 14 таблиц. Библиографический список составляет 107 источников.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

## **1.1. Сущность и роль стратегического управления организацией в современных условиях**

Управление организацией в современных экономических условиях, когда происходят достаточно быстрые и не всегда прогнозируемые изменения во внешней среде, — это искусство. Но искусство, которое требует от руководителей овладения новыми методами и навыками в области стратегического управления. Кроме того, сложившаяся экономическая ситуация подводит к иному пониманию системы управления организацией.<sup>18</sup>

Стратегическое управление – это деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между фирмой и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствует ее возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к современным требованиям и инновациям.

Потенциал для достижения целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления. Другими конечными продуктами стратегического управления являются изменения структуры; формирование способности учитывать изменения во внешней среде; способность проводить изменения внутри компании.<sup>19</sup>

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

---

<sup>18</sup>Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием// Корпоративный менеджмент. – URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/04.shtml>

<sup>19</sup>Технологии управления развитием персонала. Учебник под ред. Карпова А.В., Ключевой Н.В. – Проспект, 2015. – С.22.

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важных вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?

2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?

3. Каким способом достичь желаемого результата?

Итак, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.<sup>20</sup>

Выделяют пять функций стратегического управления организацией:

1. Планирование стратегии. Планирование имеет такие подфункции, как составление прогноза, определение стратегии и бюджетирование. Составление прогноза предшествует определению стратегических планов. Цель – предвидение перспектив развития и оценка риска. По итогам анализа руководство предприятия определяет перспективы дальнейшего развития, а

---

<sup>20</sup>Артеян А.С., Буренин Г.В., Трифонов П.В. Этапы формирования системы стратегического управления. – URL: <http://studygur.ru/doc/859237/e-tapy-formirovaniya-sistemy-strategicheskogo#>

также разрабатывает стратегию. Бюджетирование представляет собой стоимостную оценку всей программы распределения ресурсов.

2. Организация реализации стратегии. Организация реализации стратегии предполагает создание будущего потенциала предприятия, согласование системы управления и структуры с выбранной стратегией, а также формирование корпоративной и организационной культуры, которая будет поддерживать стратегию.

3. Координация реализации стратегии. Координация реализации стратегии заключается в согласовании стратегических решений различного уровня и последовательного объединения стратегий и целей подразделений предприятия на более высоких управленческих уровнях.

4. Мотивация на достижение запланированных стратегических результатов. Мотивация на достижение запланированных результатов связана с определением системы стимулов, которые бы побуждали сотрудников к достижению поставленных целей.

5. Контроль за выполнением стратегии. Контроль за выполнением стратегии – это непрерывное наблюдение за процессом ее реализации. Контроль призван заранее определять предстоящие опасности, выявлять отклонения от принятой стратегии и текущие ошибки.<sup>21</sup>

В структуре стратегического управления можно выделить следующие основные этапы:

- анализ внешней и внутренней среды;
- формулирование миссии организации;
- определение ее целей;
- разработка стратегий для достижения этих целей;
- реализация стратегий;
- анализ реализации стратегий (определение необходимости коррекции миссии, целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению).

---

<sup>21</sup>Стратегическое управление// Деловой портал «Управление производством». – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie.html>

## 1. Анализ внешней и внутренней среды.

«Среда» или «окружение» организации — совокупность всех внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность этой организации. Анализ внешней и внутренней среды позволяет получить информацию, необходимую как для стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

Для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое обычно применяется метод SWOT-анализа. Это позволяет создать общую картину возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны организации. В зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен как для разработки сценариев развития ситуации, так и для определения целей организации, или ее возможных стратегий.

При анализе внешней и внутренней среды организации могут применяться любые методы: анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил Портера, PEST-анализ, матричные методы (составление матриц влияния возможностей и угроз на организацию), и прочее. Главное при таком анализе — не применение какого-то «самого лучшего» метода, а понимание наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность организации и их взаимосвязей.

## 2. Формулирование миссии.

Одной из главных задач менеджмента компании является согласование интересов различных «заинтересованных групп», влияющих на деятельность компании (акционеров, потребителей, высшего руководства, сотрудников и других). Одним из способов решения этой задачи является составление заявления о миссии компании. Миссия — предназначение, смысл существования организации, это то, что компания собирается делать и чем она хочет стать.

Важно, чтобы миссию компании понимали и принимали большинство сотрудников компании, чтобы цели и интересы отдельных людей, участвующих в деятельности компании, были подчинены целям компании как целого. Поэтому в процесс разработки миссии необходимо включить всех ключевых сотрудников компании.

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, что предприятие не сбалансировано, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей.

### 3. Определение целей.

Определение целей — очень важный этап планирования, так как их достижению будет подчинена вся последующая деятельность организации. Цель — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификацию целей можно провести по функциональным областям: цели в области маркетинга, производства, финансов и т.д.

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми и определенными во времени.

### 4. Разработка стратегий.

Стратегии — пути достижения целей предприятия. Стратегия организации является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение

конкретных целей. Построение плана осуществляется на базе сформулированных стратегий.

Как и при определении целей организации, в зависимости от специфики предприятия могут быть выделены самые разные виды стратегий. Например, базовая стратегия, конкурентная, портфельные стратегии, функциональные стратегии. По отношению к различным классификациям стратегий верно то же утверждение, что и по отношению к методам исследования внешней и внутренней среды. Неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма по отношению к клиентам, к конкурентам, к работе в той или иной функциональной области и т.д.

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников. В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия и методы, призванные облегчить выбор конкретных стратегий предприятия. Однако следует подчеркнуть, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии: они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

#### 5. Стратегический план.

- Отчет о стратегической диагностике.
- Миссия предприятия.
- Основные стратегические цели.
- Стратегия развития компании.
- План стратегических мероприятий.

Стратегический анализ и выбор стратегии имеют небольшое значение для организации, до тех пор, пока не применяется новая стратегия. Именно в «Стратегическом плане» определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная цель разработки стратегического плана — определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

В состав стратегического плана могут включаться следующие документы (примерный перечень):

6. Реализация стратегии и корректирующие воздействия.

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этими этапами) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании. Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение основных управленческих функций: планирования, организации, стимулирования, контроля.

После выполнения контроля следуют корректировки, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки, либо, которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново — процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.<sup>22</sup>

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Рассмотрим основные из них по Г. Минцбергу<sup>23</sup>:

– Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но, в то же время, должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к

---

<sup>22</sup>Стратегическое управление организацией: сущность, структура, проблемы // Основы менеджмента. – URL: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskoe-upravlenie-organizaciej-sushhnost-struktura-problemy.html>

<sup>23</sup>Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 25-26.

ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

– Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

– Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

– Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

– Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и

программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.<sup>24</sup>

Таким образом, стратегическое управление является современным инструментом развития организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде.

## **1.2. Клиентоориентированная стратегия управления организацией: подходы к формированию и преимущества реализации**

В современном бизнесе постепенно меняются условия конкуренции. Если раньше конкурентоспособность организации определялась преимущественно финансовыми показателями, то сегодня на первый план выходят интеллектуальный потенциал бизнеса и конкретные результаты его использования. Постоянное развитие, достижение целей, эффективная реализация стратегий во многом зависят от репутации, товарной марки, человеческого капитала и других нематериальных активов. Финансовые показатели деятельности отходят на второй план, их следует рассматривать как результат наличия и использования интеллектуального.

В рамках повышения роли интеллектуального потенциала происходят изменения в менеджерских и маркетинговых аспектах практики деятельности организаций. Появляются новые подходы, которые конкретизируются в инновационных приемах работы с нематериальными активами. В частности, заметно растет внимание организаций к стратегии клиентоориентированности бизнеса.<sup>25</sup>

Несмотря на обилие информации в Интернете и других открытых источниках по теме «клиентоориентированность», устойчивое научное определение данного термина до сих пор отсутствует. Ниже в таблице

---

<sup>24</sup>Стратегическое управление. Основные понятия и определения. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>

<sup>25</sup>Демененко И.А. Стратегия клиентоориентированности в бизнес-среде // NovaInfo.Ru - №51 – 2016. URL: <http://novainfo.ru/article/7829/pdf>

приведены некоторые, наиболее часто встречающиеся определения данного термина.

Таблица 1.1

Подходы к определению содержания понятия «клиентоориентированность»

Автор	Определение термина
1	2
В. Лошков <sup>26</sup>	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.
И. Манн <sup>27</sup>	Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендации существующих клиентов.
Дж. К. Нарвер, С.Ф. Слейтер <sup>28</sup>	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.
В.В. Бусаркина <sup>29</sup>	Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента.
А.А. Русанова <sup>30</sup>	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом.
Б. Рыжковский <sup>31</sup>	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.
Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер <sup>32</sup>	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений.

<sup>26</sup>Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? – URL: [http://webinary.com.ua/publ/stati\\_dlja\\_kazhdogo/klientoorientirovannost\\_v\\_chem\\_sut/6-1-0-1298](http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298)

<sup>27</sup> Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>

<sup>28</sup>Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 54 (4): 20-35.

<sup>29</sup>Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. - №4 (24).

<sup>30</sup>Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность //Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь, 2008.

<sup>31</sup>Рыжковский Б. Когла клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005. - №7.

<sup>32</sup>Deshpande R., Farley J.U., and Webster F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. JournalofMarketing 57 (1): С. 23.

Как отмечает Семерникова Е.А., на основе анализа вышеприведенных определений термина «клиентоориентированность» можно сделать вывод о том, что это понятие довольно неоднозначно и представляет собой: не только процесс (В. Лошков, И. Манн, А.А. Русанова), но и характеристику (В.В. Бусаркина), и инструмент (Б. Рыжковский, Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер).<sup>33</sup>

Исходя из множества определений термина «клиентоориентированность» автором сформулировано следующее его определение, адаптированное к современным социально-экономическим условиям деятельности организации: «Клиентоориентированность – это процесс выстраивания взаимоотношений сотрудника организации с клиентом, направленное на максимальное его удовлетворение и создание дополнительного потока прибыли для организации за счет понимания потребностей клиента».

Существует более экономичное решение для повышения уровня продаж – клиентоориентированная стратегия сервиса, позволяющая получить постоянного и лояльного клиента. В деятельности некоторых компаний такая стратегия оказывается даже эффективнее и важнее рекламы и продвижения, позволяя добиться лучшей прибыли по сравнению с внедрением оборудования, продуктов и расширением ассортимента.

Следует выделить следующие преимущества качественного сервиса для бизнеса.<sup>34</sup>

- Улучшение уровня продаж – для стабильной прибыли.
- Конкурентное преимущество, завоевание лучших позиций.
- Получение лояльных клиентов.
- Уменьшение текучести кадров с привлечением лучших специалистов для работы компании.
- Снижение расходов, необходимых для рекламы, маркетинга и PR.

---

<sup>33</sup>Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. - №S17. – С. 1-2.

<sup>34</sup>Клиентоориентированность: преимущества для бизнеса и примеры использования// Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». – URL: <http://www.gd.ru/articles/3498-klientoorientirovannost>

- Улучшение микроклимата в своем коллективе.
- Повышение трудовой дисциплины, рост производительности за счет положительного настроя сотрудников.

Взаимоотношения между клиентом и организацией строятся на создании и предоставлении наиболее выгодной потребительской ценности на длительной и непрерывной основе.

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества:

- Низкие общие издержки.
- Лидерство продукта.
- Полное решение для клиента.
- Система замкнутости, под которой понимается система управления, в которой осуществлено управление с обратной связью.

Каждое предложение потребительской ценности четко определяет те обязательные условия, которые должны быть выполнены, если ставить своей целью удовлетворение запросов клиентов.

Управление отношениями с потребителями состоит из четырех процессов:

1. Выбор клиентов: определить группы людей, наиболее прибыльные для организации, разработать предложение потребительской ценности для этих групп и создать имидж бренда продуктов и услуг организации, который будет привлекать новых и удерживать старых клиентов.

2. Привлечения клиентов: распространить информацию о компании на рынке, разработать рекламные материалы и довести их покупателей.

3. Сохранение клиентской базы: высокое качество, быстрое разрешение проблемы, превратить покупателей в сторонников и партнеров организации и его продукции.

4. Развитие взаимоотношений с потребителями: знакомиться с клиентами, устанавливать тесные связи с ними, увеличивать долю организации в общем объеме.

Стратегии по управлению взаимоотношениями с потребителями предполагают обязательное выполнение каждого из перечисленных процессов. В тоже время, как отмечает А.В. Петровская, большинство организаций, не имеющих ясной стратегии, плохо работают с первым и третьим (выбор клиентов и сохранение клиентской базы). Многие организации аналогично не уделяют должного внимания сохранению клиентской базы. Они рассматривают продажи как некое соглашение, не поддерживают контактов с клиентами после их завершения и не ведут историю клиента.<sup>35</sup>

Клиентоориентированный подход в последнее время становится ведущей парадигмой ведения бизнеса. Это связано с тем, что уникальные конкурентные преимущества, о которых все говорят, становится довольно сложно создавать за счет новых технологий, за счет ассортимента, повышения операционной эффективности и снижения цен, так как все это можно быстро скопировать. А вот отношение к клиенту скопировать сложнее всего. А когда вся компания перестраивается таким образом, чтобы создать максимальную ценность для клиента, создаются уникальные внутренние компетенции для удовлетворения потребностей клиентов.<sup>36</sup>

Таким образом, на пути к реализации клиентоориентированной стратегии управления организацией для достижения максимального результата, персонал и ресурсы компании должны быть направлены на предоставление ценности клиентам, а организационные изменения направлены на повышение степени клиентоориентированности компании, должны носить системный характер.

### **1.3. Методические основы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода**

В современных условиях управление взаимоотношениями с клиентами становится приоритетным направлением развития организации. Это

---

<sup>35</sup> Петровская А.В. Клиентоориентированная стратегия развития организации // Российский академический журнал. – 2012. – №4 (том 10). – С. 55.

<sup>36</sup> Запорожцева О.С. Значение внедрения стратегии клиентоориентированности в деятельности предприятия // VI Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2014 года. – URL: <https://www.scienceforum.ru/2014/504/2456>

обусловлено появлением новых технологий, позволяющие организациям нацеливать предложения на выбранные сегменты рынка и даже на отдельных клиентов. Процесс формирования рыночного мышления признало ограниченность традиционного маркетинга по сравнению с потенциалом стратегий, ориентированных на клиента и на процесс удовлетворения его потребностей.

Система взаимодействия с клиентами или клиентоориентированный подход является подходом, который предусматривает создание, развитие и укрепление отношений с выбранными клиентами, увеличение его выгоды от взаимодействия с продавцом и тем самым способствуя повышению корпоративной прибыли и таким образом создавая выгодные долгосрочные отношения с клиентами.<sup>37</sup>

В рамках проведения нашего исследования была разработана методика исследования. Она предполагает определение цели, предмета исследования, выбор средств и этапов проведения исследовательских работ.

Целью исследования является разработка системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода.

В качестве объекта данного исследования выступает ООО «Единая информационная система». Предметом исследования являются принципы, методы, процессы и организационно-управленческие отношения стратегического управления организацией.

За последние 10 лет Россия стала для мирового интернет-сообщества настоящим открытием: свежая быстрорастущая аудитория, открыто принимающая все технологические новинки, развитие социальных сетей и рост вовлеченности клиентов. Как следствие, и интернет-реклама в России получила очень широкое развитие, и продолжает развиваться до сих пор.

«Единая информационная система» является компанией–новатором. Она успешно развивается в двух направлениях: оффлайн — издает «Пензенский

---

<sup>37</sup>Воронина А.А., Корзников Н.И. Реализация клиентоориентированного подхода в деятельности фитнес центра. – URL: <http://nauchforum.ru/node/7235>

Бизнес журнал» и онлайн — создает и продвигает уникальные ресурсы в Интернете (сайт BAZARNZ.RU, E58.RU и MEDPNZ.RU). Сегодня «Единая информационная система» является безусловным лидером пензенского рынка медийной (баннерной) рекламы в Интернете.

Данная тема исследования важна для ООО «Единая информационная система» тем, что система стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода будет способствовать укреплению отношений персонала с клиентами, удовлетворению их потребностей и тем самым увеличит прибыль компании за счет индивидуального подхода. Таким образом, повысится эффективность работы персонала, что повлияет на уровень жизнеспособности организации и позволит максимально сориентироваться на потребителя.

В просторах Интернета есть множество примеров компаний, которые практикуют клиентоориентированность персонала.

*Говорит: Михаил Яковлев — вице-президент по организационному развитию и работе с персоналом компании «Вымпелком».*

Каждый сотрудник может предложить, как улучшить обслуживание клиентов. Если станет на время клиентом.

Сегодня нужно не только понимать, но и предвосхищать потребности клиентов. К этому мы стали активнее привлекать своих сотрудников в головном офисе и в регионах. У нас давно работает внутрикорпоративная система обратной связи «Безупречный Билайн». Благодаря ей любой сотрудник может сообщить о проблеме в обслуживании и предложить, как его усовершенствовать. Эксперты изучают идеи и реализуют. Чтобы наши сотрудники лучше прочувствовали, чего именно ожидают наши абоненты, часть персонала – от рядовых сотрудников до руководителей филиалов и регионов – мы перевели с корпоративных тарифов на коммерческие.

*Воспитание клиентоориентированности у сотрудников проведите в четыре этапа.*

Первый этап: Вы разъясняете сотрудникам, почему важно быть клиентоориентированным, какую выгоду получит и сам сотрудник, и компания. Второй этап: подвергаете ревизии бизнес-процессы, оценивая, выстроены ли они так, чтобы качественно обслуживать клиентов. Третий этап: формируйте Стандарт поведения и взаимодействия с клиентами. Четвертый этап: обучаете сотрудников и контролируете, как они следуют Стандарту. Причем контроль должен быть постоянным и очень жестким. Исходите из того, что клиентоориентированность не появится сама собой, она должна внедряться. И чем жестче Вы будете действовать, строже требовать соблюдения стандартов, тем лучше.

*Смотрите с сотрудниками отрывки из кинофильмов, обсуждайте их, чтобы убедить – клиентоориентированность нужна.*

Выберите из художественных фильмов фрагменты, в которых запечатлены различные варианты взаимоотношений представителей компании с клиентами. Просматривайте с сотрудниками эти фрагменты и обсуждайте поведение представителей компании и клиентов. Попросите перенести увиденное на реальную почву – представить, что аналогичное произошло в компании. Спрашивайте: «Как бы Вы повели себя в такой ситуации?», «Какое решение было бы самым верным?». Отвечая на вопросы, сотрудники размышляют, переосмысливают свои подходы к работе с клиентами, спорят друг с другом, делают выводы.

*Пример.*

Для тренинга, организованного для менеджеров по работе с клиентами, HR-служба компании попросила IT-специалистов записать отрывок из немецкого фильма. Сюжет кинофрагмента был такой: в магазин женской одежды вошла женщина, явно не в духе. Она положила на прилавок платье и попросила вернуть ей за него деньги. Оказалось, что она купила платье два дня назад за 250 евро, чтобы вечером посетить ресторан – там будут отмечать день рождения ее мужа. Но примерив платье накануне мероприятия, женщина обнаружила, что внизу разошлась строчка, и платье выглядит

непрезентабельно. Поэтому даме пришлось срочно купить другое платье в другом магазине, правда, более дешевое – за 170 евро. Разговор женщины с продавцом услышал директор магазина, вбил ее фамилию в поиск по базе и увидел, что покупательница уже в течение пяти лет является клиенткой магазина.

Директор принял необычное решение – не только вернул даме деньги за платье, но и заплатил ей 170 евро за другое, которое она вынуждена была срочно купить. Обсуждая этот отрывок, некоторые сотрудники заметили: «Магазину такой подход не выгоден. Это уж чрезмерная клиенто-ориентированность». Но затем приводится другой отрывок из этого же фильма. Из эпизода ясно, что женщина не просто осталась в числе постоянных клиентов магазина, но и в следующие два с половиной года приобрела товаров на общую сумму 3 000 евро. То, что кажется невыгодным сейчас, может обернуться выгодами в будущем. Вывод: надо уметь делать уступки клиентам и даже иногда (самым ценным) платить, а не получать деньги от них.<sup>38</sup>

Для успешной реализации стратегии необходимо рассмотреть следующие методические подходы к стратегическому управлению организацией. В качестве инструментов для проведения исследования были использованы методы сравнения и обобщения, анализа и синтеза, SWOT-анализа и PEST-анализа, сбора и обработки социологических данных.

1. Метод сравнения – важнейший метод анализа, позволяющий оценивать ход и результаты деятельности организации. Применение метода сравнения является первым этапом всякого аналитического исследования. В процессе анализа фактические результаты деятельности организации в анализируемом периоде сравниваются с аналогичными показателями по различным направлениям.<sup>39</sup>

2. Метод обобщения – это логическая операция, заключающаяся в том, что для некоторой группы явлений находится новое, более широкое по объему

---

<sup>38</sup>Концевая О. Как воспитать в сотрудниках клиентоориентированность. – URL: <https://delovoyimir.biz/2013/07/09/kak-vospitat-v-sotrudnikah-klientoorientirovannost.html>

<sup>39</sup>Лапенков В.И., Сангадиев З.Г.. Техничко-экономический анализ деятельности предприятия, 2000.

понятие, отражающее общность свойств этих явлений на уровне нового знания о них. Всякое обобщение должно иметь основание, т. е. свойство или совокупность свойств, позволяющих сгруппировать явления и обозначить эту группу каким-либо понятием.<sup>40</sup>

3. Метод анализа – это совокупность приемов и закономерностей расчленения предмета исследования на составляющие части.

4. Метод синтеза – это совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей предмета в единое целое.<sup>41</sup>

5. SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength — сила, weakness — слабости, opportunity — возможность, threat — угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые приносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия.

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.<sup>42</sup>

6. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических

---

<sup>40</sup>Коротков Э.М. Исследование систем управления. – Учебник. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000.

<sup>41</sup>Теория экономического анализа (Учебное пособие). Автор: Сафонов А.А., редактор: Моисеева Л.В. – URL: [http://abc.vvsu.ru/books/u\\_ekon\\_an/page0001.asp](http://abc.vvsu.ru/books/u_ekon_an/page0001.asp)

<sup>42</sup>Стануль Е.В. Анализ сильных и слабых сторон //VIII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум – 2016». – URL: <https://www.scienceforum.ru/2016/1811/20338>

(Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.<sup>43</sup>

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 1.1.):

– политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании;

– состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса;

– социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе;

– научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия.<sup>44</sup>



Рис. 1.1. Составляющие PEST-анализа

<sup>43</sup>PEST-анализ // Свободная энциклопедия «Википедия». – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ>

<sup>44</sup>Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. С. 22.

Весь процесс проведения PEST анализа можно условно разбить на следующие этапы<sup>45</sup>:

- Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.
- Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.
- Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.
- Составление сводной таблицы PEST анализа.

7. Метод анкетирования – психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов – анкета. В социологии анкетирование — это метод опроса, используемый для составления статистических (однократное анкетирование) или динамических (при многократном анкетировании) представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряжённости с целью прогнозирования действий или событий.

Особенностью метода анкетирования можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок.<sup>46</sup>

Анкета составлена для сотрудников ООО «ЕИС» для оценки системы стратегического управления организацией и выявления внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности.

---

<sup>45</sup>Моторина О. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>

<sup>46</sup>Метод анкетирования // Свободная энциклопедия «Википедия». – URL: [www.ru.wikipedia.org/wiki/Метод\\_анкетирования](http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Метод_анкетирования)

Анкета состоит из 4-х частей (Приложение 1). Первая часть содержит анализ стратегических подходов к организационной деятельности, вторая часть – анализ кадрового состава компании. В третьей части анализировалась эффективность работы персонала в организации. Четвертым пунктом анкеты являлась «паспортичка» - вопросы, связанные с демографическими и социальными характеристиками опрашиваемых.

В анкетировании приняли участие 34 сотрудника из состава работников данной организации, возрастной состав которых колеблется в пределах от 20 до 30 лет – 17 чел. опрошенных; преобладают сотрудники в возрасте 31–40 лет – 13 чел.; и всего 4 чел. составляют респонденты 41 года и старше. Социально-демографические характеристики представлены на рис. 1.2-1.3.

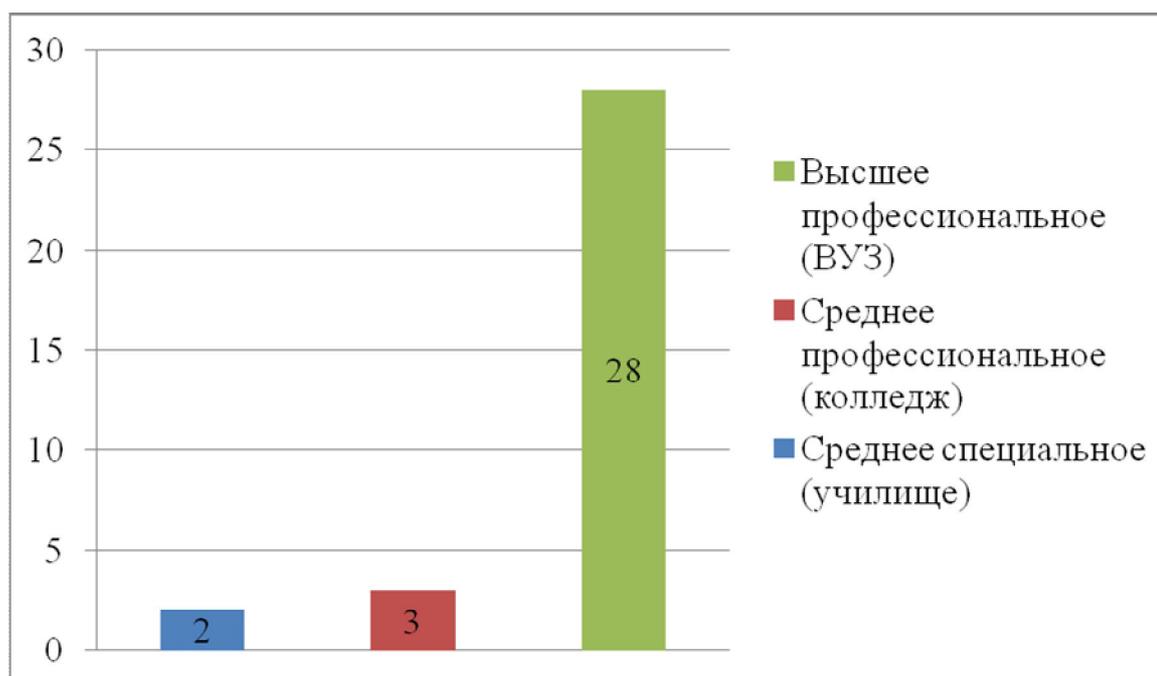


Рис. 1.2. Распределение респондентов по уровню образования

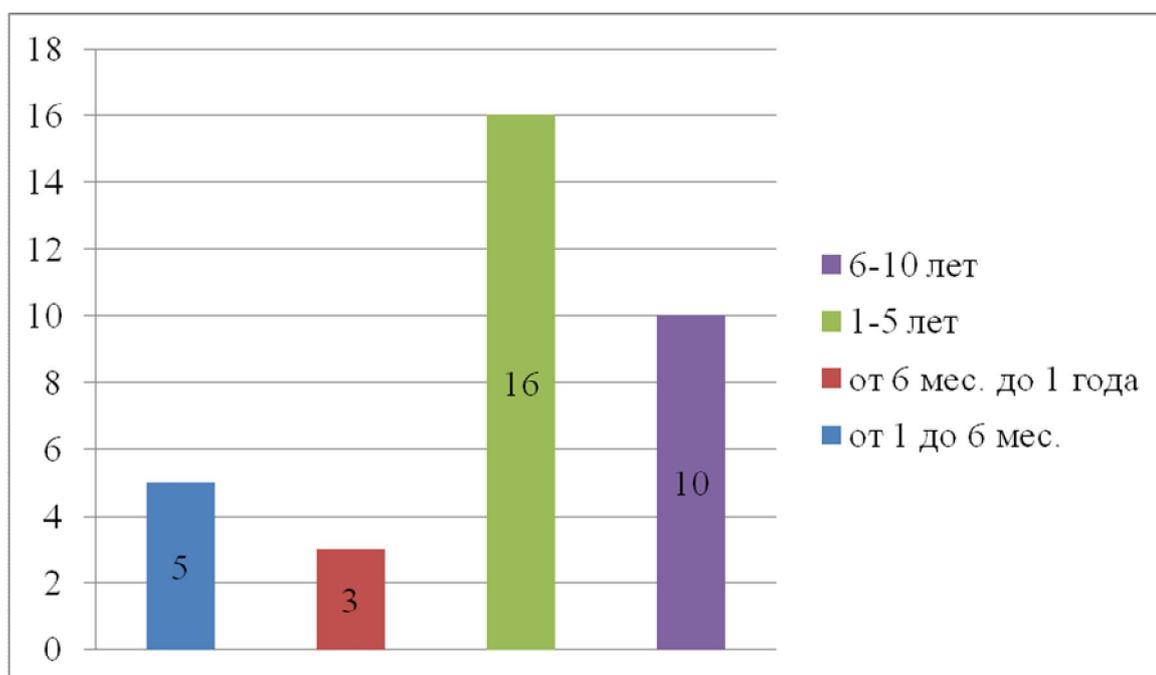


Рис. 1.3. Распределение респондентов по стажу работы в данной организации

Большинство опрошенных в данной компании имеют стаж работы от 1 до 5 лет, занимают различные должности и имеют высшее и среднеспециальное образование, следовательно, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся предприятии.

Также была разработана анкета для клиентов ООО «ЕИС» для оценки клиентоориентированности персонала, в частности, для определения их компетенций. В проведении анкетного опроса среди клиентов участие приняло 100 человек.

Итак, в результате исследования будет разработан специальный инструментарий (методы, механизмы и технологии), использование которого будет способствовать укреплению понимания персонала, нацеленное на взаимоотношения с клиентом, а также важным фактором для организации является повышение конкурентоспособности за счет полной удовлетворенности клиентов.

Таким образом, обзор теоретических и методических подходов к исследованию клиентоориентированной стратегии управления организацией позволяет сделать следующие выводы:

1. Стратегическое управление в современных условиях опирается на человеческий потенциал, как основу организации, которое ориентирует услуги на запросы потребителей и своевременно проводит изменения с целью улучшения работы компании.

2. Клиентоориентированность персонала – это инструментарий, который позволяет привлечь дополнительную прибыль за счет понимания и удовлетворения клиентов, а также получить лояльность потребителей и сформировать положительный имидж компании.

3. Разработаны методические подходы к исследованию стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода ООО«ЕИС», которые будут включать анкетный опрос, SWOT-анализи PEST-анализ.

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

### **2.1. Оценка системы стратегического управления организацией**

Система стратегического управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование. При этом эффективность стратегического менеджмента будет характеризоваться социально-экономической и организационной стороны работы. Она построена не только на соизмерении затрат на ее выполнение и полученного результата, но отражает степень организованности работы, удовлетворенность трудом, общую целенаправленность деятельности, экономический результат, положение организации во внешней среде. Эффективность стратегического менеджмента определяет устойчивость и перспективность развития.<sup>47</sup>

Для проведения эффективного анализа и оценки системы стратегического управления был проведен анкетный опрос сотрудников компании ООО «Единая информационная система».

На конкурентоспособность организации могут оказывать влияние как внешние, так и внутренние факторы. Внутренние факторы – объективные критерии, которые определяют возможности компании по обеспечению собственной конкурентоспособности, а внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие компании создать услуги, которые по ценовыми неценовым характеристикам будут более привлекательны. На рис. 2.1.-2.2. рассмотрены внутренние и внешние факторы,

---

<sup>47</sup> Асташкин А.В., Вашко Т.А. Анализ и оценка эффективности системы стратегического управления организацией. URL: <https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwqhILLqc7TAhWDDiwKHZMLCTUQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fconf.sfu-kras.ru%2Fsites%2Fmn2013%2Fthesis%2Fs070%2Fs070-002.pdf&usq=AFQjCNFFh95j4pOuYM1rNSUM5JthOt78XA&sig2=f6JiXSrE0mSncQW5FANKQQ&cad=rjt>

которые, по мнению сотрудников, способствуют успешной деятельности ООО«ЕИС». Большинство респондентов считают, что к внутренним факторам относятся эффективная работа управленческой команды, привлечение новых клиентов и клиентоориентированность персонала, а к внешним факторам – спрос на услуги.

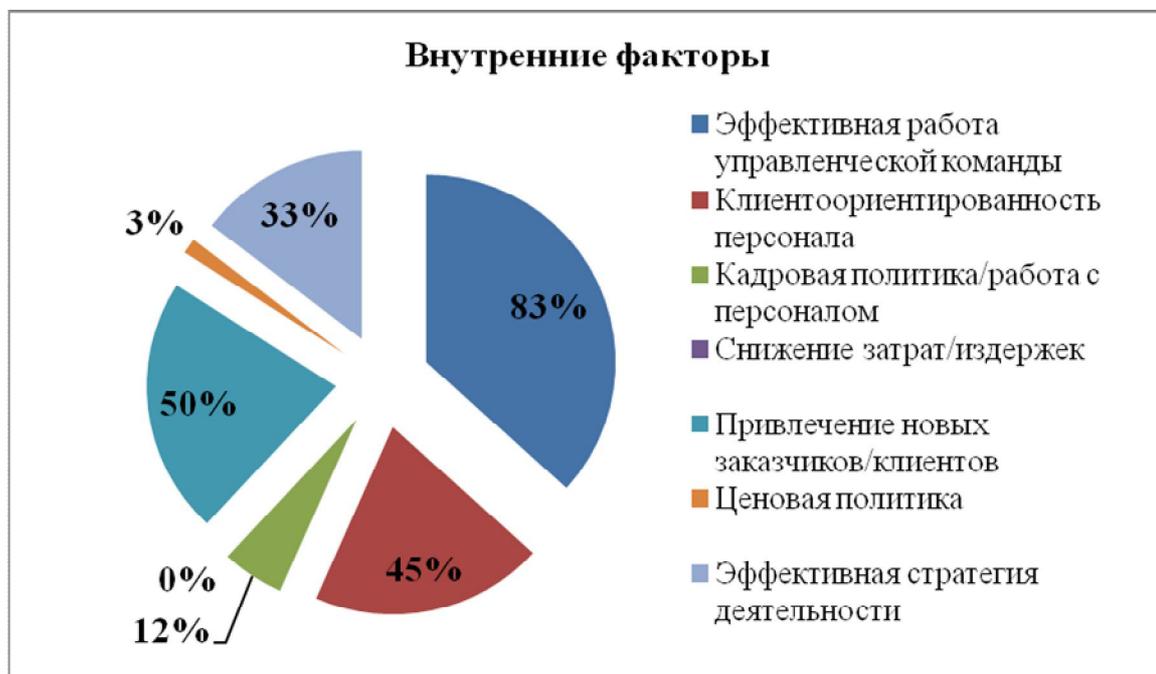


Рис. 2.1. Внутренние факторы, способствующие успешной деятельности компании



Рис. 2.2. Внешние факторы, способствующие успешной деятельности компании

При оценке системы стратегического управления организацией важную роль играет выявление сильных и слабых сторон компании, так как сильные стороны имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ, а слабые, при определенных условиях, можно превратить в сильные. Из данных таблиц 2.1.-2.2. видно, что сотрудники отнесли к сильным сторонам «ЕИС» – эффективную организацию управления персоналом и кадровую политику, а самый высокий бал среди слабых сторон был поставлен – техническим сбоям.

Таблица 2.1

Оценка сильных сторон деятельности компании

Варианты ответов	Средняя оценка
Эффективная организация управления персоналом, в том числе наличие стратегии	7,5
Кадровая политика (мотивация, квалификация)	7,5
Рекламные слуги (качество, цена)	7,4
Управление издержками	6,3
Внедрение инноваций	4,5
Растущий спрос на услуги	5,6
Послепродажное обслуживание/сервис	7,2
Маркетинг	5,8

Таблица 2.2

Оценка слабых сторон деятельности компании

Варианты ответов	Средняя оценка
Внутренние проблемы (организационные)	4,4
Кадры	4,6
Финансовые проблемы	4,4
Отсутствие заказов	3,6
Технические сбои	6,7

Успешное развитие и функционирование компании в современных условиях в большей степени зависит от работы сотрудников, что достигается за счет их квалификации, профессиональной ориентации и клиентоориентированности. Среди кадровых проблем в компании ООО«ЕИС» респонденты отметили высокую текучесть/сменяемость кадров и привлечение/дефицит трудовых ресурсов (рис. 2.3.).

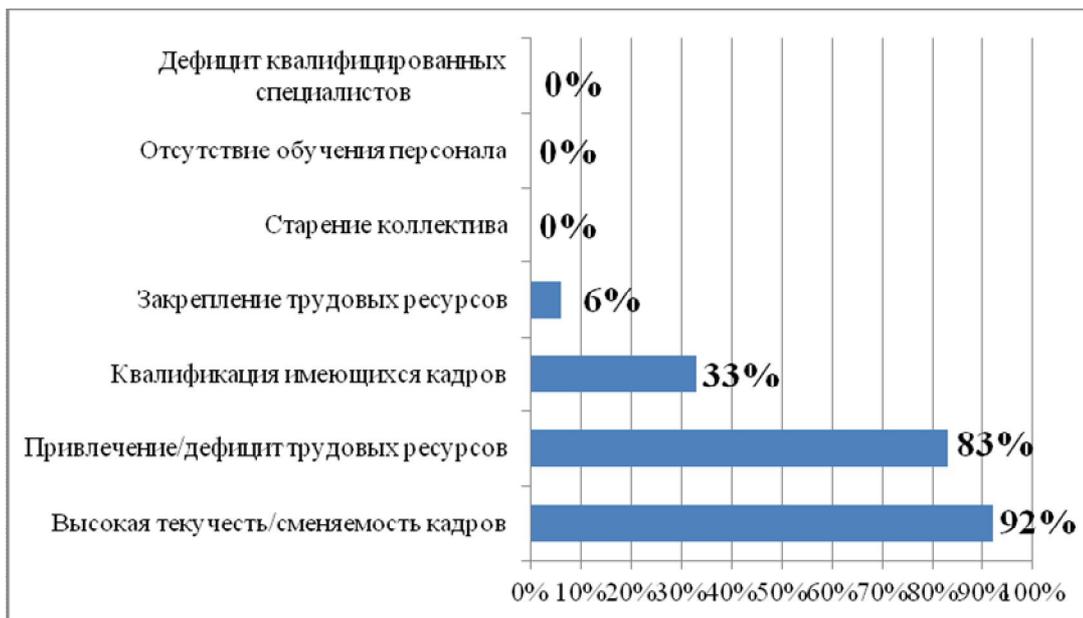


Рис. 2.3. Кадровые проблемы в организации

Оценка персонала одна из важных процедур, позволяющая измерить деловые и личностные качества сотрудников, результаты их работы и потенциал для компании, а также выявить сильные стороны каждого сотрудника, выбрать наиболее ценные кадры, то есть в целом оценить эффективность персонала. На рис. 2.4. представлены критерии оценки эффективности работы персонала, по которым, по мнению сотрудников, оценивает их руководство «ЕИС».

Большее количество респондентов отметили, что, в основном, их работа оценивается по следующим показателям – это качество и объем выполняемых работ, а также дисциплинарные качества.

Так же в ходе исследования предлагался вопрос о том, кем оцениваются результаты работы сотрудников компании «ЕИС» (рис. 2.5.). При ответе на этот вопрос большинство отметили, что руководитель отдела, а также осуществляет контроль за работой сотрудников – директор по персоналу и в равной степени генеральный директор и коммерческий директор.

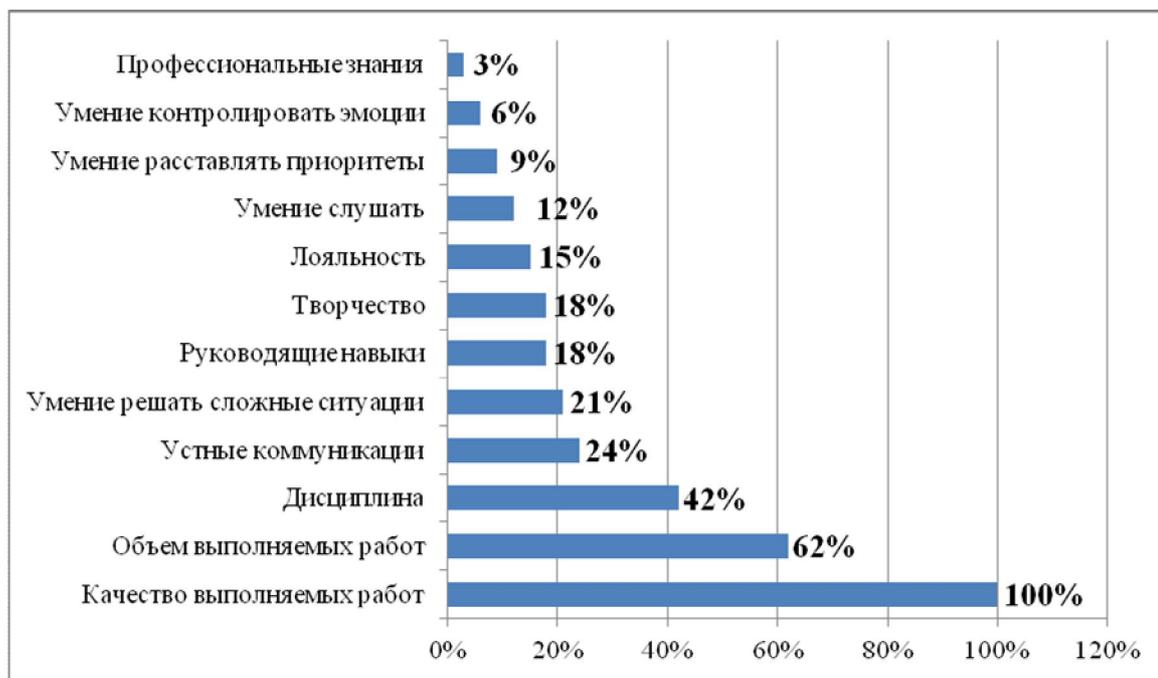


Рис. 2.4. Критерии оценки эффективности работы персонала в компании

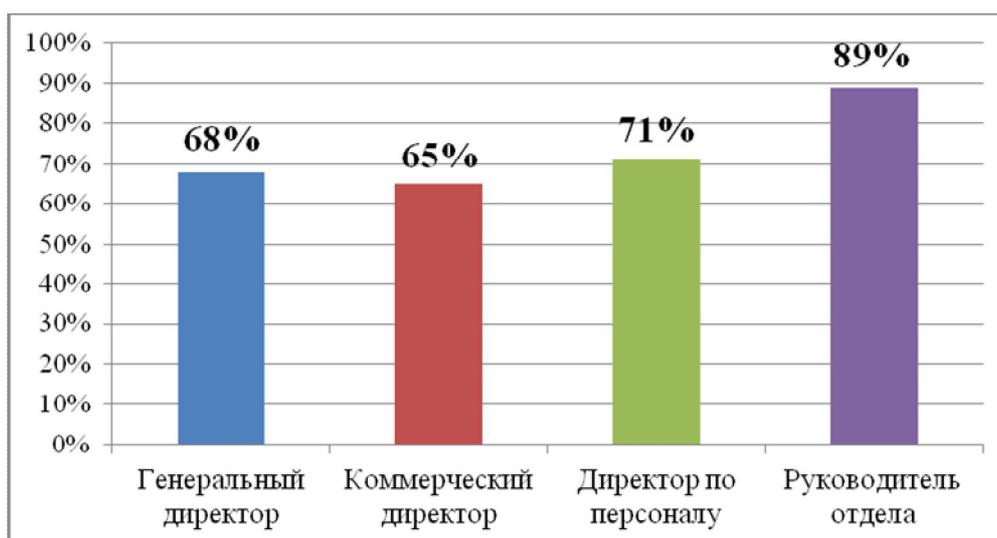


Рис. 2.5. Мнение респондентов о том, кто оценивает результаты их работы

В ходе анкетного опроса выявлены факторы, которые мешают выполнять работу сотрудниками более качественно: большинство респондентов (64,70%) отметили такой фактор как низкая заработная плата (рис. 2.6).

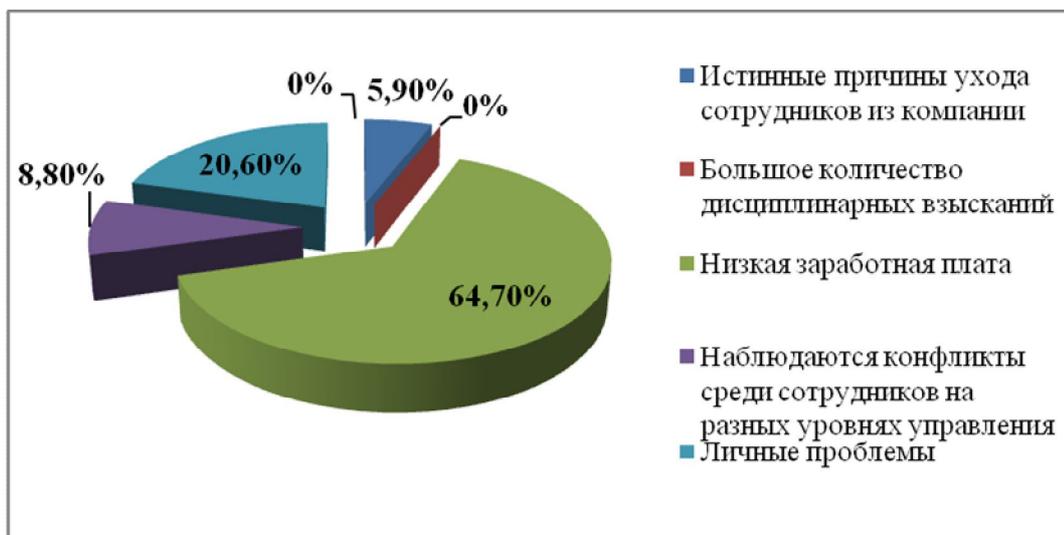


Рис. 2.6. Факторы, которые мешают более качественно выполнять работу

Работа с пожеланиями и претензиями клиентов является неотъемлемой частью функционирования организации, поэтому и проекты по повышению качества обслуживания нередко начинаются с их диагностики. К тому же это еще и один повод показать тем же недовольным клиентам, какими уникальными способами организация заботится об их удовлетворении, какое преимущество компании относительно конкурентов.

85,30% респондентов уверены в том, что у их клиентов есть какие-либо пожелания, претензии и нарекания в отношении взаимодействия с компанией «ЕИС» (рис. 2.7.).

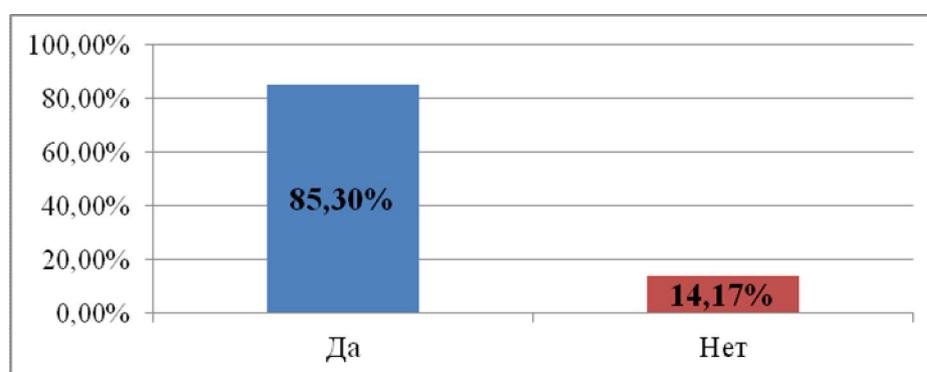


Рис. 2.7. Мнение респондентов о том, что есть ли какие-либо пожелания, претензии, нарекания к компании по поводу качества обслуживания (взаимодействия)

Так же в ходе исследования предлагался вопрос о том, какие причины могут влиять на уровень обслуживания клиентов (рис. 2.8.). При ответе на этот вопрос большинство сотрудников отметили в качестве причин – снижение цен на услуги и предоставление скидок, бонусов при приобретении рекламных услуг.

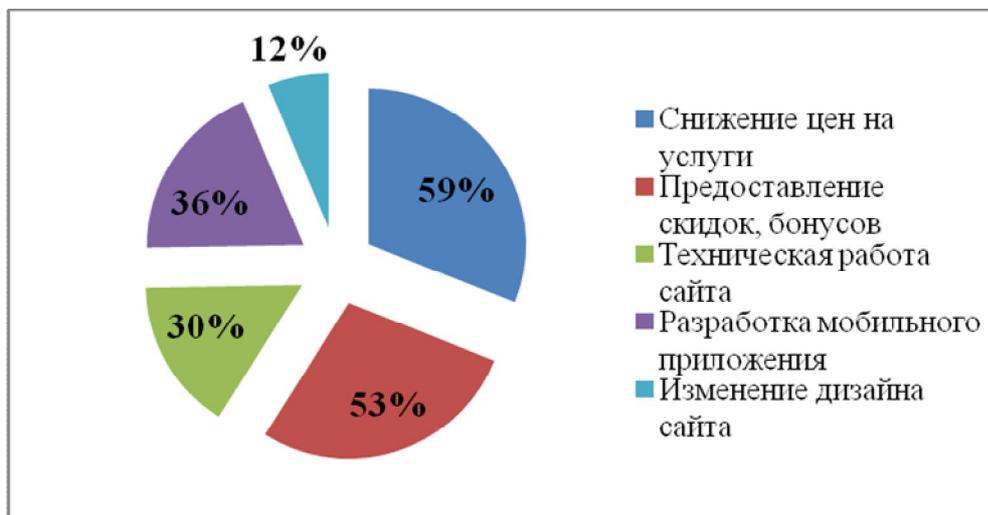


Рис. 2.8. Возможные причины, которые влияют на уровень обслуживания клиентов

Стандарты обслуживания клиентов являются важнейшим элементом в структуре корпоративной культуры организации, что с одной стороны, является проявлением ценностей, а с другой – задает конкретные параметры поведения сотрудника.

Все опрошенные сотрудники ООО «ЕИС» ответили, что в компании есть утвержденные правила взаимодействия персонала с клиентами.

В ходе исследования предлагался вопрос о том, какой документ описывает правила взаимодействия с клиентами. При ответе на этот вопрос большинство сотрудников (88,20%) отметили, что это стандарт (рис. 2.9) (см. приложение 5).

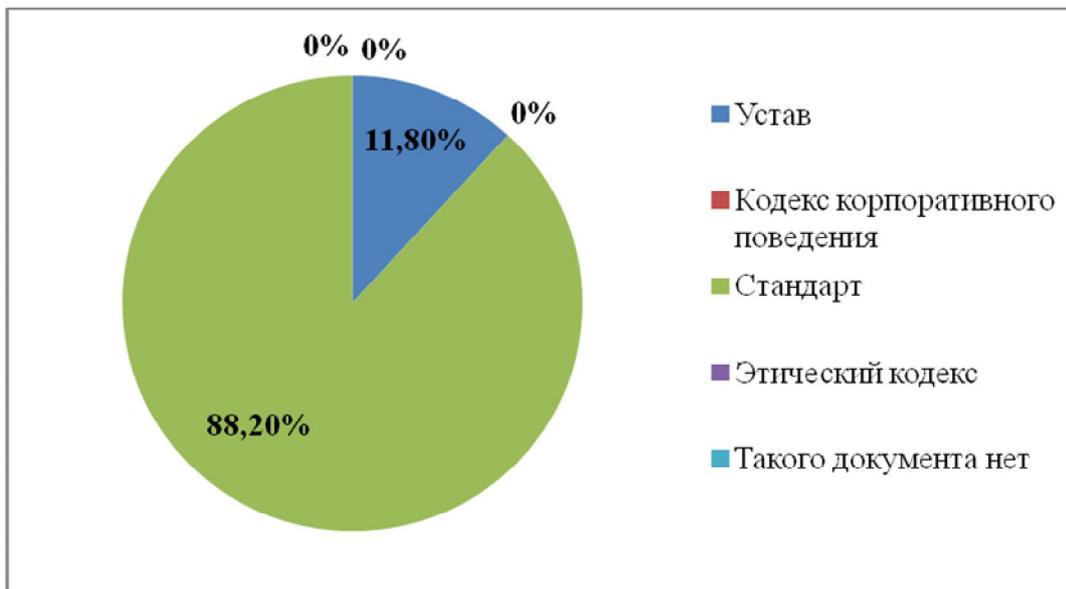


Рис. 2.9. Документы, в которых описано взаимодействие персонала с клиентами

В ходе анкетного опроса предлагался вопрос о том, хватает ли персоналу компании знаний, навыков и умений по обслуживанию клиентов. Большинство сотрудников (82,30%) дали положительный ответ (рис. 2.10).

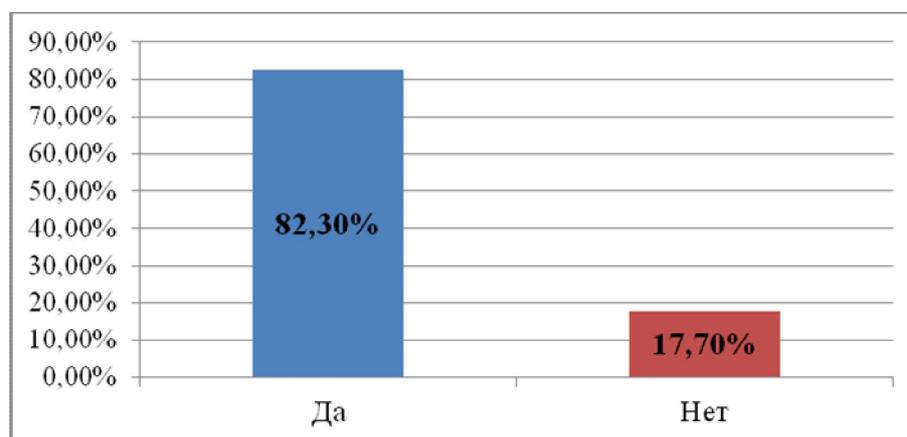


Рис. 2.10. Мнение респондентов о том, что хватает ли персоналу компании знаний, навыков и умений в обслуживании клиентов

Так же в ходе исследования предлагался вопрос о том, обучался ли персонал специальным нормам и правилам взаимодействия с клиентами. Большинство сотрудников (97,10%) дали положительный ответ (рис. 2.11).

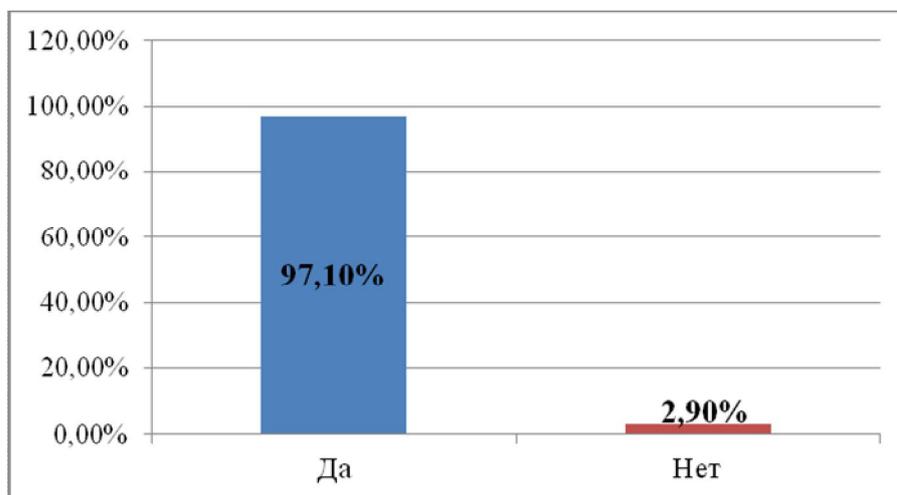


Рис. 2.11. Мнение респондентов о том, что обучался ли каждый из сотрудников специальным нормам и правилам взаимодействия с клиентами

Все опрошенные сотрудники ООО «ЕИС» ответили, что весь персонал компании клиентоориентирован (рис. 2.12).

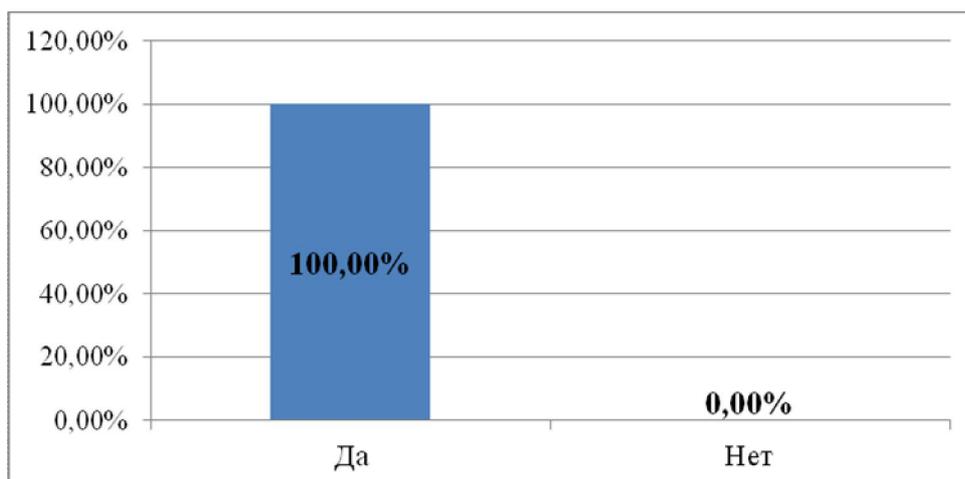


Рис. 2.12. Мнение респондентов о клиентоориентированности персонала компании

Работа с постоянными клиентами в любое время должна быть организована особенно тщательно, чтобы сохранить стабильный рынок сбыта для компании.

Большинство респондентов (94,10%) отметили, что количество постоянных клиентов в компании растет (рис. 2.13). В качестве причин снижения числа потребителей сотрудниками «ЕИС» указаны: отсутствие развития ресурса и отсутствие внедрения новых технологий.

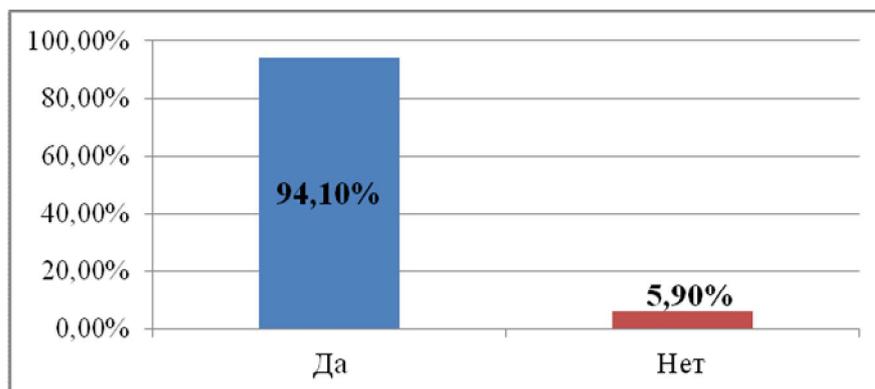


Рис. 2.13. Мнение респондентов о повышении количества постоянных клиентов компании

В ходе опроса о частоте оценивания удовлетворенности клиентов качеством услуг и обслуживания было выявлено, что большинство респондентов (67,70%) ответили, что раз в квартал происходит данная оценка (рис. 2.14.).

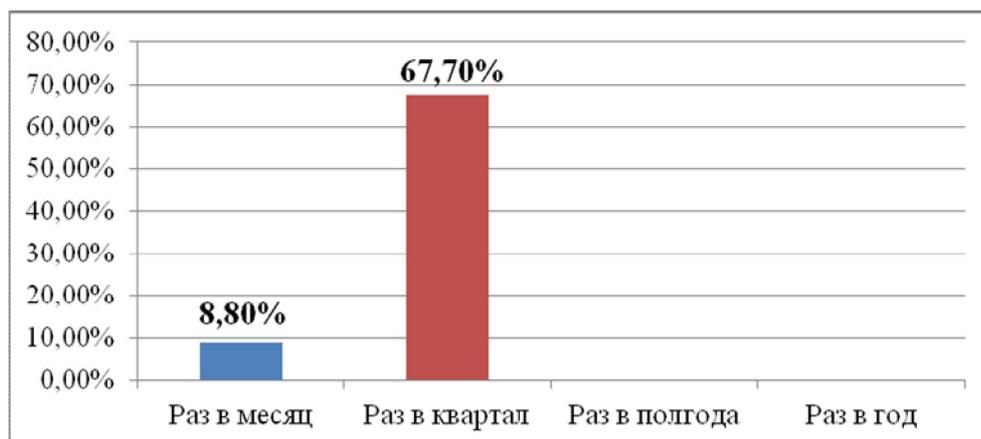


Рис. 2.14. Мнение респондентов о том, как часто в компании оценивается удовлетворенность клиентов качеством услуг и обслуживания

В настоящее время в условиях рыночной экономики положительный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения организацией устойчивого и продолжительного делового успеха. Во-первых, он дает эффект приобретения организацией определенной силы, в том смысле, что приводит к снижению чувствительности к переменам в сфере политики и

экономики. Во-вторых, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет ее позиции.<sup>48</sup>

Все опрошенные сотрудники «ЕИС» ответили, что персонал компании, взаимодействуя с клиентами, заботится об интересах и имидже компании (рис. 2.15).

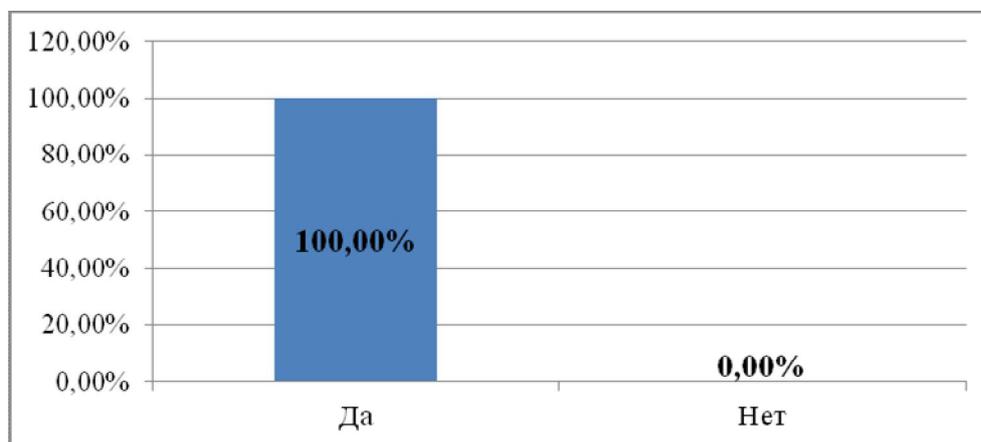


Рис.2.15. Мнение респондентов о том, что заботятся ли сотрудники, взаимодействуя с клиентами, об интересах и имидже компании

Оценка эффективности и результативности работы – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс качественных характеристик работника требованиям деятельности, должности или рабочего места.<sup>49</sup>

Так же в ходе исследования предлагался вопрос об оценке в целом эффективности и результативности работы каждого из сотрудников. Большинство респондентов (76,5%) ответили, что работа полностью соответствует необходимому уровню выполнения. Достигаются все необходимые цели и задачи (рис. 2.16).

<sup>48</sup>Иваненко Ю.А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности //Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. - №1 (том 4).

<sup>49</sup>Колосовская Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям // Вектор науки ТГУ. – 2010. - № 3 (13). – С. 236.



Рис. 2.16. Оценка эффективности и результативности работы персонала

Таблица 2.3

### Оценка эффективности своей работы

Варианты ответов	Средняя оценка
Отношение к работе с клиентами	9
Соответствие манеры и поведения при общении с клиентами требованиям	9
Знание предоставляемых услуг	9
Умение компетентно общаться по телефону	9
Умение общаться с недовольными клиентами	8
Наличие трудностей при общении с клиентами (в разговоре, поведении, реализации услуг)	8
Мнение об оценке, которую клиент поставит Вам после общения	8
Отношение к клиентам компании	7
Достаточное внимание к взаимодействию с клиентами в компании	7
Знание клиентов компании (их предпочтения, характеристики)?	6

Таблица 2.4.

### Оценка своих характеристик

Варианты ответов	Средняя оценка
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации	10
Умение работать в команде	9
Умение общаться с людьми	9
Организованность	8
Вежливость и внимательность к клиенту	8
Умение слушать собеседника	8
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач	7
Стремление к достижению поставленных целей	7
Профессионализм	7
Умение руководить	7

В качестве предложений по повышению эффективности работы в компании сотрудники отметили следующее мероприятия:

- определение стратегии развития компании;
- создание новых проектов в компании;
- внедрение новых технологий/услуг;
- развитие сайта BAZARPNZ.RU;
- повышение заработной платы сотрудников;
- материальное стимулирование сотрудников.

## **2.2. Анализ внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности**

Сегодня развитие стран в общем, и России в частности, отличается динамичностью и качественными изменениями практически во всех сферах общественной жизни. Развитие технологий и многообразие производимой продукции поражает население каждый день. В этих условиях огромную силу набирает реклама, которая практически является единственным средством информирования потребителя о создании того или иного вида продукта.<sup>50</sup>

Наиболее распространенным методом исследования макроокружения является PEST-анализ. Его суть заключается в изучении факторов среды косвенного воздействия, влияющих на деятельность организации. Выделяют политические, экономические, социальные и технологические факторы макроокружения.<sup>51</sup>

Итак, в ходе проведения PEST-анализа было выявлено, что в организации действуют различные факторы: экономические, в первую очередь, политические (законы о рекламе в том числе), технологические (так как компания занимается изготовлением рекламных материалов), а также социальные факторы, в том числе, общественное мнение, мода и др. (табл. 2.4.).

---

<sup>50</sup> Анализ работы рекламного агентства// Рекламное агентство «Феерично». – URL: <https://www.feerichno.ru/encyclopedia/advertising-agency/analiz-raboty-reklamnogo-agentstva.html>

<sup>51</sup>Патюцько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столлплиц» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». – URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373>

## Матрица PEST-анализа ООО «ЕИС»

1. Политические факторы: – Изменение законодательства в области рекламы – Изменение налогового законодательства – Ужесточение или послабление требований к рекламным услугам	2. Экономические факторы: – Ужесточение конкуренции среди рекламных компаний – Стагнация рынка рекламы в регионе – Отсутствие местных заказчиков – Отсутствие высококлассных специалистов на рынке рекламного персонала
3. Социальные факторы: – Повышение предпринимательской активности в регионе – Отрицательное отношение к рекламе – Изменение моды на товары и услуги и повышение требований к имиджу товаров со стороны потребителей	4. Технологические факторы: – Возникновение новых рекламных технологий – Развитие технологий изготовления рекламной продукции – Развитие интернет-рекламы и технологий ее создания

В целях оценки внутренней и внешней среды компании ООО «ЕИС» рассмотрим табл. 2.5., где представлен анализ пяти сил М.Портера.

Таблица 2.5

## Анализ пяти сил М.Портера

№	Анализируемый фактор отрасли
1	Конкуренты. Основными конкурентами компании являются: по проекту «Пензенский Бизнес-журнал» - журналы «SD» и «Дорогое удовольствие», а по проекту Интернет-портала BAZARPNZ.RU – сайты Avito.ru и «Юла». У конкурентов есть одно важное преимущество – это цены.
2	Клиенты. Основные клиенты фирмы – это малые, средние и крупные компании г.Пензы, а также фирмы из других регионов, которым необходима реклама в нашем городе.
3	Поставщики. Основные информационные партнеры компании – Центр информационной поддержки «Аспект», радио «Серебряный дождь» и др.
4	Заменители. К субститутам можно отнести «сарафанное радио», но в производственных масштабах реклама как продукт необходима, поэтому угроза заменителей не так сильна, как на других рынках.
5	Новые конкуренты. Руководству компании необходимо опасаться возникновения новых конкурентов, хотя рекламный рынок Пензы уже практически насыщен.

Таким образом, анализ показывает, на чем нужно сконцентрировать усилия. Главный движущий фактор — высокая конкуренция. Соответственно, все усилия должны быть направлены на то, чтобы выделиться среди конкурентов, дифференцироваться, предложить какой-то новый продукт, который будет лучше, чем у конкурентов.

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать какие трудности у нее могут возникнуть в будущем и какие возможности могут открыться для нее.

Любое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться.<sup>52</sup> Для совместного анализа внешней и внутренней среды применяется SWOT-анализ. Основа SWOT-анализа состоит в принятии усилий для превращения слабостей в силу, угроз в возможности, а также развитие сильных сторон организации в соответствии с ограниченными ресурсами<sup>53</sup> (табл. 2.6.).

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании.

Таким образом, рассмотрев возможности компании «ЕИС», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными конкурентами и принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

### **2.3. Анализ текущего уровня клиентоориентированности по всем направлениям деятельности организации**

В современных условиях жесткой рыночной конкуренции, значительное влияние на эффективное достижение целей организации и ее конкурентоспособность оказывает высокий уровень обслуживания клиентов.

---

<sup>52</sup>SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Фрагмент из книги И.Д. Питер «Практическое руководство по сегментированию рынка». – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/swot.htm>

<sup>53</sup>Осовская Г.В., Осовски О.А. Оценка сильных и слабых сторон организации// Основы менеджмента. – URL: <http://banauka.ru/1419.html>

Таблица 2.6

## SWOT-анализ ООО «ЕИС»

	<p><i>Возможности внешней среды:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Благоприятная демографическая ситуация</li> <li>2) Рост популярности отечественных разработок в сфере рекламы</li> <li>3) Повышение интереса общественности к техническим новинкам компании</li> <li>4) Предоставление скидки постоянным клиентам</li> <li>5) Поддержка отечественного производителя со стороны государства</li> <li>6) Поддержка бизнеса со стороны государства</li> <li>7) Относительная политическая стабильность на федеральном уровне</li> <li>8) Выход на новые рынки или сегменты рынка</li> <li>9) Расширение клиентской базы</li> </ol>	<p><i>Угрозы внешней среды:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Старение населения</li> <li>2) Отсутствие заинтересованности компаний в рекламе</li> <li>3) Нехватка квалифицированных кадров</li> <li>4) Стремительно растущий уровень конкуренции, появление новых фирм на рынке</li> <li>5) Рост темпов инфляции</li> <li>6) Нестабильность экономики страны</li> <li>7) Отсутствие налоговых льгот</li> </ol>
<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии компании, наличие взаимодействия между отделами компании</li> <li>2) Финансовая устойчивость организации, прибыльность бизнеса</li> <li>3) Возможность работать с рассрочкой оплаты</li> <li>4) Возможность сотрудничества на бартерных условиях</li> <li>5) Ориентация деятельности в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов</li> <li>6) Частота внедрения новых продуктов и услуг в компании, степень их новизны</li> <li>7) Высокое качество услуг</li> <li>8) Известность бренда, репутация компании</li> <li>9) Эффективность рекламы</li> </ol>	<p><i>«Сила и возможности»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих услуг позволит наличие финансовых средств</li> <li>– Квалификация персонала, контроль качества, поддержка бизнеса и развитие рекламной отрасли дадут возможность успеть за ростом рынка</li> <li>– Четкая стратегия позволит использовать все возможности</li> </ul>	<p><i>«Сила и угрозы»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение предпочтений потребителей повлияют на проведение стратегии</li> <li>– Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов</li> <li>– Действенный отбор и найм персонала позволит более качественно выполнять работу</li> </ul>
<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Текучесть кадров</li> <li>2) Высокий уровень цен на размещение рекламы по сравнению с конкурентами</li> <li>3) Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников</li> </ol>	<p>III. «Слабость и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих услуг</li> <li>– Неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу</li> <li>– Недостаточная известность не добавит преимуществ в конкуренции</li> </ul>	<p>IV. «Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию</li> <li>– Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли</li> <li>– Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их предпочтений</li> </ul>

Клиентоориентированный сервис – это не только важное конкурентное преимущество, но и один из способов поднять компанию в следующий класс: из «эконом» в «бизнес», из «бизнес» в «премиум».<sup>54</sup>

Существует пять основных факторов, определяющих выбор потенциального клиента среди других доступных альтернатив:

- ассортимент и качество услуг;
- уровень цен;
- имидж компании;
- расположение офиса;
- качество обслуживания.

Значимость последнего фактора в процессе принятия покупателем решения о выборе и при формировании лояльности к компании зависит от услуг, которые предлагает организация.

Некоторые потребители более ориентированы на качественный сервис и не сделают покупку при низком уровне обслуживания, для других важнее соотношение цены и качества, и они готовы терпеть более равнодушное обращение.<sup>55</sup>

Отсюда следует вывод, что для компаний, определяющих приоритетом, качество обслуживания/клиентоориентированность персонала, возникает потребность улучшения сервиса и удержание его на заданном уровне.

Факторы, оказывающие влияние на качество обслуживания можно разделить на те, что оказывают негативное влияние и те, что оказывают позитивное влияние (табл. 2.7).

С учетом изложенных в табл. 2.7. факторов была разработана анкета для оценки качества обслуживания персоналом в компании ООО «Единая информационная система» по ведущим проектам: Пензенский Бизнес-журнал и Интернет-портал BAZARPNZ.RU. При проведении анкетного опроса среди

---

<sup>54</sup>Тригуб Е. Клиентоориентированный сервис. – URL: <http://e-trigub.ru/17-territoriya-biznesa-treningi/territoriya-biznesa-treningi-korporativye-treningi/70-klientoorientirovannyj-servis>

<sup>55</sup> Факторы оценки качества обслуживания клиентов// Научно-популярный портал «Популярный менеджмент». – URL: <http://www.managefavor.ru/fems-863-1.html>

постоянных клиентов ООО «ЕИС» количество опрошиваемых составило – 100 человек. Степень удовлетворенности от работы с компанией «Единая информационная система» оценивалась по шкале от 1 до 10 баллов по каждому фактору, где «Отлично» соответствует 10 баллам, «Приемлемо» - 5 баллам и «Плохо» - 1 баллу. Результаты исследования по каждому фактору представлены на рис. 2.17.

Таблица 2.7

Факторы, оказывающие влияние на качество сервиса

Факторы, влияющие на негативное впечатление от обслуживания	Факторы, влияющие на позитивное впечатление от обслуживания
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение клиентов при клиентах</li> <li>- разговоры на личные темы</li> <li>- отсутствие заинтересованности человеком, его проблемой</li> <li>- неискренняя улыбка</li> <li>- короткие ответы, штампы, не всегда отвечающие на поставленный вопрос</li> <li>- навязчивость</li> <li>- заинтересованность продать определенный бренд</li> <li>- некомпетентность</li> <li>- отсутствие чистоты, элементарного комфорта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность помочь</li> <li>- выявление потребностей и правильная презентация услуги</li> <li>- предугадывание желания</li> <li>- забота о клиенте</li> <li>- пунктуальность</li> <li>- своевременная реакция на ЧП</li> <li>- компетентность</li> </ul>

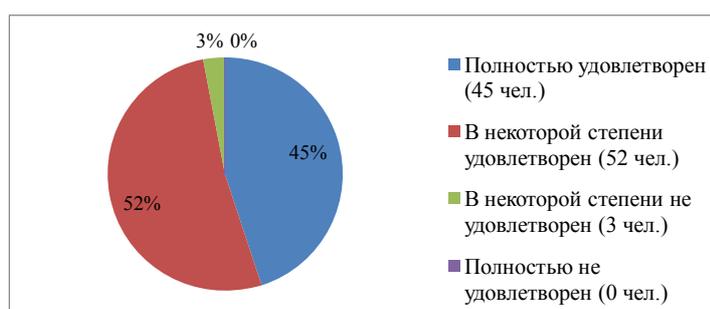


Рис. 2.17. Оценка удовлетворенности от работы с компанией

Исходя из ответа на вопрос в анкете, можно сказать, что клиенты компании оценили сотрудничество с компанией ООО «ЕИС» на оценку «хорошо».

Оценка компетенций компании ООО «ЕИС» в решении различных вопросов производилась по шкале от 1 до 10 баллов по каждому фактору, где «Отлично» соответствует 10 баллам, «Приемлемо» - 5 баллам и «Плохо» - 1 баллу. Результаты исследования по каждому фактору представлены в табл. 2.8. В ней приведена средняя оценка по результатам анкетного опроса.

Таблица 2.8

#### Оценка компетенций компании ООО «ЕИС»

Компетенция	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARPNZ.RU
Техническая компетентность специалистов компании	10	8
Сроки выполнения заказа	10	10
Ценовая политика компании	7	6
Качество оказания рекламных услуг	9	8
Внедрение инноваций	10	5

В отношении данного вопроса клиенты оценили преимущества сотрудничества с компанией по самым разным вопросам, как в области технического характера, так и по многим другим вопросам, таким как нововведения.

Оценка эффективности работы менеджера производилась по шкале от 1 до 10 баллов по каждому фактору, где «Отлично» соответствует 10 баллам, «Приемлемо» - 5 баллам и «Плохо» - 1 баллу. Результаты исследования по каждому фактору представлены в табл. 2.9. В ней приведена средняя оценка по результатам анкетного опроса.

Таблица 2.9

#### Оценка эффективности работы менеджера

Фактор	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARPNZ.RU
Внешний вид менеджера	10	10
Удобство получения информации	9	9
Установление доверительного контакта (доброжелательность, коммуникабельность)	10	9
Ориентированность на задачи клиента	10	10
Презентация услуги	9	9
Ответы на вопросы	9	10
Отношение к клиенту	10	10
Общая оценка работы менеджера	10	10

На основании полученных данных проведем сравнительный анализ двух проектов по каждому из факторов (рис. 2.18.-2.25).

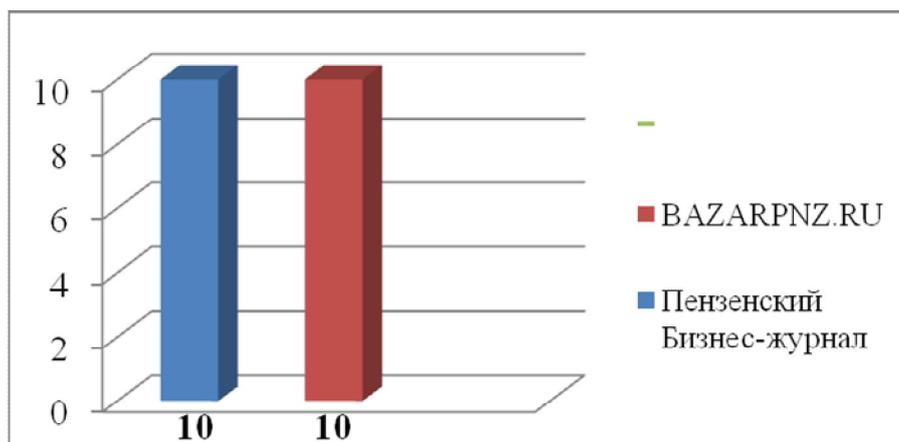


Рис. 2.18. Оценка внешнего вида менеджера

Первое, с чем сталкивается клиент при встрече – это внешний вид. По данному критерию менеджеры получили одинаково высокие баллы. «Оценка внешнего вида» предполагает не только наличие униформы и ее состояние, но и приветливость обслуживающего персонала, его опрятность.

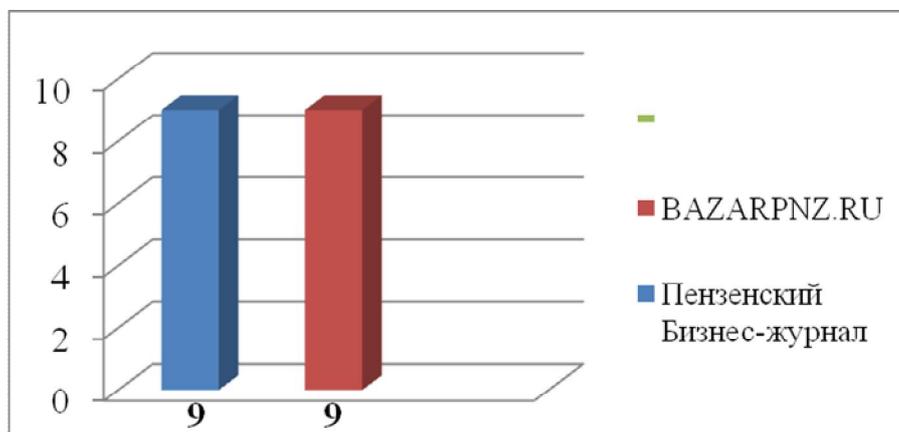


Рис. 2.19. Оценка удобства получения информации

«Оценка удобства получения информации» производилась как оценка работы персонала непосредственно в офисе. Высокую оценку по предоставлению информации получили менеджеры по двум проектам.

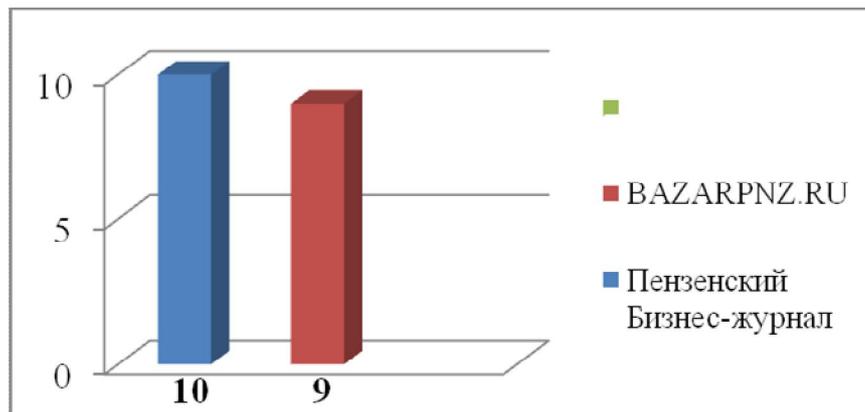


Рис. 2.20. Оценка установления доверительного контакта

При оценке данного фактора клиентами было отмечено, что менеджеры по проекту BAZARPNZ.RU менее коммуникабельны в общении.

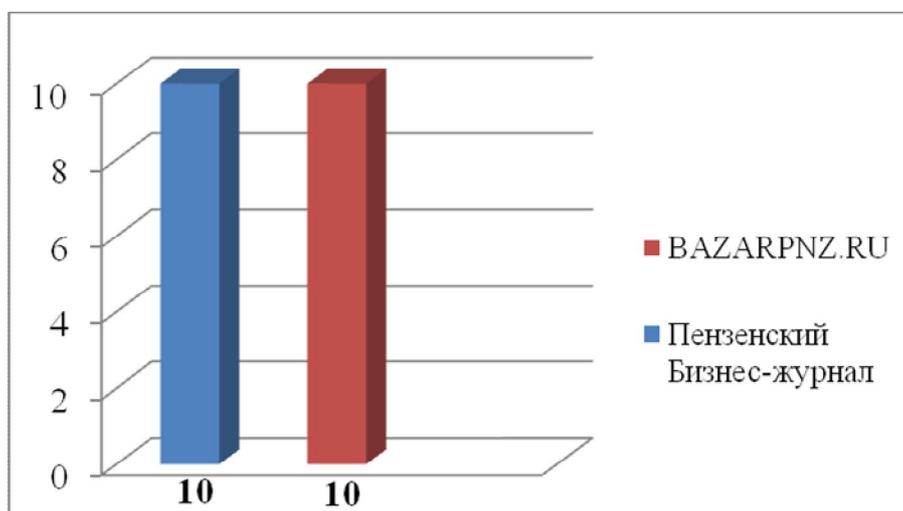


Рис. 2.21. Оценка ориентированности на задачи клиента

Самое главное в процессе обслуживания клиента – это выявить его потребности, понять, какие выгоды он хочет получить от использования рекламных услуг и предложить клиенту именно то, что лучше всего удовлетворит его потребности. По данному критерию менеджеры получили 10 баллов, что положительно характеризует работу персонала.

По критерию «оценка презентации услуги» высокий балл получили менеджеры по двум проектам – 9 баллов.

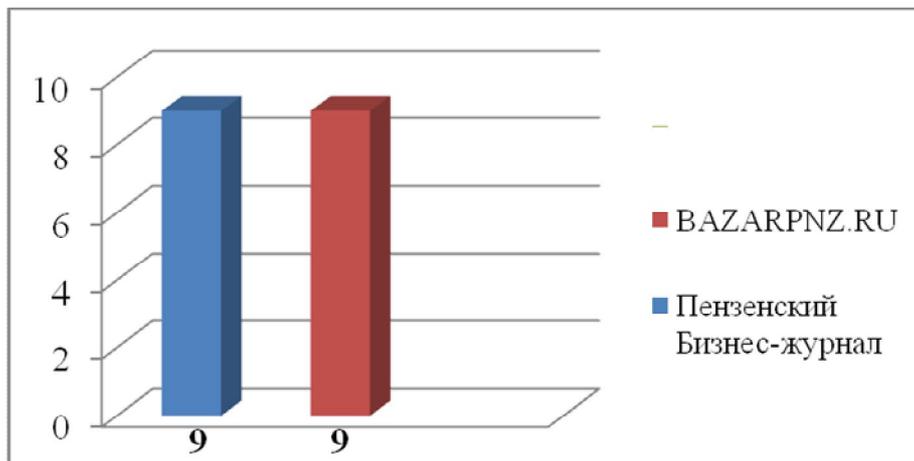


Рис. 2.22. Оценка презентации услуги

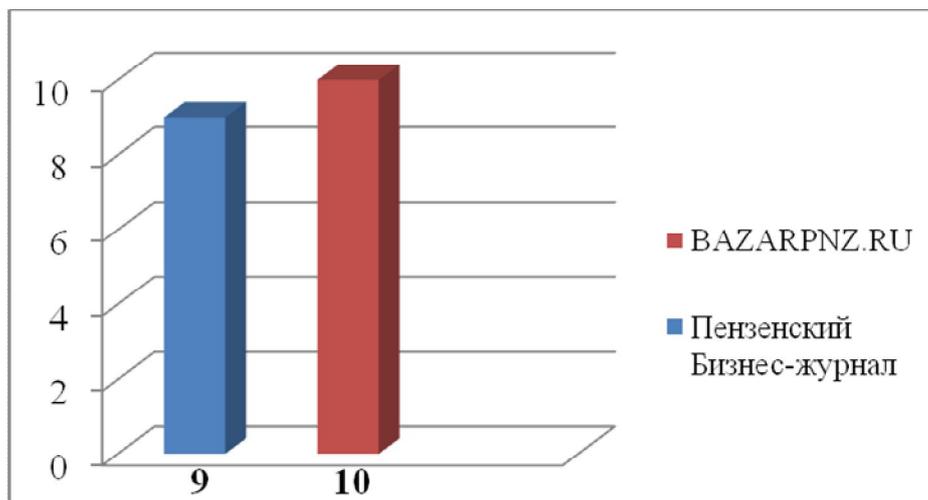


Рис. 2.23. Оценка ответов на вопросы

По критерию «оценка ответов на вопросы» наиболее высокий балл получили менеджеры по проекту BAZARPNZ.RU. Чуть ниже оценку получили менеджеры по проекту «Пензенский Бизнес-журнал» и это обосновано тем, что персонал зачастую не владеет информацией о точных сроках распространения журнала.

Отношение к клиенту играет главную роль при формировании у клиента желания обратиться повторно в компанию и порекомендовать вас своим друзьям, знакомым. Наиболее высокий балл по этому параметру и получили менеджеры компании. Правильное грамотное отношение к клиентам – основа продаж любой компании, основа ее успеха и основа благополучия каждого сотрудника.

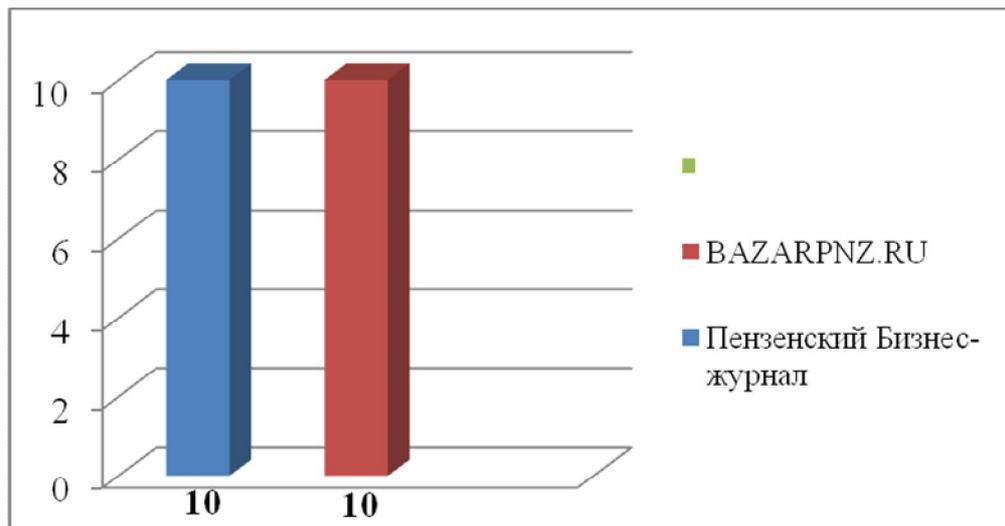


Рис. 2.24. Оценка отношения к клиенту

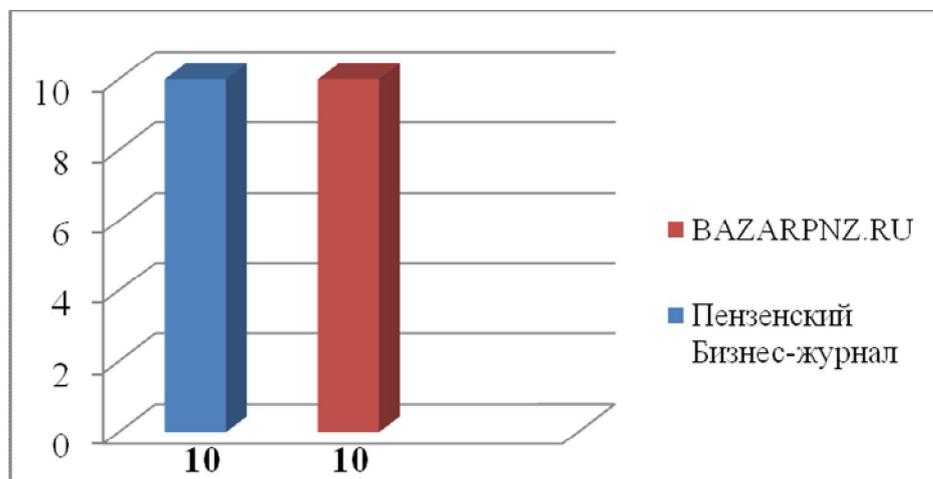


Рис. 2.25. Общая оценка работы менеджера

В итоге данного опроса была дана общая оценка менеджеров, как итог обслуживания. Необходимо заметить, что по ряду факторов менеджеры ООО «ЕИС» получили достаточно высокие оценки и итоговая оценка обслуживания персоналом клиентов была получена на уровне 10 баллов. Таким образом, можно сделать вывод, что некоторые из рассмотренных факторов нуждается в мероприятиях по управлению персоналом с целью повышения качества обслуживания клиентов.

Также многими клиентами в дополнительной информации было отмечено, что хотели бы, чтобы компания «ЕИС» по проекту BAZARPNZ.RU разработали мобильную версию сайта и провели крупную рекламную кампанию, для того чтобы сайт в городе и области был более узнаваем, а по

проекту «Пензенский Бизнес-журнал» - аудиоверсию журнала, т.к. не всегда есть время читать, а в дороге за рулем машины найдется время послушать статьи.

Таким образом, по результатам оценки системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода, можно сказать, что:

- отсутствует эффективная централизованная работа по управлению персоналом, направленная на повышение качества обслуживания клиентов;
- отсутствует материальное вознаграждение сотрудников;
- маркетинг компании находится на низком уровне в отношении проекта BAZARNZ.RU;
- наблюдаются частые технические сбои работы сайта BAZARNZ.RU;
- в основе матрицы SWOT-анализа были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри компании, а также имеющимися внешними угрозами и возможностями;
- проводимое обучение персонала нацелено на клиентоориентированную работу менеджеров.

### **3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

#### **3.1. Построение модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода**

Разработка клиентоориентированной стратегии подразумевает, прежде всего, выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработку бизнес-процессов и программ, ориентированных на повышение их лояльности.<sup>56</sup>

В условиях растущего рекламного рынка ведущей идеей позиционирования являются продукты и услуги, акцент ставится на их высокий технологический уровень, а имидж организации выстраивается на выполнении им своих обязательств и четкости работы. В сложившихся условиях стремительно растет значимость сервисных характеристик (в том числе компетентности персонала) и имиджа компании.

Бизнес-процессы в ООО «ЕИС» разбиваются на основные и вспомогательные (обеспечивающие). Основные процессы направлены на удовлетворение потребностей клиентов посредством предложения рекламных услуг (рис. 3.1.). Их особенности заключаются в том, что они обеспечивают прямой эффект от воздействия на заказчика (заказчик готов платить за результаты процесса).

Вспомогательные процессы предназначены для нормального функционирования основных процессов. Они не производят непосредственно добавленной стоимости, а сопровождают центральные процессы, генерируют данные, информацию или регулярные административные процедуры.

Особенностью стратегического управления клиентоориентированной компанией является наличие значительного блока критериев, характеризующих достижение стратегических целей в области развития взаимоотношений с

---

<sup>56</sup>Неретина Е.А., Солдатова Е.В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Банковское дело. – №7 (487). – 2012. – С. 4.

клиентами. При внедрении клиентоориентированной стратегии основные критерии эффективности бизнес-процессов будут находиться в области обслуживания клиентов (рис. 3.2.).

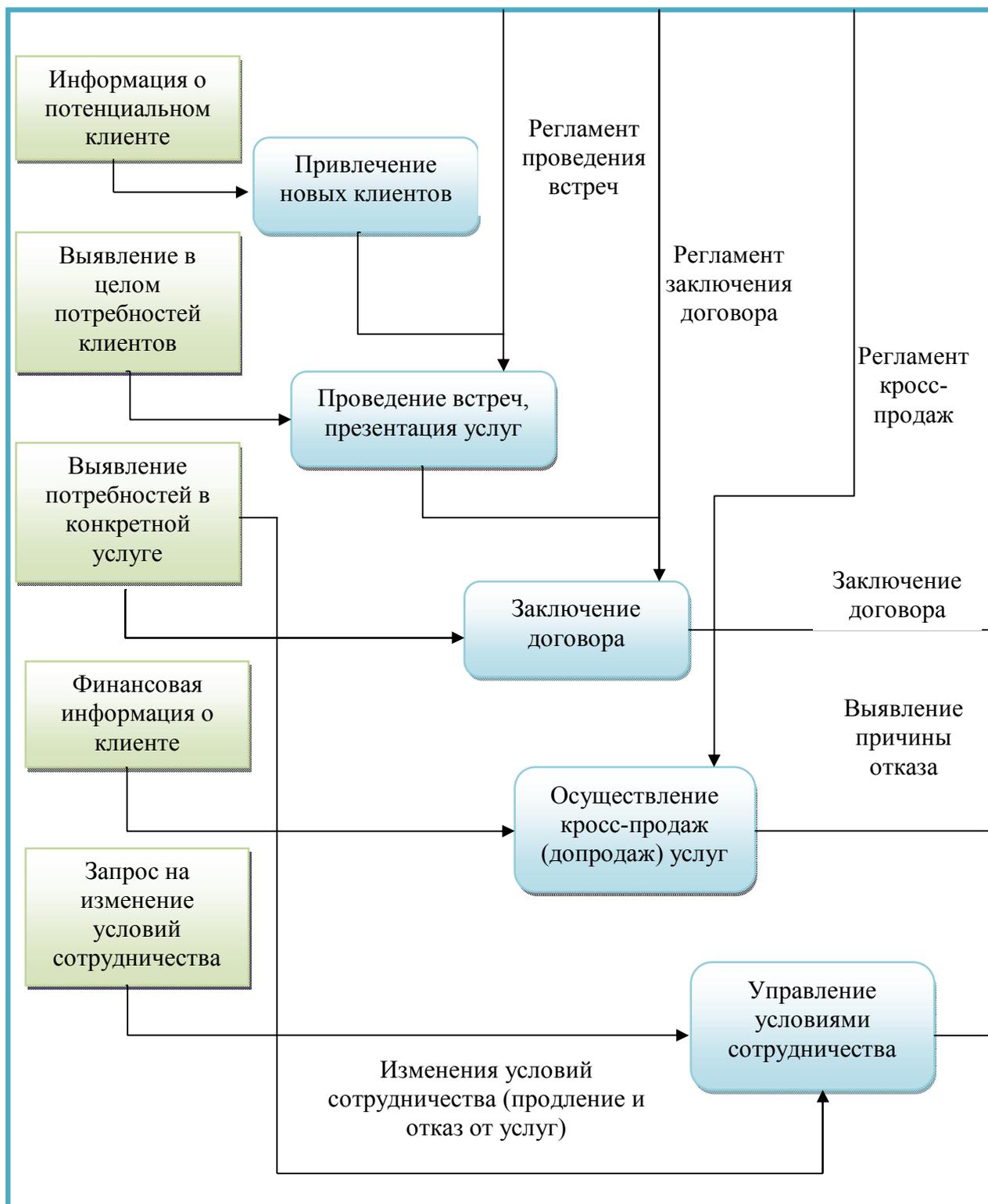


Рис. 3.1. Модель управления ключевыми бизнес-процессами в клиентоориентированной компании



Рис. 3.2. Показатели эффективности бизнес-процессов в клиентоориентированной компании

Владельцам организации необходимо убедиться в том, что его сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, и высший управленческий персонал одинаково четко понимают поставленные цели. Компания сможет более оперативно и эффективно внедрить модель CRM, если сотрудники из различных отделов будут признавать ключевые принципы отношений с клиентами и их приоритеты, а также начнут пользоваться единой системой сбора информации для принятия решений.

В процессе внедрения CRM-подхода необходимо проводить тренинги для закрепления у менеджеров отделений и других сотрудников навыков и представлений, необходимых для реализации стратегии компании, ориентирующегося на клиентов. Весь персонал должен активно привлекаться к реализации CRM-стратегии, получать разъяснение новых принципов управления компанией. Перед запуском CRM-проекта должны быть проведены обучающие совещания и семинары, на которых сотрудники знакомятся с документацией, получают ответы на свои вопросы. Регламенты бизнес-процессов и документированные процедуры могут отрабатываться в форме тренингов, в ходе которых моделируется работа по новым документам. Структура регламентирующей документации представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Структура регламентирующей документацией

Уровень документации	Документы	Описание документа
1	2	3
Первый	Стратегия развития компании	Содержит описание стратегических целей компании и путей их достижения.
	Политика управления	Документы определяют принципы принятия управленческих решений в ключевых областях деятельности организации (например, политика в области продаж устанавливает правила, которыми руководствуются сотрудники компании при продажах рекламных услуг).
Второй	Модель бизнес-процессов компании	Графическое представление бизнес-процессов компании.

Окончание табл. 3.1.

1	2	3
Второй	Регламенты бизнес-процессов верхнего уровня	Устанавливают порядок осуществления деятельности (последовательность выполнения работ) и содержат ссылки на процедуры и инструкции, регламентирующие выполнение отдельных блоков работ (подпроцессов). Пользователи документов - владельцы процессов верхнего уровня.
Третий	Организационная структура компании	Определяет уровни управления, перечень и подчиненность структурных подразделений организации.
Четвертый	Документированные процедуры	Предназначены для бизнес-процессов нижнего уровня, т.е. до уровня операций и элементарных действий. Эти процедуры пошагово определяют, кто, что, когда и с какой периодичностью должен делать. Сопровождаются графическими схемами, шаблонами и пр. Формируются в целях стандартизации проведения работ, повышения эффективности взаимодействия отделов, минимизации ошибок при проведении работ, а также для обучения новых сотрудников.
	Должностные инструкции	Определяют должностные обязанности сотрудников. Содержат ссылки на документированные процедуры.
Пятый	Методические инструкции	Описывают элементарные действия в рамках одного рабочего места без указания ответственных за выполнение. Устанавливают методику выполнения работ (т.е. описывают «как делать»).

Реализация стратегии, ориентированной на клиента, предполагает наличие системы сбора информации о клиентах и ее распространение в различных отделах компании. Данная информация должна быть в равной степени доступна персоналу, непосредственно общающемуся с клиентами, сотрудникам маркетинговой службы, а также руководству - для принятия управленческих решений. Распределение между сотрудниками, непосредственно работающими с потребителями, информации о каждом конкретном клиенте обеспечит их максимальную информированность и способность урегулировать возникающие проблемы или предупреждать возможные жалобы.

Следовательно, реализация клиентоориентированной стратегии обязательно требует создания мощной поддерживающей системы. CRM-система предоставляет пакет функциональности, который поддерживает:

- единую базу потенциальных и реальных клиентов;
- формирование различных сегментов потребителей по многочисленным критериям;
- регистрацию потребностей клиентов и сопоставление их с возможностями по продаже рекламных услуг;
- гибкую настройку бизнес-процессов работы с клиентами;
- процесс осуществления маркетинговых кампаний;
- контроль за эффективностью работы менеджеров и др.

Разработка и внедрение системы стимулирования и мотивации сотрудников в клиентоориентированной компании осуществляются в соответствии со структурой бизнес-процессов, организационной структурой организации и системой принятых показателей. Действенность механизма стимулирования конкретного сотрудника будет зависеть от согласованности его целей и стратегических целей компании.

В основу построения системы мотивации сотрудников клиентоориентированной компании должны быть положены следующие принципы:

- система компенсации должна быть увязана со стратегическими и тактическими целями организации;
- вознаграждение должно осуществляться за достигнутые результаты, а не за осуществляемую деятельность;
- использование прогрессивной шкалы вознаграждения за достижение каждого уровня на пути к реализации стратегической цели компании;
- вознаграждение персонала на разных уровнях (уровень персонала организации, индивидуальный уровень) позволит сотрудникам понять, как их повседневная деятельность влияет на результат (создать «линию видения»);

– использование отложенных вознаграждений для менеджеров и управленцев (позволяет мотивировать ключевой управленческий персонал к принятию решений в целях долгосрочного развития компании).

Реализация разработанной стратегии компании невозможна без адекватного механизма управления, позволяющего осуществлять оценку достигнутых результатов и контроль за ними, поскольку «нельзя управлять тем, что нельзя измерить».

Наиболее эффективным подходом к управлению реализацией клиентоориентированной стратегии ООО «ЕИС» является система сбалансированных показателей (BSC). В данной системе каждый элемент связан с сутью клиентоориентированного бизнеса: привлечение потребителей, дифференцирование предлагаемых компанией услуг, выделение ключевых бизнес-процессов и управление ими, обучение и развитие персонала, что в итоге направлено на достижение стратегической цели, которая заключается в наращивании стоимости бизнеса. Кроме того, BSC может быть использована как для формализации стратегии, так и для ее реализации.

Система сбалансированных показателей транслирует перспективное видение, миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей. Каждая цель в BSC включена в ряд причинно-следственных связей, которые описывают путь реализации стратегии. Основная идея BSC заключается в четком и формализованном определении ключевых факторов, определяющих результаты бизнеса, их детализацию для каждого уровня управления и постановку задач для конкретных руководителей, обеспечивающих их выполнение. Элементами системы BSC являются:

- 1) ключевые факторы успеха и соответствующие им стратегические цели;
- 2) причинно-следственные связи – стратегические карты;
- 3) показатели опережающие (показатели факторов) и запаздывающие (результаты);
- 4) целевые значения показателей;

5) задачи, ответственные лица, бюджеты. Основные цели клиентоориентированной стратегии и показатели, измеряющие их достижение, могут быть представлены в определенном виде (табл. 3.2.).

После определения стратегических целей по каждой перспективе, выбора показателей по каждой цели, присвоения показателям целевых значений разрабатывается стратегическая карта, которая иллюстрирует причинные связи между факторами, определяющими в итоге финансовые показатели деятельности компании (рис. 3.3.).

Стратегическая карта повышения эффективности функционирования ООО «ЕИС» структурирована по пяти блокам: информационно-рыночная составляющая, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, клиентская составляющая и финансы. Информационно-рыночная составляющая карты включает формирование базы данных о клиентах, используя которую сотрудники компании осуществляют анализ и оценку их потребностей в целях идентификации и сегментации клиентов. Для поддержания связей с целевыми сегментами осуществляется постоянный мониторинг клиентской базы. Под выбранные клиентские сегменты выстраиваются ключевые бизнес-процессы компании (продажа существующих и разработка новых услуг, осуществление перекрестных продаж, обеспечение оперативности ответов на запросы клиентов, переход на более эффективные способы обслуживания).

Таблица 3.2

Основные цели и измеряемые показатели CRM-стратегии ООО «ЕИС»

Цель	Обычные цели	Изменяемые показатели
1	2	3
Финансы	Создать новые источники доходов.	Доход от новых клиентов и услуг.
	Повысить прибыльность клиента.	Прибыль от одного клиента.
	Повысить производительность продаж.	Затраты на продажи (по каналам).

1		2	3
Клиенты		Повысить удовлетворенность клиентов. Повысить лояльность клиента. Создать «фанатов».	Процент удовлетворенных клиентов. Процент удержанных клиентов. Глубина отношений. Процент реализации услуг, полученный в результате хороших отзывов.
Внутренние процессы	Отбор клиентов	Понять ключевые сегменты. Нацеливаться на высокоприбыльных клиентов. Управлять брендом.	Вклад сегмента. Количество стратегических контрактов. Узнаваемость/предпочтение бренда.
	Привлечение клиентов	Коммуницировать предложение ценности. Привлекать новых клиентов. Развивать сеть продаж	Узнаваемость бренда. Количество договоров/ уровень конверсии. Уровень откликов на кампанию.
	Удержание клиентов	Предоставлять классное обслуживание. Создавать эксклюзивное партнерство. Создавать «пожизненных» клиентов.	Количество премиальных клиентов. Уровни обслуживания (по каналам). «Пожизненная» стоимость клиента.
	«Выращивание» клиентов	Кросс-продажи (допродажи услуг). Партнерство/интегрированное управление. Обучение клиентов.	Количество продуктов на канал. Количество совместных соглашений по обслуживанию. Число часов, проведенных с клиентами.
Обучение и рост персонала	Компетенции	Развивать стратегические компетенции. Привлекать и удерживать лучших профессионалов.	Процент стратегического переобучения. Текущая ценность сотрудников.
	Информация	Развивать стратегический портфель CRM. Увеличивать обмен знаниями.	Готовность к использованию портфеля CRM. Количество клиентов, участвующих в системе управления знаниями.
	Корпоративная культура	Создать организационную культуру, ориентированную на клиента. Сочетание личных целей с целями компании.	Опросы клиентов. Соотнесение личных целей с целями компании.

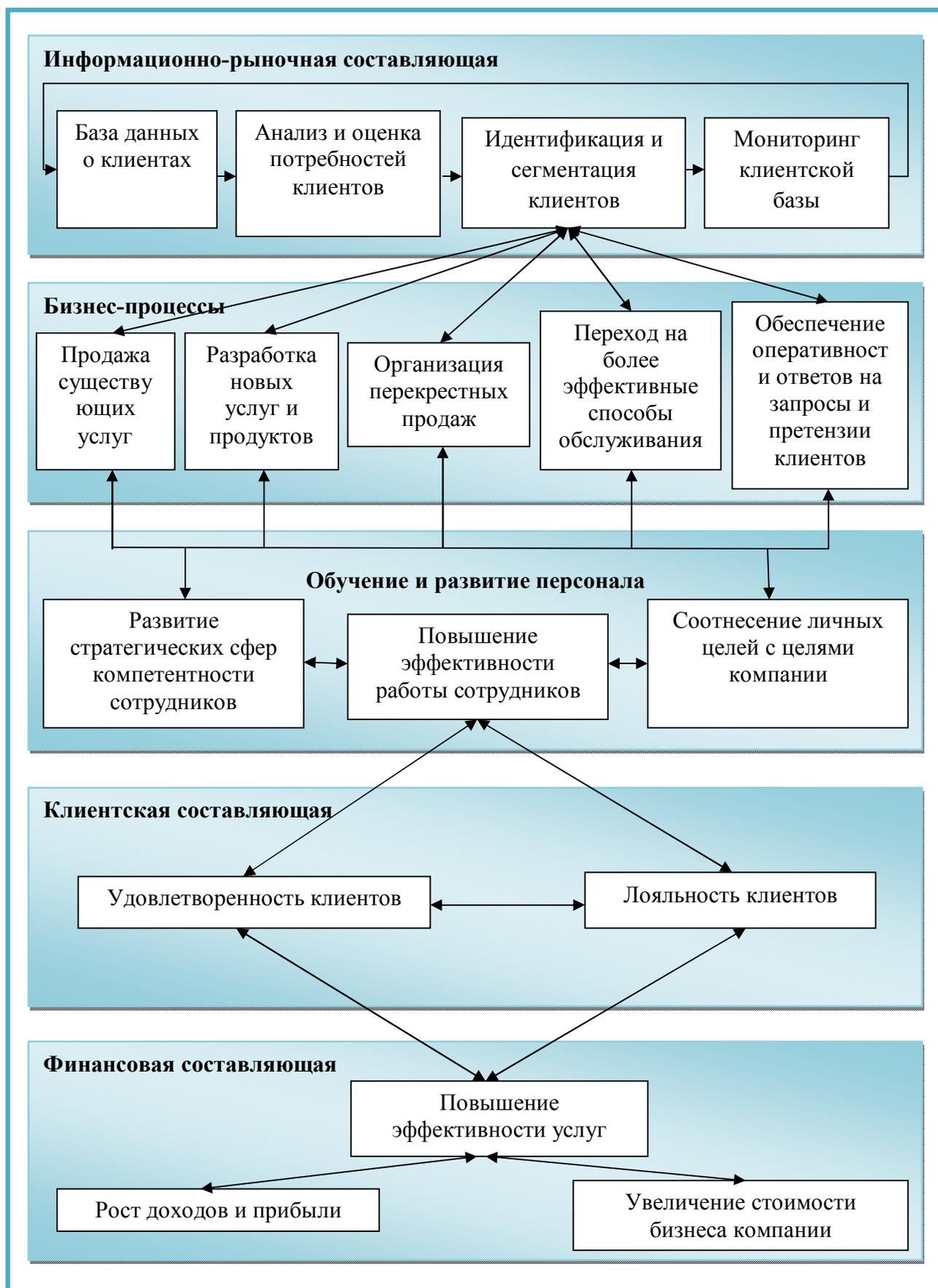


Рис. 3.3. Стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRM-концепции

Качество выполнения бизнес-процессов определяется уровнем подготовки персонала компании и эффективной мотивационной политикой. Обученный и мотивированный персонал, осознавший свое место в структуре организации, свои индивидуальные цели обеспечивает надлежащий уровень обслуживания клиентов, что способствует повышению их удовлетворенности и лояльности. Высокий уровень удовлетворенности и лояльности клиентов повышает число вторичных покупок и рекомендаций покупок другим лицам, что обеспечивает рост продаж и прибыли, а в долгосрочной перспективе - наращивание стоимости бизнеса компании ООО «ЕИС».

Реализация клиентоориентированной стратегии компании на основе использования BSC позволит решать следующие управленческие задачи, которые заключаются:

- в обеспечении четкой постановки стратегических целей перед управленческим персоналом компании;
- в проведении анализа и планирования процессов, направленных на усиление конкурентных позиций организации;
- в осуществлении стратегически ориентированного обучения персонала;
- в создании системы стратегического управленческого контроля.<sup>57</sup>

Таким образом, переход компании к клиентоориентированной модели функционирования предполагает формирование организационно-управленческой системы, нацеленной на внедрение качественно нового подхода к управлению. За счет стратегической модели в компании будет обеспечиваться единый взгляд на потребности конкретных клиентов и комплексный подход к их обслуживанию, ускорение принятия решений. Перевод отношений между сотрудниками на новую организационную основу будет способствовать снижению затрат, улучшению качества взаимодействия между отделами, позволит создать стимулы для оптимизации расходов и

---

<sup>57</sup>Неретина Е.А., Солдатова Е.В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Банковское дело. – №7 (487). – 2012. – С. 7-13.

повысить управляемость бизнес-процессами и результатами труда сотрудников.

### **3.2. Разработка мероприятий в рамках реализации модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода**

Главной задачей стратегического управления является установление баланса интересов руководства, персонала, клиентов, партнеров и других групп людей, оказывающих влияние на основные характеристики организации, содержание и направленность его функционирования.

В настоящее время ООО «ЕИС» необходимо решить ряд проблем, сложившихся в ходе своей деятельности. В условиях конкуренции на рынке среди компаний, занимающихся предоставлением рекламных услуг, можно выделить следующие проблемы для ООО «ЕИС»:

1. Увеличение конкурентоспособности предоставляемых рекламных услуг (т.е. сделать ее более качественной для клиентов).
2. Расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объема продаж и выход компании на федеральный уровень).
3. Улучшение производственных возможностей фирмы.

На данный момент вышеперечисленные пункты – это примерный стратегический план компании, который необходимо реализовать в ближайшие 5 лет, иначе деятельность организации может стать менее прибыльной.

Для решения указанных проблем необходимо разработать мероприятия в рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий.

В рамках реализации маркетинговой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- проведение крупной рекламной компании по проекту BAZARPNZ.RU;

- издание рекламной продукции (блокнотов, ручек, представительских папок и т.п.) на высоком полиграфическом уровне по проектам BAZARNZ.RU и Пензенский Бизнес-журнал;
- совершенствование коммерческого предложения и прайс-листа по проекту BAZARNZ.RU в более презентабельный вид;
- совершенствование сайта компании ООО «ЕИС» – создание виртуальной галереи по каждому проекту с детальным описанием и преимуществами каждого;
- продвижение групп в социальных сетях (ВКонтакте, Facebook, Instagram) по проекту BAZARNZ.RU;
- провести акцию для клиентов ко Дню Рождения сайта BAZARNZ.RU: сделать акцию в виде розыгрыша призов. Можно на витринах клиентов или на сайте разместить (сквозной) баннер с освещением проходящей акции и когда клиент будет кликать на баннер, то будет выходить страничка, где он может зарегистрироваться или это будет технически выдавать ему порядковый номер, которым он может воспользоваться при розыгрыше призов (приложение 6).
- предусмотреть создание нового вида услуги, который заинтересует свой круг потребителей (для этого необходимо провести маркетинговые исследования в области предпочтений и сегментировать рынок для выявления потенциальных покупателей нового вида услуги).

В рамках реализации кадровой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- приобретение и удержание квалифицированных работников в необходимом количестве;

- разработку комплекса мероприятий, связанных с обучением молодых сотрудников;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала;
- совершенствование организационной структуры и системы должностных обязанностей.

В рамках реализации производственной стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- улучшение качества предоставляемых услуг (по проекту BAZARPNZ.RU – соблюдение клиентами правил сайта; по проекту Пензенский Бизнес-журнал – следование требованиям и сроков изготовления продукта);
- разработка мобильной версии и мобильного приложения сайта BAZARPNZ.RU;
- совершенствование дизайна сайта BAZARPNZ.RU.

В рамках реализации финансовой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- внесение изменений в ценовую политику по проекту BAZARPNZ.RU (снижение цен на баннерную рекламу);
- разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов компании и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния организации;
- обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств компании с целью получения максимальной прибыли.

### **3.3. Методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в организацию**

На основании проведенной оценки и анализа полученных результатов стратегического управления организацией ООО «ЕИС» можно предложить

следующие методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности:

1. Определение центра ответственности по обеспечению должного сервиса в компании. Как правило, это один из или несколько сотрудников, чьи обязанности ограничены исключительно поддержкой обеспечения послепродажного сервиса клиентам компании.

2. Использование стандартов обслуживания клиентов как корпоративного документа, регламентирующего правила взаимодействия менеджера с клиентом и один раз в квартал проверка его на соответствие выполнения, а также внесения в него изменений (по необходимости).

3. Внедрение регулярного обучения персонала каким-либо техникам работы с клиентом и уведомление сотрудников о периодически меняющейся информация по проектам: Пензенский Бизнес-журнал и BAZARNZ.RU. Важна системность в обучении: установленные процедуры, сроки, формат, сопроводительные информационные материалы, сотрудники, отвечающие за обучение.

4. Внедрение системы регулярной аттестации персонала. Для обеспечения качественного сервиса важно, чтобы аттестация учитывала результаты работы компании в целом или отдельных сотрудников по качеству обслуживания (например, аттестация сотрудников на знание стандартов сервиса и техники обслуживания клиентов). Помимо результатов обслуживания, важно учитывать знания рекламных услуг, а также давать оценку качества взаимодействия с коллегами и помощь в адаптации новых сотрудников, инновации и участие в деятельности компании, повышение квалификации, дисциплину, ее соблюдение сотрудниками, а также внешний вид персонала и т.д.

Результаты аттестации должны использоваться в форме премирования сотрудников. Основной принцип такой системы аттестации – привязка вознаграждения сотрудников по результатам факторов, формирующих конечный результат, т.е. знание услуг, сервис, внешний вид и прочее.

Например, аттестацию проводить раз в квартал директором по персоналу и руководителем отдела, которые, в свою очередь, будут оценивать по бальной шкале от 1 до 10. Необходимо использовать как систему аттестации менеджеров, так и руководителей отделов.

5. Ввод регулярной практики по продвижению и популяризации идеи важности качественного обслуживания среди сотрудников компании, то есть внутренний PR-качества сервиса в компании. Инструментами могут быть публикация результатов мониторинга сервиса в корпоративной газете, листовке или CRM-системе, с указанием лучших менеджеров по качеству сервиса и в целом работы за месяц, регулярные совещания коллектива по подведению итогов мониторинга сервиса. Также эффективны: награждение менеджеров, демонстрирующих наилучшее качество работы (номинация «лучший менеджер по сервису в компании») и др.

Таким образом, комплекс предложенные рекомендации по управлению персоналом, позволяющих повысить качество обслуживания клиентов и направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в организацию можно представить схематично (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Резервы повышения качества обслуживания клиентов

Следовательно, для повышения качества обслуживания и поддержки внедрения клиентоориентированности в организацию необходимо реализовать комплекс мероприятий, а именно – определить и использовать стандарты качественного обслуживания, провести обучение персонала для приведения уровня обслуживания до заданного стандарта, осуществлять постоянный контроль как качества самого обслуживания, так и квалификации персонала, внедрить систему регулярной аттестации персонала и на постоянной основе проводить популяризацию качественного обслуживания клиентов, что повлечет за собой повышение эффективности работы компании ООО «ЕИС», рост продаж рекламных услуг за счет привлечения новых клиентов и увеличение сделок с постоянными клиентами.

Таким образом, в ходе предложенных рекомендаций можно сделать следующий вывод:

1. Построена модель управления ключевыми бизнес-процессами в ООО «ЕИС», которая основана на системе взаимодействия клиента и сотрудника компании, а также описаны основные показатели характеризующие достижение стратегических целей в области развития клиентоориентированности.
2. Разработана стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRMконцепции.
3. Предложен ряд мероприятий в рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий.
4. Предложены методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в ООО «ЕИС».

#### 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных условиях ведения бизнеса организации, желающие занять конкурентные позиции, все больше отходят от ориентации на текущие показатели, и, прежде всего, стремятся развивать долгосрочные взаимодействия со своими клиентами. Ориентированность на клиента становится основным конкурентным преимуществом.<sup>58</sup>

Главным показателем успешной деятельности компании является получаемая им прибыль, которая формируется благодаря эффективному использованию имеющихся ресурсов для создания товаров или услуг и сформированной работы персонала. Компания, заинтересованная в достижении этих целей, стремится минимизировать затрачиваемые ресурсы и максимизировать прибыль. Поэтому измерение и оценка результативности работы, как сотрудников, так и организации – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом и компании в целом.<sup>59</sup>

На основании результатов проведенного анализа и предложенных рекомендаций представлены следующие задачи, которые позволят компании эффективно внедрить систему стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода. Для этого необходимо:

1. Определить концепцию стратегии развития компании.

Первоначально необходимо четко сформулировать миссию и цель реализации стратегии клиентоориентированности, а также сформулировать принципы построения стратегии.

2. Определить последовательность этапов разработки и внедрения стратегии клиентоориентированности.

---

<sup>58</sup>Фролов В.Г., Любимова М.В., Савицкая Т.В. Методы оценки эффективности управления организацией при реализации клиентоориентированного подхода // Российское предпринимательство. – 2014. – №16 (262). – С. 16.

<sup>59</sup>Фищенко К. С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 68.

Разработка и внедрение системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода включает в себя следующие основные этапы:

- 1) анализ текущего состояния компании;
- 2) стратегические варианты развития компании, которые будут обеспечиваться за счет стратегических инициатив, которые разделены на три группы:

- инициативы, обеспечивающие рост выручки;
- инициативы, обеспечивающие оптимизацию расходов и рост операционной эффективности (Leanконцепция);
- инициативы, поддерживающие внедрение стратегии (маркетинговая стратегия, кадровая политика, система управления и др.).

3) детализация стратегии клиентоориентированности.

4) контроль реализации стратегии.

На этапе реализации стратегии производится контроль, который может быть реализован на основании формирования модели сбалансированных показателей (BSC) эффективности стратегии и анализа отклонений отдельных показателей.

5) оценка достижения целей стратегии.

Заключительным этапом является оценка эффективности стратегии клиентоориентированности, которая включает прогнозирование ключевых показателей эффективности, разработку системы сбалансированных показателей и расчет эффективности стратегии.

3. Оценить экономическую эффективность предложенной стратегии.

Оценка экономической эффективности стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода предложена на условном примере по реализации по двум ключевым проектам ООО «ЕИС».

Реализация данной оценки эффективности стратегии клиентоориентированности осуществляется за счет:

- ключевых показателей эффективности (пример см. в таблице 5.1.) и расчета прогнозных значений данных показателей на 3-5 лет;
- прогнозирования процента прироста прибыли за счет реализации стратегии клиентоориентированности на долгосрочную перспективу (3-5 лет).

Для удобства оценки эффективности предложенных мероприятий была разработана табличная форма, в которой в первой графе указаны способы улучшения, во второй графе цель по применению рекомендации, и в третьей графе рассчитаны затраты от предложенных мероприятий (таблица 5.1.).

Таблица 5.1

Расчет эффективности предложенных мероприятий

Способы улучшения 1	Цель 2	Затраты 3
1. Проведение крупной рекламной компании по проекту BAZARNZ.RU (например, рекламный ролик на телевидении).	Повышение узнаваемости сайта и в целом компании.	от 5000 руб. до 50 000 руб.
2. Издание рекламной продукции (блокнотов, ручек, представительских папок и т.п.) на высоком полиграфическом уровне по проектам BAZARNZ.RU и Пензенский Бизнес-журнал.	Напоминание и поддержание о проектах компании у целевой аудитории.	Печать: блокнотов – 100 руб./шт.; ручек – от 7,5 руб до 40. руб. (цена зависти от тиража).
3. Совершенствование сайта компании ООО «ЕИС» – создание виртуальной галереи по каждому проекту с детальным описанием и преимуществами каждого.	Формирование у потребителей предпочтения объекта рекламирования, убеждение аудитории в преимуществах рекламируемого предложения по сравнению с конкурентами.	Около 70 000 руб. и более.
4. Создание нового вида услуги, который заинтересует свой круг потребителей.	Повышение спроса на услуги за счет информирования потенциальных потребителей о новом предложении на рынке и предоставление потребителю актуальных сведений, помогающих ему принять нужное решение.	_____

1	2	3
5. Разработка мобильной версии или мобильного приложения сайта BAZARPNZ.RU.	Увеличение потенциальных клиентов и пользователей за счет удобства пользования сайтом.	Для iOS - от 50 000 руб., для Android - от 45 000 руб.
6. Совершенствование дизайна сайта BAZARPNZ.RU.	Повышение лояльности потребителей и создание образа, который будет отличаться от конкурентов.	От 3000 руб. до 10 000 руб.
7. Улучшение качества предоставляемых услуг (по проекту BAZARPNZ.RU – соблюдение клиентами правил сайта; по проекту Пензенский Бизнес-журнал – следование требований и сроков изготовления продукта).	Принять на работу сотрудника, который будет заниматься соблюдением пунктов договора и порядка пользования клиентами услуг.	Заработная плата: 20 000 руб.
8. Продвижение групп в социальных сетях (ВКонтакте, Facebook, Instagram) по проекту BAZARPNZ.RU.	Напоминание и поддержание о проектах компании у целевой аудитории.	3000 руб.
9. Провести акцию для клиентов ко Дню Рождения сайта BAZARPNZ.RU.	Повышение лояльности постоянных клиентов.	_____
10. Выход компании на федеральный уровень.	Довести информацию до потребителей, добиться их расположения для расширения спроса на услуги и, соответственно, достигнуть максимальной прибыли компании.	(?)

При внедрении стратегии управления организации на основе клиентоориентированного подхода в ООО «ЕИС» спрос на услуги увеличится приблизительно на 20%. Изначально средняя ежемесячная прибыль по всем проектам составляет 3 млн.руб., а после применения данных рекомендаций, которые предусмотрены на долгосрочную перспективу (3-5 лет) составит 4 млн. руб. Следовательно, рассчитаем годовой эффект в виде дополнительной прибыли (Э) от предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E} = 12 \text{ месяцев} * (Q * P_1) + P_2 + P_3 = 12 * (5 * 61\,800) + 70\,000 + 100\,000 = 3\,878\,000 \text{ руб.}$$

(1)

где  $Q$  – количество предложенных мероприятий, которые требуют денежных затрат ежемесячно;

$P_1$  – затраты на ежемесячные мероприятия, руб.

$P_2$  – затраты на совершенствование сайта компании ООО «ЕИС», руб.

$P_3$  – затраты на разработку мобильного приложения сайта BAZARPNZ.RU.

На основе предложенных рекомендаций нам следует рассчитать экономическую эффективность. Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$K_{\text{эф}} = \frac{\mathcal{E}}{З} = \frac{3\,878\,000}{231\,800} = 16,72\% \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффект в виде дополнительной прибыли, руб.;

$З$  – затраты на проект, руб.

Таким образом, проведя мониторинг показателей эффективности и разработанные методические рекомендации по внедрению системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода могут быть использованы в практической деятельности компании ООО «ЕИС» для прогнозирования результативности и для фактической оценки эффективности функционирования компании.

## 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В качестве программного обеспечения реализации рекомендаций, предложенных в выпускной квалификационной работе, для внедрения стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода, предлагается использовать различные программные продукты, основные характеристики и возможности которых представлены в настоящем разделе в рамках маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий.

В компании ООО «ЕИС» персоналом компании используется внутренняя система «EIS Admin», в которой сотрудники ведут клиентскую базу: у каждого клиента есть своя карточка и в каждой карточке записываются адреса, контакты и взаимодействия, т.е. когда и каким образом менеджер контактировал с клиентом (проведение встреч, исходящие/входящие звонки и т.п.). В CRM фиксируется цель звонка или встречи, результат и задача на будущее (рис. 5.1.).

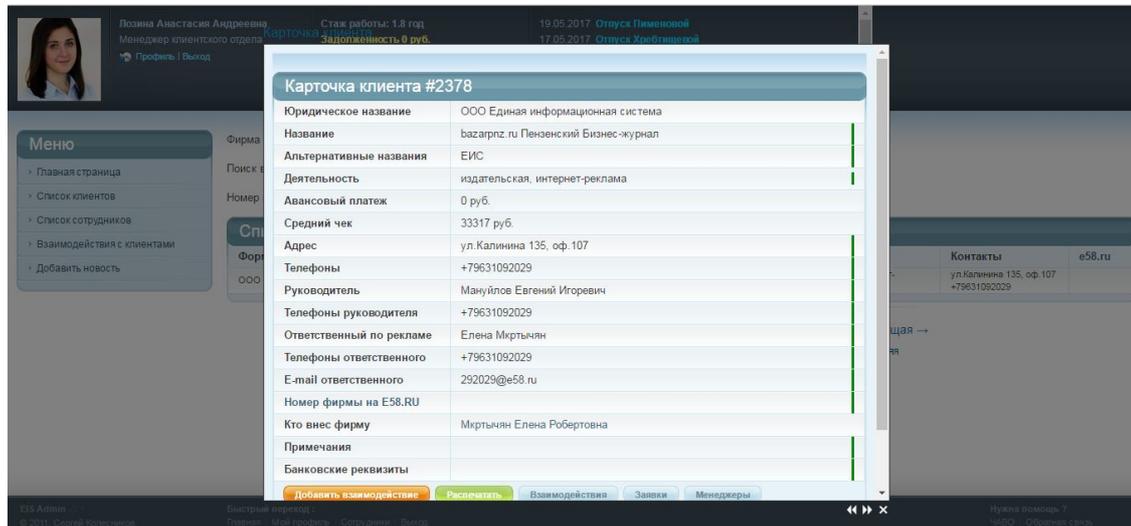


Рис. 5.1. «EIS Admin»

Также сотрудниками компании часто в работе используется Гугл-таблица для фиксации новых входящих клиентов, планирования размещения рекламных материалов в Пензенском Бизнес-журнале, записи приглашенных клиентов на различные мероприятия и др.

Совершенствование сайта компании ООО «ЕИС» осуществляется разработчиками для создания виртуальной галереи по каждому проекту с детальным описанием и преимуществами каждого, также что в перспективе повысит имидж компании. Для обновления сайта рекомендуется использовать программу Joomla (рис. 5.2.).

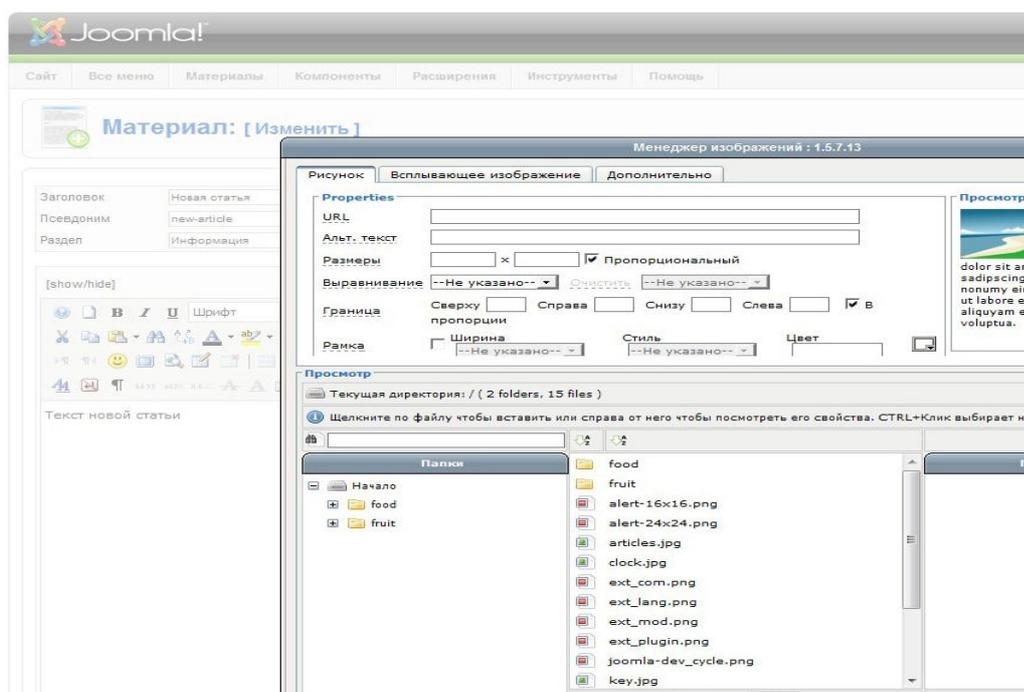


Рис. 5.2. Основное окно Joomla – режим «Форматирование»

Существует множество видов программного обеспечения для облегчения работы сотрудников. В сфере налогового учета, управления, маркетинга, менеджмента и т.д. Для организации работ с финансовой отчетностью в «ЕИС» используется программа 1С. Программа является очень распространенной, потому что проста в использовании и многофункциональна. На рынке программного обеспечения пока нет альтернативных программ схожих по цене и производительности.

Для выявления факторов внешней и внутренней среды предлагается к использованию программа, предназначенная для проведения SWOT – анализа.

В программе SWOT–анализ может быть проведен с использованием известных моделей стратегического планирования PEST–анализа, пяти факторной модели М. Портера и т.д.

В тоже время пользователь может применить и упрощенный вариант анализа без привлечения моделей конкурентного окружения.

Программный продукт поддерживает все необходимые для проведения SWOT-анализа процедуры, модели и методы.

Программа позволяет<sup>60</sup>:

– разработать модель конкурентного окружения. В программе предусмотрены классические модели конкурентного окружения PEST-анализ, пяти факторная модель М. Портера, Value Chain модель, TELESCOPIC OBSERVATIONS модель и т.д. При исследовании объекта изучения с помощью SWOT–анализа пользователь может создать собственную модель окружения или не строить модель окружения;

– разработать SWOT модель. Программа позволяет разработать модель SWOT. Данная модель содержит 4 клетки, в которых перечисляются параметры описания сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. Данная модель была предложена Kenneth R. Andrews. При построении модели можно составить список параметров описания внутренней и внешней среды. Список параметров может быть составлен для каждого отдельного фактора введенной модели конкурентного окружения (PEST-анализа, М. Портера и т.д.). Для описания параметров SWOT модели могут быть использованы качественные и количественные оценки. Качественные оценки формулируются в виде текстов. Семантика текста отражает мнение аналитика об уровне достигнутого качества для изучаемого параметра. Количественные оценки формируются как оценки значения параметра, неопределенности его появления, значимости. Для каждого параметра могут быть установлены коэффициенты важности. Вводимые количественные оценки позволяют вычислить по каждому

---

<sup>60</sup> Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности фирмы // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 117.

изучаемого объекту уровень потенциала сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. Другими словами можно выполнить Conjoint-анализ по факторам SWOT модели. Можно провести сопоставительный анализ объекта в разрезе различных факторов конкурентной среды;

– разработать динамическую SWOT модель. Программа позволяет структурировать информацию об объекте изучения в трех горизонтах планирования: прошлом, настоящем, будущем. Возможно создание SWOT модели для всех трех горизонтов планирования. Можно изучить динамику изменений важности параметров сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. В программе предусмотрен анализ динамических изменений внутренних и внешних факторов во времени. Предусмотрен сопоставительный анализ динамических изменений SWOT моделей для различных факторов конкурентной среды и сценариев развития ситуации;

– разрабатывать SWOT стратегии. В программе поддерживается расширенная SWOT модель. Данная модель была предложена Н. Wehrlich. Пользователь после разработки SWOT модели может перейти к проектированию стратегий. Поддерживается возможность проектирования следующих стратегий: стратегии WT слабые стороны – угрозы (mini-mini) цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабые стороны и угрозы, стратегии WO слабые стороны – возможности (mini-maxi) стратегии данной группы пытаются минимизировать слабые стороны и одновременно максимизировать возможности, стратегии ST сильные стороны – угрозы (maxi-mini) цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить сильных сторон и минимизировать угрозы, стратегии SO сильные стороны – возможности (maxi-maxi) любая организация должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности. Для выбора наиболее важных компонент для построения стратегий разработаны специализированные графические средства. Данные типы графиков позволяют сконцентрировать внимание аналитика на наиболее

значимых компонентах внутренней и внешней среды, от которых зависит реализация проектируемой стратегии;

– генерация отчетов и графиков. Структурированная согласно SWOT моделей информация об объекте изучения и разработанные стратегии могут быть представлены в виде текстовых отчетов в формате Word. Количественные оценки позволяют представить описания моделей на графиках. Исходные данные, на основе которых были построены анализируемые графики, представляются в виде таблиц формата Excel;

– оценка стратегий. Для детального анализа формируемых стратегий аналитик может представить каждую стратегию как отдельный объект изучения и применить к нему SWOT-анализ.

Показан интерфейс программы в момент разработки SWOT модели. Каждому параметру сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз дается текстовое описание, качественная оценка. Кроме того, каждый параметр может быть изучен с помощью количественных оценок.

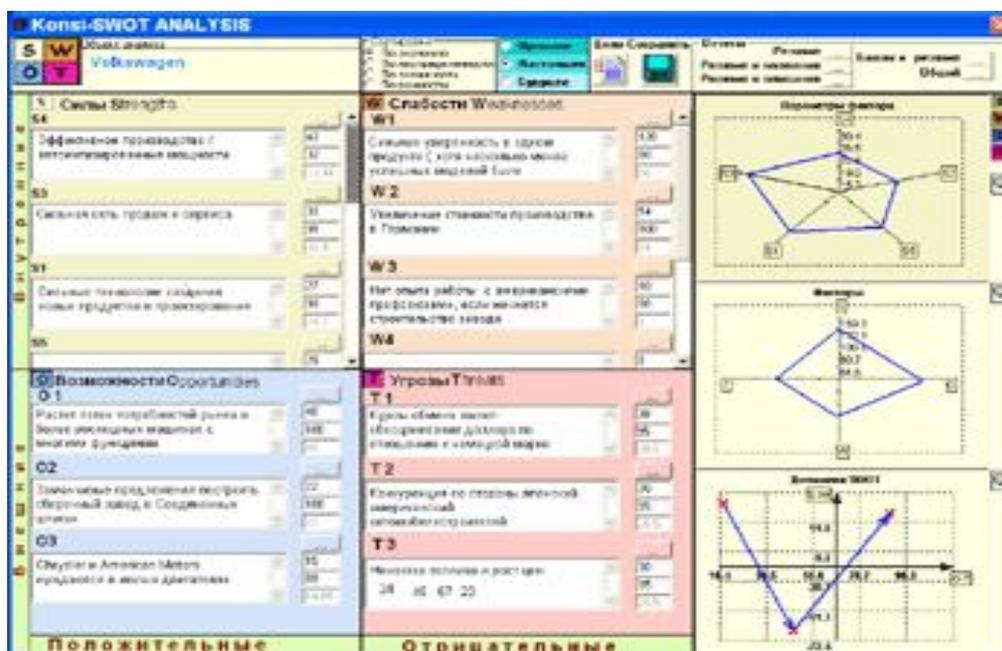


Рис. 5.3. Интерфейс программы во время разработки SWOT модели

На основе количественных оценок строятся графики для комплексного восприятия аналитиком состояния внутренних и внешних факторов. Анализ

объекта согласно SWOT модели может быть проведен для трех горизонтов планирования – прошлого, настоящего, будущего (рис. 5.3.).

Интерфейс программы SWOT-анализа в момент изучения компонентов сильных сторон и возможностей. На рисунке 5.4. отображены сопоставляемые параметры сил и возможностей с учетом их количественных оценок значимости, неопределенности важности, вклада в общий фактор сильных сторон и фактор возможностей.

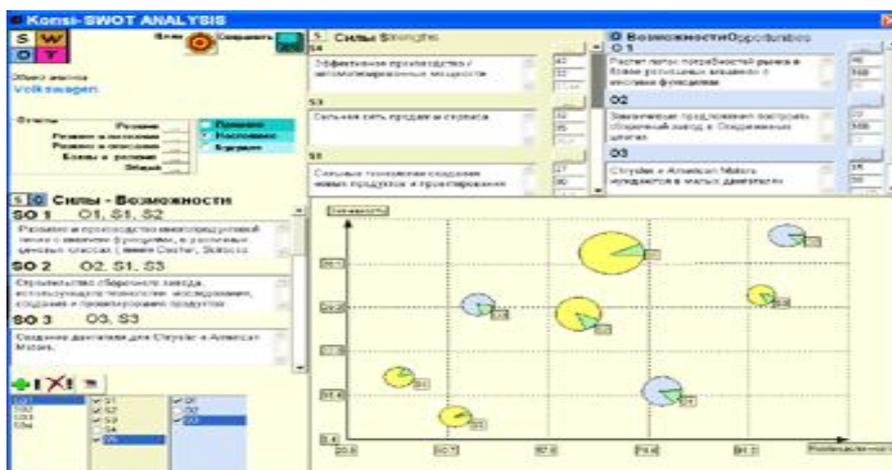


Рис. 5.4. SWOT-анализ в момент изучения сильных сторон и возможностей

В качестве помощника при разработке миссии и стратегических целей ООО «ЕИС» необходимо использовать именно программу SWOT-анализа, которая может помочь, точнее, выявить возможности, угрозы, а также слабые и сильные стороны.

Итак, в качестве основной информационной технологии, которая будут выполнять одну из главных ролей в обеспечении менеджмента организации, нами предлагается использовать программу SWOT-анализа, которая может положительно повлиять как на стратегию компании, так и на клиентоориентированность персонала.

Использование всех перечисленных выше программ значительно облегчит руководству компании, а также всем сотрудникам, проводящим

изменения, процесс внедрения разработанной стратегии управления организацией, делает его более наглядным.

## 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Управление любой компанией должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Правовое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно-правового, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.<sup>61</sup>

На сегодняшний день существует ряд Федеральных законов, приказов, постановлений, регламентирующих рекламную деятельность.

Реклама в печатных изданиях регулируется Федеральным законом от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.03.2017) «О рекламе» Статьей 16 Реклама в периодических печатных изданиях: «Размещение текста рекламы в периодических печатных изданиях, не специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, должно сопровождаться пометкой «реклама» или пометкой «на правах рекламы». Объем рекламы в таких изданиях должен составлять не более чем сорок пять процентов объема одного номера периодических печатных изданий. Требование о соблюдении указанного объема не распространяется на периодические печатные издания, которые зарегистрированы в качестве специализирующихся на сообщениях и

---

<sup>61</sup> Правовое обеспечение проекта// Амбитный менеджмент. – URL: <http://www.manambition.ru/mabs-677-1.html>

материалах рекламного характера и на обложке и в выходных данных которых содержится информация о такой специализации».<sup>62</sup>

Интернет-реклама регулируется Федеральным Законом «О рекламе» № 38-ФЗ от 13 марта 2006 года.

Общие требования к рекламе, независимо от средств ее размещения, упоминаются в пятой статье Закона. В частности, реклама должна быть добросовестной и достоверной. Недобросовестная реклама и недостоверная реклама не допускаются.

– в рекламе не допускается использование бранных слов, непристойных и оскорбительных образов, сравнений и выражений;

– в рекламе не могут демонстрироваться процессы курения и потребления алкогольной продукции, а также пива и напитков, изготавливаемых на его основе;

– не могут использоваться иностранные слова и выражения, которые могут привести к искажению смысла информации;

– не должны применяться образы медицинских и фармацевтических работников, за исключением такого использования в рекламе медицинских услуг, средств личной гигиены;

– запрещено указание на лечебные свойства, то есть положительное влияние на течение болезни, объекта рекламирования, за исключением такого указания в рекламе лекарственных средств, медицинских услуг, в том числе методов лечения, изделий медицинского назначения и медицинской техники и т.д.

Единственным отличием интернет-рекламы является то, что в рекламе должны быть указаны сведения о продавце таких товаров: наименование, место нахождения и государственный регистрационный номер записи о создании юридического лица; фамилия, имя, отчество, основной государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации физического

---

<sup>62</sup>КонсультантПлюс Статья 16. Реклама в периодических печатных изданиях. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/)

лица в качестве индивидуального предпринимателя (8 статья Закона «О рекламе»).

В соответствии с 38 статьей Закона, нарушение физическими или юридическими лицами законодательства о рекламе влечет за собой ответственность в соответствии с гражданским законодательством. Лица, права и интересы которых нарушены в результате распространения ненадлежащей рекламы, вправе обращаться в установленном порядке в суд или арбитражный суд, в том числе с исками о возмещении убытков.

В случае установления антимонопольным органом факта распространения недостоверной рекламы и выдачи соответствующего предписания антимонопольный орган вправе обратиться в установленном порядке в суд или арбитражный суд с иском к рекламодателю о публичном опровержении недостоверной рекламы за счет рекламодателя.

Также, в соответствии со статьей 14.3. Кодекса об административных правонарушениях, нарушение законодательства о рекламе, влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от двух тысяч до двух тысяч пятисот рублей; на должностных лиц — от четырех тысяч до двадцати тысяч рублей; на юридических лиц — от ста тысяч до пятисот тысяч рублей.

Реклама в интернете становится все популярней, а рекламодатели все активнее осваивают новую для себя сферу. Однако, нельзя не заметить то, что законодательство и судебная практика не стоит на месте, а значит, в ближайшем будущем интернет-рекламе будет уделяться все больше внимания со стороны наших законодателей, а также правоохранительных и надзорных органов. Все чаще дела о недобросовестной рекламе будут рассматриваться в суде, а значит рекламодателям стоит более ответственно относиться к распространяемым ими сведениям.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>ЮрКонсультантЮридические аспекты размещении рекламы в Интернете. – URL: <http://www.uristexpert.ru/useful/articles/yur/37360/>

Подводя итог всему вышеизложенному следует отметить, что правовое регулирование рекламной деятельности ставит своей целью обеспечение качественных услуг и достижение более совершенного управления.

Реализация предложенных в магистерской диссертации мероприятий предполагает участие руководителей компании. В связи с этим необходимо обосновать правовое обеспечение реализации мероприятий, которое должно включать распределение функций, права и ответственность сотрудников, ответственных за выполнение конкретных практических рекомендаций.

Для внедрения предложений стратегического управления, основанных на клиентоориентированном подходе необходимо распределить ответственных за реализацию мероприятий в рамках маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий:

- в рамках реализации мероприятий маркетинговой стратегии необходимо назначить ответственных генерального директора, руководителя Пензенского Бизнес-журнала и маркетолога;
- в рамках реализации мероприятий производственной стратегии необходимо назначить ответственного технического директора;
- в рамках реализации мероприятий кадровой стратегии необходимо назначить ответственных директора по персоналу, руководителя клиентского отдела и руководителя отдела продаж;
- в рамках реализации мероприятий финансовой стратегии необходимо назначить ответственных генерального директора, коммерческого директора и технического директора.

Связи с производственной необходимостью и с целью увеличения продаж сформирован приказ о проведении акций в 2017 году по проекту BAZARNZ.RU. Ответственные назначены руководитель клиентского отдела и руководитель отдела продаж (см. приложение 6).

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. На основе обзора подходов отечественных и зарубежных ученых определено, что понятие «стратегическое управление» заключается в поддержании взаимоотношений фирмы и ее окружения и использовании механизмов управления, которые позволяют успешно развиваться в условиях нарастающих изменений во внешней среде.

2. Автором сформулировано определение «клиентоориентированности», адаптированное к современным социально-экономическим условиям деятельности организации: «Клиентоориентированность – это процесс выстраивания взаимоотношений сотрудника организации с клиентом, направленное на максимальное его удовлетворение и создание дополнительного потока прибыли для организации за счет понимания потребностей клиента».

3. Разработаны методические основы к исследованию стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода, включающее формы сбора информации для сотрудников и клиентов компании ООО «ЕИС», а также были использованы методы сравнения и обобщения, анализа и синтеза, SWOT-анализа, PEST-анализа и анализа пяти сил М.Портера.

4. Определены внешние (спрос на услуги и внедрение новых технологий) и внутренние (эффективность работы управленческой команды, привлечение новых заказчиков и клиентоориентированность персонала) факторы развития организации ООО «ЕИС», способствующие принятию стратегии клиентоориентированности.

5. Выявлены факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на организацию, в частности политические факторы (изменение законодательства в области рекламы, изменение налогового законодательства,

ужесточение или послабление требований к рекламным услугам), экономические факторы (ужесточение конкуренции среди рекламных компаний, стагнация рынка рекламы в регионе, отсутствие местных заказчиков, отсутствие высококлассных специалистов на рынке рекламного персонала), социальные (повышение предпринимательской активности в регионе, отрицательное отношение к рекламе, изменение моды на товары и услуги и повышение требований к имиджу товаров со стороны потребителей) и технологические факторы (возникновение новых рекламных технологий, развитие технологий изготовления рекламной продукции, развитие интернет-рекламы и технологий ее создания) макроокружения.

6. На основе анализа пяти сил М.Портера установлено, что главным движущим фактором развития ООО «ЕИС» является высокая конкуренция, следовательно, компании необходимо все усилия направить на то, чтобы выделиться среди конкурентов, дифференцироваться, предложить какой-то новый продукт, который будет лучше, чем у конкурентов.

7. На основе SWOT-анализа обозначены проблемы, стоящие перед организацией и обусловленные положительными и отрицательными факторами внутри компании, а также внешними угрозами и возможностями, решение которых возможно, если компания сможет увеличить объем продаж за счет выхода на федеральный уровень, создания новой услуги и др.

8. Проведен анкетный опрос среди клиентов компании ООО «ЕИС» по ведущим проектам: Пензенский Бизнес-журнал и Интернет-портал BAZARPNZ.RU для оценки клиентоориентированности персонала, в частности, для определения их компетенций. Результаты показали, что итоговая оценка обслуживания персоналом клиентов компании составляет 10 из 10 баллов, но, тем не менее, некоторые из рассмотренных факторов нуждаются в мероприятиях по управлению персоналом с целью повышения качества обслуживания клиентов.

9. Разработана модель управления ключевыми бизнес-процессами в клиентоориентированной компании, которая отражает взаимосвязи между

элементами системы управления, участвующими в создании ценности для клиентов и удовлетворении их потребностей, использование которой позволит сформировать у сотрудников видение и понимание процесса взаимодействия с клиентами.

10. Сформирована стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRM концепции, которая структурирована по пяти блокам: информационно-рыночная составляющая, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, клиентская составляющая и финансы, реализация которой будет способствовать высокому уровню удовлетворенности и лояльности клиентов, что, в свою очередь, повысит число вторичных покупок и рекомендаций покупок другим лицам, и обеспечит рост продаж и прибыли, а в долгосрочной перспективе - наращивание стоимости бизнеса компании ООО «ЕИС».

11. Предложены рекомендации в рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий, где обозначены мероприятия для повышения клиентоориентированности и лояльности клиентов компании, в частности: совершенствование сайта компании ООО «ЕИС» – создание виртуальной галереи по каждому проекту с детальным описанием и преимуществами каждого; разработка комплекса мероприятий, связанных с обучением молодых сотрудников; улучшение качества предоставляемых услуг (по проекту BAZARPNZ.RU – соблюдение клиентами правил сайта; по проекту Пензенский Бизнес-журнал – следование требованиям и сроков изготовления продукта); внесение изменений в ценовую политику по проекту BAZARPNZ.RU (снижение цен на баннерную рекламу) и др.

12. Разработаны методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности, повышение эффективности работы сотрудников и развитие системы управления персоналом, а именно: определение центра ответственности по обеспечению должного сервиса в компании; использование стандартов обслуживания клиентов как корпоративного документа; внедрение регулярного обучения персонала каким-

либо техникам работы с клиентом и уведомление сотрудников о периодически меняющейся информация по проектам; внедрение системы регулярной аттестации персонала; ввод регулярной практики по продвижению и популяризации идеи важности качественного обслуживания среди сотрудников компании, то есть внутренний PR-качества сервиса в компании.

13. Дана экономическая оценка предложенных мероприятий, свидетельствующая о том, что при внедрении стратегии управления организации на основе клиентоориентированного подхода в ООО «ЕИС» спрос на услуги и, соответственно, рост продаж увеличится на 16,72%.

14. Предложено программное обеспечение внедрения клиентоориентированного подхода, заключающееся в совершенствовании сайта компании ООО «ЕИС» с помощью программы Joomla и выявления факторов внешней и внутренней среды с помощью программы SWOT-анализа.

15. Разработано правовое обеспечение, в котором предлагается распределение функций сотрудников, ответственных за выполнение конкретных практических рекомендаций в рамках маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий.

Таким образом, анализ исследования проблемы показал, что стратегическое управление и клиентоориентированность действительно является очень важным для организации процессом. Готовность к внедрению рекомендаций исследуемой компании находится на достаточно высоком уровне, однако необходимо провести ряд мероприятий для того, чтобы использование предложений было более эффективным и приносило больше положительных результатов.

Полученные в работе результаты могут быть использованы для решения практических задач повышения эффективности стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Deshpande R., Farley J.U., and Webster F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23-37.
2. Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing* 54 (4): 20-35.
3. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Фрагмент из книги И.Д. Питер «Практическое руководство по сегментированию рынка». – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/swot.htm>
4. PEST-анализ // Свободная энциклопедия «Википедия». – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ>
5. Анализ работы рекламного агентства // Рекламное агентство «Феерично». – URL: <https://www.feerichno.ru/encyclopedia/advertising-agency/analiz-raboty-reklamnogo-agentstva.html>
6. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М., 2014. – 396 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. - Спб: «Питер», - 2011. – 34 с.
8. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность HR-специалистов: формирование и оценка // *Управление развитием персонала*. – 2016. – №4. – С. 242-247.
9. Артеян А.С., Буренин Г.В., Трифонов П.В. Этапы формирования системы стратегического управления. – URL: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk/5mnsk/Научное%20направление%20менеджмента,%20государственного%20и%20муниципального/Общий%20менеджмент%20и%20управление%20проектами/Артеян%20А.С.,%20Буренин%20Г.В.pdf>

10. Борисенко В.П. Оценка качества системы стратегического управления предприятием // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2013. – №1 (73). – С. 296-301.
11. Бородина О.Н. Оценка экономической эффективности развития персонала [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / О.Н. Бородина. – Омск, 2011. – 21 с.
12. Бугаева О.Ю. Клиентоориентированный подход как конкурентное преимущество устойчивого развития сервисного предприятия (на примере турфирмы «Аврора-тур») [Текст]: дипломная работа: 10.01.03 / О.Ю. Бугаева. – Томск, 2016. – 95 с.
13. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. - №4 (24).
14. Бутко Г.П., Бессонов А.Б. Стратегический менеджмент. Учебное пособие . – Екатеринбург. 2012. – 138 с.
15. Василевский И. Как оценить уровень удовлетворенности сотрудников. – URL: [http://www.hrm.ua/article/kak\\_ocenit\\_uroven\\_udovletvorennosti\\_sotrudnikov](http://www.hrm.ua/article/kak_ocenit_uroven_udovletvorennosti_sotrudnikov)
16. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296 с.
17. Гельманова З.С., Петровская А.С. Клиентоориентированный подход к развитию фирмы // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №10-2. – С. 292-298.
18. Гольдберг М. «Входящая» клиентоориентированность офиса компании // Деловой мир. – 2016. – URL: <https://delovoymir.biz/2016/07/19/vhodyaschaya-klientoorientirovannost-ofisa-kompanii.html>
19. Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности фирмы // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 114-119.

20. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
21. Демененко И.А. Стратегия клиентоориентированности в бизнес-среде // NovaInfo.Ru - №51 – 2016. – URL: <http://novainfo.ru/article/7829/pdf>
22. Друкер П.Ф., Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. —704 с .:ил. —Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)
23. Жарова А.С. Методы формирования клиентоориентированной стратегии развития предприятий[Текст]: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.С. Жарова. – Санкт-Петербург, 2014. – 222 с.
24. Жук С. Методы оценки менеджеров по продажам. – 2012. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/metody-ocenki-menedzherov-po-prodazham>
25. Запорожцева О.С. Значение внедрения стратегии клиентоориентированности в деятельности предприятия // VI Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2014 года. – URL: <https://www.scienceforum.ru/2014/504/2456>
26. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности.– URL: <http://klex.ru/dxc>
27. Иваненко Ю.А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности //Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. - №1 (том 4).
28. Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
29. Кетова Н.П., Дражан Д.А. Клиентоориентированный маркетинг компаний-производителей детских товаров / Н.П. Кетова, Д.А. Дражан. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-XXI век», 2013.

30. BI TO BE Consulting Group Клиентоориентированность. Возможности и компетенции. – URL: <http://www.bitobe.ru/filedownload.php?file=8290>
31. Клиентоориентированность. Оценка обслуживающих подразделений// Агентство инновационных технологий. – URL: <http://www.kpiexe.ru/obuchenie/masterklassyi/upravlenie-effektivnostyudeyatelnosti/otsenka-personala-obsluzhivayushhih-podrazdeleniy/klientoorientirovannost-bsc-klientyi/>
32. Клиентоориентированность: преимущества для бизнеса и примеры использования // Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». – URL: <http://www.gd.ru/articles/3498-klientoorientirovannost>
33. Комлеева Н.С., Пачин Н.А. Оценка клиентоориентированности системы управления промышленной компанией // Вестник Волжского университета В.Н. Татищева. – 2012. – №3 (26). – С. 1-8.
34. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 454 с.
35. КонсультантПлюс Статья 16. Реклама в периодических печатных изданиях. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/)
36. Концевая О. Как воспитать в сотрудниках клиентоориентированность. – URL: <https://delovoymir.biz/2013/07/09/kak-vozpitat-v-sotrudnikah-klientoorientirovannost.html>
37. Колосовская Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям // Вектор науки ТГУ. – 2010. - № 3 (13). – С. 236-239.
38. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – Учебник. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000.
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464 с.

40. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 244 с.
41. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – Альпина Паблишер, 2016. – 143 с.
42. Кошурникова Ю.Е. Модель клиентоориентированности и ее внедрение на региональном туристическом рынке // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №6. – С.432.
43. Лапенков В.И., Сангадиев З.Г.. Техничко- экономический анализ деятельности предприятия, 2000.
44. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).
45. Лозина А.А., Сазыкина О.А. Клиентоориентированный подход как основа системы стратегического управления организацией // Менеджмент: теория, методология, практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2017. – С. 128-132.
46. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? – URL: [http://webinary.com.ua/publ/stati\\_dlja\\_kazhdogo/klientoorientirovannost\\_v\\_chem\\_sut/6-1-0-1298](http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298)
47. Лунев В.В. Развитие клиентоориентированной стратегии в российской торговле // Управление экономическими системами. – 2014. – URL: <http://uecs.ru/uecs64-642014/item/2835-2014-04-02-07-00-12>
48. Лучков В. Что такое клиентоориентированность// Бизнес-журнал. – URL: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>
49. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224 с.
50. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
51. Метод анкетирования // Свободная энциклопедия «Википедия». – URL: [www.ru.wikipedia.org/wiki/Метод\\_анкетирования](http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Метод_анкетирования)

52. Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Корпоративный менеджмент. – URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/04.shtml>
53. Менеджмент: магистерская диссертация: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 240 с. – (Высшее образование).
54. Моторина О. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>
55. Натейкина Ю.О. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность персонала // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №3 (45) часть 1. – С. 49-50.
56. Неретина Е.А., Солдатова Е.В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Банковское дело. – №7 (487). – 2012. – С. 2-14.
57. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» // Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2012. – 319 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
58. Осовская Г.В., Осовски О.А. Оценка сильных и слабых сторон организации // Основы менеджмента. – URL: <http://banauka.ru/1419.html>
59. Патлах И. Клиентоориентированность как философия бизнеса // Ваш бизнес. – 2011 (декабрь). – №10. – С.24-26.
60. Патютько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столплит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373>
61. Петрова П.И., Петров В.Ю. Управление маркетинговой деятельностью клиентоориентированной компании на базе использования CRM-технологий //VIII Международная студенческая электронная научная

конференция «Студенческий научный форум». – 2015. – URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/>

62. Петровская А.В. Клиентоориентированная стратегия развития организации // Российский академический журнал. – 2012. – №4 (том 10). – С. 54-57.

63. Повышение клиентоориентированности: 10 шагов для внедрения нового подхода в работе с клиентами// Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». – 2016. – URL: <http://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov>

64. Правовое обеспечение проекта // Амбитный менеджмент. – URL: <http://www.manambition.ru/mabs-677-1.html>

65. Редька С.И. Клиентоориентированность, как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – №8. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26004>

66. Резник Г.А., Яшина О.В. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Проблемы современной экономики.– 2013. – №2 (46). – С. 171-175.

67. Резник С.Д. Основы диссертационного менеджмента: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.- 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс: режим доступа <http://www.znaniium.com>]. – (Высшее образование:Магистратура). – DOI 10.12737/1605 ([www.doi.org](http://www.doi.org)).

68. Репьев А.П. Клиентоориентированность: какой она должна быть. – URL: <http://www.repiev.ru/articles/Client-Orientation.htm>

69. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании [Текст]: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.Г. Рожков. – Москва, 2012. – 181 с.

70. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность //Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь, 2008.
71. Рыжковский Б. Когла клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005. - №7.
72. Сазыкина О.А., Пламеннова А.А. Особенности формирования клиентоориентированной стратегии управления организацией // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2016. – С. 181-85.
73. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. - №S17. – С. 1-6.
74. Серых Е.О. Клиентоориентированность, в чем суть?. – URL: <http://www.obrazovanie9.ru/articles/389-client-orientation-whatsup.html>
75. Скаженник Е. Обучение клиентоориентированности // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №4. -62-65 с.
76. Смирнов Ю.И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли / Ю.И. Смирнов. - М.: ФЛИНТА, 2013. -176 с.
77. Стануль Е.В. Анализ сильных и слабых сторон // VIIIМеждународная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум – 2016». – URL: <https://www.scienceforum.ru/2016/1811/20338>
78. Степанов Д. Создаем управляемы процесс работы с клиентами // Энциклопедия маркетинга. – 2015. – URL: [http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/controlled\\_process.htm](http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/controlled_process.htm)
79. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон - Младший, А. Д. Стрикленд III. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 928 с.

80. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. М.А. Чернышев и др. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 506 с.
81. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
82. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
83. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
84. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
85. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 468 с.
86. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
87. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
88. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.
89. Стратегическое управление // Деловой портал «Управление производством». – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie.html>
90. Стратегическое управление организацией: сущность, структура, проблемы // Основы менеджмента. – URL: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskoe-upravlenie-organizaciej-sushhnost-struktura-problemy.html>
91. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287 с.

92. Тарасова К.В. Формирование маркетинговой информационной системы на основе клиентоориентированного подхода // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №3. – С. 257-266.
93. Теория экономического анализа (Учебное пособие). Автор: Сафонов А.А., редактор: Моисеева Л.В. – URL: [http://abc.vvsu.ru/books/u\\_ekon\\_an/page0001.asp](http://abc.vvsu.ru/books/u_ekon_an/page0001.asp)
94. Терский А.А. Теоретические основы систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – URL: <http://business-society.esrae.ru/pdf/2015/1/85.pdf>
95. Технологии управления развитием персонала. Учебник под ред. Карпова А.В., Ключевой Н.В. – Проспект, 2015. – 397 с.
96. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с. : ил. — Парал. тит. англ.
97. Тригуб Е. Клиентоориентированный сервис. – URL: <http://e-trigub.ru/17-territoriya-biznesa-treningi/territoriya-biznesa-treningi-korporativye-treningi/70-klientoorientirovannyj-servis>
98. Факторы оценки качества обслуживания клиентов // Научно-популярный портал «Популярный менеджмент». – URL: <http://www.managefavor.ru/fems-863-1.html>
99. Федюшкина В.В., Серочудинов Е.С. Формы повышения клиентоориентированности организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. – №12. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6837>
100. Фищенко К. С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 68-70.
101. Фролов В.Г., Любимова М.В., Савицкая Т.В., Храмова И.Ю., Чемоданова Ю.В., Чикулишева Т.К. Методы оценки эффективности управления

организацией при реализации клиентоориентированного подхода // Российское предпринимательство. – 2014. – №16 (262). – С 16-26.

102. Харский К. Клиентоориентированность: четыре шага и еще один прыжок // Психология и бизнес. – 2016. – URL: <http://www.psycho.ru/library/3558>

103. Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / М.Н.Шавровская– Омск, 2011. – 23 с.

104. Шиффман С. Управление ключевыми клиентами. Эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж. – М.: Претекст, 2015.

105. Шуравина Е.Н. Клиентоориентированность как важный фактор совершенствования системы управления современным бизнесом // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №6 (104). – С. 146-149.

106. ЮрКонсультант Юридические аспекты размещения рекламы в Интернете. – URL: <http://www.uristexpert.ru/useful/articles/yur/37360/>

107. Яшина О.В. Модель и механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / О.В. Яшина. – Пенза, 2013. – 25 с.

## ГЛОССАРИЙ

**CRM** (CustomerRelationshipManagement) – это управление отношениями с клиентами. Существует путаница в терминологии между «концепцией CRM» и компьютерными.

**Концепция CRM** – это внутренние стандарты и бизнес-процессы по обслуживанию клиентов (то, как Вы хотите или хотели бы обслуживать покупателей).

**Кросс-продажи** – это продажа дополнительных и сопутствующих продуктов и/или услуг к уже заказанному товару.

**Операционная эффективность** – это повышение качества продукции (услуг) при одновременном снижении затрат, т.е. операционная эффективность – это эффективность использования внутренних ресурсов компании.

**Популяризация** – это изложение чего-либо (обычно сложного, связанного с наукой и т. п.) в популярной, доступной форме; пропаганда, деятельность с целью сделать что-либо широко известным, распространённым.

**Реинжиниринг** – это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании — таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

**Сбалансированная система показателей** – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

**Стагнация** – это состояние экономики, характеризующееся застоем производства и торговли на протяжении длительного периода времени. Стагнация сопровождается увеличением численности безработных, снижением заработной платы и уровня жизни населения.

**Стратегическая инициатива** – это возможность навязывания в течение длительного времени противнику своей воли в стратегическом масштабе. Захват стратегической инициативы и ее удержание — одно из главных условий успешного ведения войны и стратегических операций.

**АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ООО «ЕИС»**

*Уважаемый коллега!*

Просим Вас ответить на ниже изложенные вопросы с целью повышения качества оказываемых услуг нашей компании. Прочитайте, пожалуйста, вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. Просьба не пропускать ни одного вопроса.

*Заранее благодарны!*

**I. О компании.**

**1. Что способствует успешной деятельности Вашей компании?**

– *внутренние факторы*

- эффективная работа управленческой команды
- клиентоориентированность персонала
- кадровая политика/работа с персоналом
- снижение затрат/издержек
- привлечение новых заказчиков/клиентов
- ценовая политика
- эффективная стратегия деятельности
- другое \_\_\_\_\_

– *внешние факторы*

- спрос на услуги
- внедрение новых технологий
- улучшение общей экономической ситуации в стране
- помощь властных структур на региональном уровне
- другое \_\_\_\_\_

**2. Оцените, пожалуйста, наиболее сильные стороны деятельности Вашей компании по шкале от 1 до 10 баллов, где «1» - низшая ступень, «10» – высшая ступень.**

	<b>Оценка</b>
Эффективная организация управления персоналом, в том числе наличие стратегии	
Кадровая политика (мотивация, квалификация)	
Рекламные слуги (качество, цена)	
Управление издержками	
Внедрение инноваций	
Растущий спрос на услуги	
Послепродажное обслуживание/сервис	
Маркетинг	

**3. Оцените, пожалуйста, слабые стороны деятельности Вашей компании по шкале от 1 до 10 баллов, где «1» - низшая ступень, «10» – высшая ступень.**

	Оценка
Внутренние проблемы (организационные)	
Кадры	
Финансовые проблемы	
Отсутствие заказов	
Технические сбои	

**4. Какие кадровые проблемы существуют в Вашей организации?**

- привлечение/дефицит трудовых ресурсов
- квалификация имеющихся кадров
- старение коллектива
- закрепление трудовых ресурсов
- высокая текучесть/сменяемость кадров
- отсутствие обучения персонала
- дефицит квалифицированных специалистов
- другое \_\_\_\_\_

**II. О работе персонала.**

**5. Каковы критерии оценки эффективности работы персонала Вашей компании? По каким показателям руководство оценивает Вашу работу?**

*(Выберите, пожалуйста, не более трех вариантов ответа)*

- дисциплина
- лояльность
- качество выполняемых работ
- объем выполняемых работ
- профессиональные знания
- руководящие навыки
- творчество
- умение контролировать эмоции
- умение расставлять приоритеты
- умение решать сложные ситуации
- умение слушать
- устные коммуникации
- другое \_\_\_\_\_

**8. Как Вы считаете, по каким критериям надо оценивать?**

\_\_\_\_\_

**9. Кто оценивает результаты Вашей работы?**

- генеральный директор
- коммерческий директор
- директор по персоналу
- руководитель отдела

**10. Что мешает Вам более качественно выполнять свою работу?**

- истинные причины ухода сотрудников из компании
- большое количество дисциплинарных взысканий
- низкая заработная плата
- наблюдаются конфликты среди сотрудников на разных уровнях управления
- личные проблемы
- отсутствие доверия сотрудников

**11. Как Вы думаете, есть ли у Ваших Клиентов пожелания, претензии, нарекания к Компании по поводу качества обслуживания (взаимодействия)?**

- да
- нет

**12. Если «да», то какие?**

- снижение цен на услуги
- предоставление скидок, бонусов
- техническая работа сайта
- разработка мобильного приложения
- изменение дизайна сайта

**13. Есть ли в Вашей компании специально разработанные, утвержденные и обязательные в использовании, контролируемые стандарты, правила взаимодействия персонала с клиентами?**

- да
- нет

**14. Если «да», то какие?**

- устав
- кодекс корпоративного поведения
- стандарт
- этический кодекс
- такого документа нет
- другое \_\_\_\_\_

**15. На Ваш взгляд, хватает ли персоналу Вашей компании знаний, навыков и умений в обслуживании клиентов?**

- да
- нет

**16. Обучались ли Вы специальным нормам и правилам взаимодействия с клиентами?**

- да
- нет

**17. Как Вы думаете, клиентоориентирован ли персонал Вашей Компании?**

- да
- нет

**18. Как Вы считаете, количество постоянных клиентов Вашей компании растет?**

- да
- нет

**19. Если «нет», то по какой причине?**

---

---

**20. Как часто в компании оценивается удовлетворенность клиентов качеством услуг и обслуживания?**

- раз в месяц
- раз в квартал
- раз в полгода
- раз в год
- не оценивается

**21. Как Вы думаете, заботятся ли сотрудники, взаимодействуя с клиентами, об интересах и имидже компании?**

- да
- нет

### **III. О Вашей работе.**

**22. Как Вы оцениваете в целом эффективность и результативность Вашей работы?**

- очень высокий уровень выполнения работы или вклад, достойный особого внимания. Работа выполняется на уровне профессионалов высокого класса.
- работа полностью соответствует необходимому уровню выполнения. Достигаются все необходимые цели и задачи.
- работа выполняется хорошо во многих отношениях, но некоторые аспекты требуют улучшения для достижения стандартов отличного исполнения.
- работа в целом выполняется недостаточно хорошо. Есть несоответствия требованиям по работе и стандартам компании.

**23. Оцените, пожалуйста, эффективность своей работы по шкале от 1 до 10 баллов, где «1» - низшая ступень, «10» – высшая ступень.**

<b>Вопрос</b>	<b>Оценка</b>
Нравится ли Вам работать с клиентами?	
Считаете ли Вы свои манеры и поведение при общении с клиентами идеальными?	
Нравятся ли Вам клиенты компании?	
Хорошо ли Вы знаете клиентов компании (их предпочтения, характеристики)?	
Как Вы оцениваете свое знание предоставляемых услуг?	
Умеете ли вы общаться с недовольными клиентами?	
Умеете ли Вы компетентно общаться по телефону?	
Считаете ли Вы, что взаимодействию с клиентами в компании уделяется достаточно внимания?	
Испытываете ли Вы трудности при общении с клиентами (в разговоре, поведении, реализации услуг)?	
Какую оценку, по Вашему мнению, клиент поставит Вам после общения?	

**24. Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам по шкале от 1 до 10 баллов, где «1» - низшая ступень, «10» – высшая ступень.**

<b>Характеристика</b>	<b>Оценка</b>
Организованность	
Вежливость и внимательность к клиенту	
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач	
Стремление к достижению поставленных целей	
Умение общаться с людьми	
Профессионализм	
Умение слушать собеседника	
Умение работать в команде	
Умение руководить	
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации	

**IV. Личные данные.**

**25. Ваш пол:**

- мужской
- женский.

**26. Ваш возраст:**

- 18 – 25 лет
- 26 – 35 лет
- 36 – 45 лет
- 46 – 55 лет
- 56 – 65 лет
- 66 – 70 лет

**27. Образование:**

- среднее неполное (9 классов)
- среднее полное (11 классов)
- среднее специальное (училище)
- среднее профессиональное (колледж)
- высшее профессиональное (ВУЗ)
- дополнительное высшее профессиональное

**28. Ваш период работы в компании:**

- от 1 до 6 мес.
- от 6 мес. до 1 года
- 1 – 5 лет
- 6 – 10 лет
- 11 – 15 лет

**29. Ваша должность:** \_\_\_\_\_

**30. Что бы Вы могли предложить для повышения эффективности работы в компании?**

---

---

*Еще раз благодарим Вас!*

**АНКЕТА ДЛЯ КЛИЕНТОВ ООО «ЕИС»**

*Уважаемый клиент!*

Просим Вас ответить на ниже изложенные вопросы. Ваши сведения помогут в исследовании. Прочитайте, пожалуйста, вопросы и предлагаемые варианты ответов на них. Просьба не пропускать ни одного вопроса.

*Заранее благодарны!*

**1. Укажите, пожалуйста, проект, по которому Вы с нами сотрудничаете:**

- Интернет-портал Bazarpnz.ru
- Пензенский Бизнес-журнал

**2. Укажите, пожалуйста, степень удовлетворенности от работы с компанией «ЕИС». Данная оценка основывается на истории взаимоотношения с компанией, а так же на основании комплекса критериев, характеризующих взаимодействие:**

- полностью удовлетворен
- в некоторой степени удовлетворен
- в некоторой степени не удовлетворен
- полностью не удовлетворен

**3. Оцените, пожалуйста, компетенции компании «ЕИС» в решении различных вопросов по шкале от 1 до 5 баллов. Оценка «Отлично» соответствует 5 баллам и «Плохо» - 1 баллу.**

Компетенция	Оценка
Техническая компетентность специалистов компании	
Сроки выполнения заказа	
Ценовая политика компании	
Качество оказания рекламных услуг	
Внедрение инноваций	

**4. Оцените, пожалуйста, эффективность работы менеджера по шкале от 1 до 10 баллов. Оценка «Отлично» соответствует 10 баллам, «Приемлемо» - 5 баллам и «Плохо» - 1 баллу.**

Фактор	Оценка
Удобство получения информации	
Внешний вид менеджера	
Установление контакта (встреча клиента)	
Выявление потребностей	
Презентация услуги	
Ответы на вопросы и возражения	
Завершение контакта (встречи)	
Затраты времени	
Отношение к клиенту	
Субъективная оценка продавцов	

**5. К данному опросу Вы можете указать дополнительную информацию или пожелания для улучшения качества работы компании:**

---

---

---

*Еще раз благодарим Вас!*

**СВОДНЫЕ СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ АНКЕТНОГО  
ОПРОСА СОТРУДНИКОВ ООО «ЕИС»**

Таблица 1

Внутренние и внешние факторы, способствующие успешной деятельности компании

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
<i>Внутренние факторы</i>		
Эффективная работа управленческой команды	28	83
Клиентоориентированность персонала	15	45
Кадровая политика/работа с персоналом	4	12
Снижение затрат/издержек	0	0
Привлечение новых заказчиков/клиентов	17	50
Ценовая политика	1	3
Эффективная стратегия деятельности	11	33
<i>Внутренние факторы</i>		
Спрос на услуги	22	65
Внедрение новых технологий	9	27
Улучшение общей экономической ситуации в стране	3	9
Помощь властных структур на региональном уровне	0	0

Таблица 2

Оценка сильных сторон деятельности компании

Варианты ответов	Средняя оценка
Эффективная организация управления персоналом, в том числе наличие стратегии	7,5
Кадровая политика (мотивация, квалификация)	7,5
Рекламные слуги (качество, цена)	7,4
Управление издержками	6,3
Внедрение инноваций	4,5
Растущий спрос на услуги	5,6
Послепродажное обслуживание/сервис	7,2
Маркетинг	5,8

Таблица 3

Оценка слабых сторон деятельности компании

Варианты ответов	Средняя оценка
Внутренние проблемы (организационные)	4,4
Кадры	4,6
Финансовые проблемы	4,4
Отсутствие заказов	3,6
Технические сбои	6,7

Таблица 4

## Кадровые проблемы в организации

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Привлечение/дефицит трудовых ресурсов	28	83
Квалификация имеющихся кадров	11	33
Старение коллектива	0	0
Закрепление трудовых ресурсов	2	6
Высокая текучесть/сменяемость кадров	31	92
Отсутствие обучения персонала	0	0
Дефицит квалифицированных специалистов	0	0

Таблица 5

## Критерии оценки эффективности работы персонала в компании

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Дисциплина	14	42
Лояльность	5	15
Качество выполняемых работ	34	100
Объем выполняемых работ	21	62
Профессиональные знания	1	3
Руководящие навыки	6	18
Творчество	6	18
Умение контролировать эмоции	2	6
Умение расставлять приоритеты	3	9
Умение решать сложные ситуации	7	21
Умение слушать	4	12
Устные коммуникации	8	24

Таблица 6

## Оценка результатов работы сотрудников компании

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Генеральный директор	23	68
Коммерческий директор	22	65
Директор по персоналу	24	71
Руководитель отдела	30	89

Таблица 7

## Критерии, которые мешают более качественно выполнять свою работу

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Истинные причины ухода сотрудников из компании	2	5,9
Большое количество дисциплинарных взысканий	0	0
Низкая заработная плата	22	64,7
Наблюдаются конфликты среди сотрудников на разных уровнях управления	3	8,8
Личные проблемы	7	20,6
Отсутствие доверия сотрудников	0	0
Итого	34	100

Таблица 8

Ответ на вопрос: «Как Вы думаете, есть ли у Ваших Клиентов пожелания, претензии, нарекания к Компании по поводу качества обслуживания (взаимодействия)?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	29	85,3
Нет	5	14,17
Итого	34	100

Таблица 9

Возможные причины, которые влияют на уровень обслуживания клиентов

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Снижение цен на услуги	20	59
Предоставление скидок, бонусов	18	53
Техническая работа сайта	10	30
Разработка мобильного приложения	12	36
Изменение дизайна сайта	4	12

Таблица 10

Ответ на вопрос: «Есть ли в Вашей компании специально разработанные, утвержденные и обязательные в использовании, контролируемые стандарты, правила взаимодействия персонала с клиентами?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	34	100
Нет	0	0
Итого	34	100

Таблица 11

Документы, в которых описано взаимодействие персонала с клиентами

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Устав	4	11,8
Кодекс корпоративного поведения	0	0
Стандарт	30	88,2
Этический кодекс	0	0
Такого документа нет	0	0
Итого	34	100

Таблица 12

Ответ на вопрос: «На Ваш взгляд, хватает ли персоналу Вашей компании знаний, навыков и умений в обслуживании клиентов?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	28	82,3
Нет	6	17,7
Итого	34	100

Таблица 13

Ответ на вопрос: «Обучались ли Вы специальным нормам и правилам взаимодействия с клиентами?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	33	97,1
Нет	1	2,9
Итого	34	100

Таблица 14

Ответ на вопрос: «Как Вы думаете, клиентоориентирован ли персонал Вашей Компании?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	34	100
Нет	0	0
Итого	34	100

Таблица 15

Ответ на вопрос: «Как Вы считаете, количество постоянных клиентов Вашей компании растет?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	32	94,1
Нет	2	5,9
Итого	34	100

Таблица 16

Причины, по которым количество постоянных клиентов компании растет

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Нет внедрения новых технологий	2	5,9
Не указана причина	32	94,1
Итого	34	100

Таблица 17

Ответ на вопрос: «Как часто в компании оценивается удовлетворенность клиентов качеством услуг и обслуживания?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Раз в месяц	3	8,8
Раз в квартал	23	67,7
Раз в полгода	0	0
Раз в год	0	0
Не оценивается	8	23,5
Итого	34	100

Таблица 18

Ответ на вопрос: «Как Вы думаете, заботятся ли сотрудники, взаимодействуя с клиентами, об интересах и имидже компании?»

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
Да	34	100
Нет	0	0
Итого	34	100

Таблица 19

## Оценка эффективности и результативности работы персонала

Варианты ответов	Количество	
	Чел.	%
очень высокий уровень выполнения работы или вклад, достойный особого внимания. Работа выполняется на уровне профессионалов высокого класса.	3	8,8
работа полностью соответствует необходимому уровню выполнения. Достигаются все необходимые цели и задачи.	26	76,5
работа выполняется хорошо во многих отношениях, но некоторые аспекты требуют улучшения для достижения стандартов отличного исполнения.	5	14,7
работа в целом выполняется недостаточно хорошо. Есть несоответствия требованиям по работе и стандартам компании.	0	0
Итого	34	100

Таблица 20

## Оценка эффективности своей работы

Варианты ответов	Итог данных
	Средняя оценка
Нравится ли Вам работать с клиентами?	9
Считаете ли Вы свои манеры и поведение при общении с клиентами идеальными?	9
Нравятся ли Вам клиенты компании?	7
Хорошо ли Вы знаете клиентов компании (их предпочтения, характеристики)?	6
Как Вы оцениваете свое знание предоставляемых услуг?	9
Умеете ли вы общаться с недовольными клиентами?	8
Умеете ли Вы компетентно общаться по телефону?	9
Считаете ли Вы, что взаимодействию с клиентами в компании уделяется достаточно внимания?	7
Испытываете ли Вы трудности при общении с клиентами (в разговоре, поведении, реализации услуг)?	8
Какую оценку, по Вашему мнению, клиент поставит Вам после общения?	8

## Оценка характеристик

Варианты ответов	Итог данных
	Средняя оценка
Организованность	8
Вежливость и внимательность к клиенту	8
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач	7
Стремление к достижению поставленных целей	7
Умение общаться с людьми	9
Профессионализм	7
Умение слушать собеседника	8
Умение работать в команде	9
Умение руководить	7
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации	10

**СВОДНЫЕ СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ АНКЕТНОГО ОПРОСА  
КЛИЕНТОВ ООО «ЕИС»**

Таблица 1

Степень удовлетворенности от работы с компанией «ЕИС»

Варианты ответов	Итог данных	
	Человек	%
Полностью удовлетворен	45	45
В некоторой степени удовлетворен	52	52
В некоторой степени не удовлетворен	3	3
Полностью не удовлетворен	0	0
Итого	100	100

Таблица 2

Оценка компетенций компании ООО «ЕИС»

Компетенция	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARPNZ.RU
	<i>Средняя оценка</i>	<i>Средняя оценка</i>
Техническая компетентность специалистов компании	10	8
Сроки выполнения заказа	10	10
Ценовая политика компании	7	6
Качество оказания рекламных услуг	9	8
Внедрение инноваций	10	5

Таблица 3

Оценка эффективности работы менеджера

Компетенция	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARPNZ.RU
	<i>Средняя оценка</i>	<i>Средняя оценка</i>
Внешний вид менеджера	10	10
Удобство получения информации	9	9
Установление доверительного контакта (доброжелательность, коммуникабельность)	10	9
Ориентированность на задачи клиента	10	10
Презентация услуги	9	9
Ответы на вопросы	9	10
Отношение к клиенту	10	10
Общая оценка работы менеджера	10	10

Таблица 4

Дополнительная информация для улучшения качества работы компании

Варианты ответов	Итог данных	
	Количество ответов	%
Мобильная версия сайта	46	46
Личный кабинет на сайте	22	22
Мобильное приложение сайта	48	48
Понижение цен	85	85
Аудиверсия журнала	2	2
Итого	203	

**СТАНДАРТ ЗАКРЕПЛЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ  
КОМПАНИИ ООО «ЕИС»**

1. В CRM зафиксированы все взаимодействия с клиентом, и последнее взаимодействие было не позднее 2-ух месяцев до даты входящего звонка. В случае если клиент звонит с намерением разместить рекламу, чтобы клиент/сделка были сохранены за менеджером, необходимо наличие в CRM информации о конкретном предложении. Если пожелания клиента совпадают с предложениями и записями в CRM данная сделка остается за менеджером в полном объеме.

2. Спорные случаи, касающиеся описанного предложения в CRM и пожелания клиента, решаются на усмотрение коммерческого директора.

3. В случае, когда звонит другой сотрудник компании, не указанный в CRM, сотрудник принявший звонок вносит в карточку еще одно контактное лицо. Если при этом предложение, записанное в CRM совпадает с запросом звонящего, то данный контакт сразу же передается менеджеру для дальнейшей проработки.

ПРИКАЗ О ПРОВЕДЕНИИ АКЦИЙ В 2017 ГОДУ

Общество с ограниченной ответственностью  
«Единая информационная система»

ПРИКАЗ № 9

г.Пенза

22.02.2017 г.

В связи с производственной необходимостью и с целью увеличения продаж в 2017 году и возобновления рекламы отказников рекламы предыдущих периодов

Приказываю:

В 2017 году на сайте bazarpnz.ru провести следующие акции:

- 1) Акция «Приведи друга» (сроки проведения с 28.02 по 20.03)  
Условия: при покупке другом витрины на год – начисляем на баланс обоих витрин по 3000 руб. (их можно будет списать только на подвес объявления)  
Цель акции: поощрить клиентов, которые нас рекомендуют;
- 2) Акция для отказников (сроки проведения с 29.04. по 03.06. и с 14.09 по 30.09)  
Условия: при покупке витрины на год – бонусом 1000 подъемов на два ближайших месяца, на 6 мес – бонусом 500 подъемов на два ближайших месяца и на 3 мес – бонусом 300 подъемов на два ближайших месяца.  
Акция будет действовать только для отказников больше одного года не размещавших витрину. (повтор приказа №2)  
Цель: привлечь старых клиентов, показать преимущества пользования пакетами подъемов и также продать больше рекламы, т.к. много выходных.
- 3) Акция для новых клиентов или для клиентов, которые не прикрепляли объявление минимум год (сроки проведения с 16.06 по 30.06)  
Условия: при покупке с 1 до 6 месяцев прикрепленного объявления и 100%-ой предоплаты – клиент получает увеличение срока размещения вдвое (повтор приказа №2 2017г.)  
Цель акции: увеличить продажи в июне
- 4) Акция «Вакансии в подарок» (сроки проведения с 01.06 по 01.09)  
Условия: при покупке витрины или при покупке баннера от 7 000 руб. – бонусом ПВР на 2 месяца.  
Цель акции: сделать больше продаж и привлечь внимание клиентов к проекту ПВР;
- 5) Акция «Новогодний новичек» (сроки проведения с 13.11. по 29.12)  
Условия: при покупке витрины на год – бонусом на баланс 5 000 руб, при покупке на пол года – 2 500 руб. на баланс витрины. Дополнительно вручаем не дорогостоящие подарки (например блокноты, открытки)
- 6) Сделать акцию в виде розыгрыша призов. Можно на витринах клиентов или на сайте разместить (сквозной) баннер с освещением проходящей акции и когда клиент будет кликать на баннер, то будет выходить страничка, где он может зарегистрироваться или это будет технически выдавать ему порядковый номер, которым он может воспользоваться

при розыгрыше призов. А сам розыгрыш провести на фестивале bazarpnz.ru, который перенесли с 2016 на 2017 г. ( с датой и самим фактом проведения фестиваля – еще не определились, по данной акции ответственной является маркетолог Сморчкова Екатерина).

Ответственные – Сеницын О.В., Киселева Н.А.

Генеральный директор

 / Е.И. Мануйлов /

Согласовано:

Коммерческий директор -  
заместитель генерального директора

 / Г.Е. Агафонова /

С приказом ознакомлены:

 О.В. Сеницын  
 С.А. Иванов  
 Н.А. Пригода  
 С.В. Хребтушчева  
 А.В. Кощикова  
 М.Р. Кощик  
 А.С. Кощик  
 А.А. Логина  
 Е.Д. Сморчкова  
 Н.С. Кощик  
 О.В. Борисочева  
 Н.А. Киселева

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Справка прилагается

Отпечатано в 2 экземпляре (ах).

Библиографический список включает 107 источников.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

\_\_\_\_\_  
Лозина А.А.