

УДК 658

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО  
ПОДХОДА**

**Сазыкина О.А.**

*к.э.н., доцент*

*Пензенский государственный университет архитектуры и строительства  
Пенза, Россия*

**Лозина А.А.**

*Магистрант*

*Пензенский государственный университет архитектуры и строительства  
Пенза, Россия*

**Аннотация.**

В статье приведены результаты исследования системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода. Предложена модель управления ключевыми бизнес-процессами в клиентоориентированной компании и стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRM концепции. В рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой, финансовой стратегий предложены практические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированного подхода.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, стратегическое управление, клиент, бизнес-процессы.

**DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF  
THE ORGANIZATION BASED ON CLIENT-ORIENTED APPROACH**

**Sazykina O.A.**

*Candidate of Economics (Ph.D.), Assistant Professor*

*Penza State University of Architecture and Construction (Penza, Russia)*

**Lozina A.A.**

*Student*

*Penza State University of Architecture and Construction (Penza, Russia)*

**Abstract:** The article presents the results of a study of the organization's strategic management system based on a client-oriented approach. A model for managing key business processes in a client-oriented company and a strategic map for improving the efficiency of the company's functioning within the framework of the CRM concept are proposed. Within the framework of realization of marketing, industrial, personnel, financial strategies, practical recommendations aimed at supporting the introduction of a client-oriented approach were proposed.

**Keywords:** Client-oriented, strategic management, client, business processes

В последнее время клиентоориентированный подход становится основой ведения бизнеса. Это обусловлено тем, что уникальные конкурентные преимущества, которые должны обеспечивать конкурентоспособность организаций, становится довольно сложно создавать за счет внедрения новых технологий, за счет расширения ассортимента, повышения операционной эффективности и снижения цен, так как все это могут быстро имитировать конкуренты. А вот отношение к клиенту скопировать сложнее всего. Поэтому современные компании перестраивают свою деятельность таким образом, чтобы создать максимальную ценность для клиента, в результате чего формируются уникальные внутренние компетенции для удовлетворения потребностей клиентов.

Исследованию проблем клиентоориентированности посвящены работы таких ученых как И. Манн [3], А.В. Петровская [5], Е.А. Семерникова [7], В.В.Федюшкина [8], К. Харский [9], Г.А. Резник, О.В. Яшина [6, 11], Е.Н. Шуравина [10] и др.

Объектом исследования, результаты которого представлены в статье, выступает компания ООО «Единая информационная система» (ООО «ЕИС»). Она «является компанией–новатором и 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).

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.

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.

На рис. 1-2 представлены внутренние и внешние факторы, которые, по мнению сотрудников, способствуют успешной деятельности ООО «ЕИС». Среди наиболее важных внутренних факторов отмечены – эффективная работа управленческой команды, привлечение новых клиентов и клиентоориентированность персонала, а среди внешних факторов выделены – спрос на услуги и внедрение новых технологий.

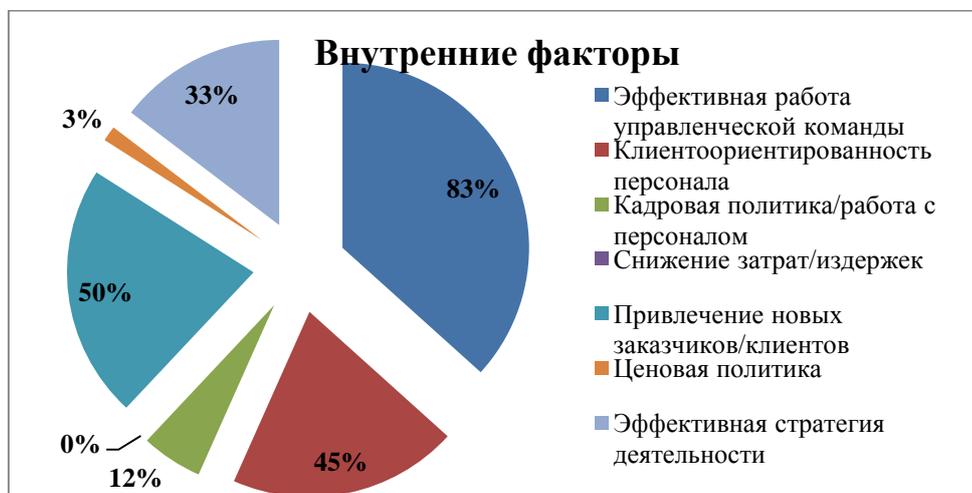


Рис. 1 – Внутренние факторы, способствующие успешной деятельности компании

При проведении анкетного опроса среди постоянных клиентов ООО «ЕИС» было опрошено 100 человек. Результаты анкетирования показали, что клиенты компании оценили сотрудничество с компанией ООО «ЕИС» на оценку «хорошо».



Рис. 2 – Внешние факторы, способствующие успешной деятельности компании

Оценка компетенций компании ООО «ЕИС» в решении различных вопросов и 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. В табл. 1 и 2 приведена средняя оценка по результатам анкетного опроса.

Таблица 1 – Оценка компетенций компании ООО «ЕИС»

Компетенция	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARNZ.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

Таблица 2 – Оценка эффективности работы менеджера

Фактор	Оценка	
	Пензенский Бизнес-журнал	BAZARNZ.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

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. Но, тем не менее, некоторые из рассмотренных факторов нуждаются в мероприятиях по управлению персоналом с целью повышения качества обслуживания клиентов.

В целом, по результатам оценки системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода, можно сказать, что в ООО «ЕИС»:

- отсутствует эффективная централизованная работа по управлению персоналом, направленная на повышение качества обслуживания клиентов;
- отсутствует материальное вознаграждение сотрудников;
- маркетинг находится на низком уровне в отношении проекта BAZARPNZ.RU;
- наблюдаются частые технические сбои работы сайта BAZARPNZ.RU.

Для решения выявленных проблем разработана клиентоориентированная стратегия, которая подразумевает, прежде всего, выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработку бизнес-процессов и программ, ориентированных на повышение их лояльности (рис. 3).

Бизнес-процессы в ООО «ЕИС» разбиваются на основные и вспомогательные (обеспечивающие). Основные процессы направлены на удовлетворение потребностей клиентов посредством предложения рекламных услуг. 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.



составляющая, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, клиентская составляющая и финансы (рис. 4).

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.

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».

Для решения выявленных в деятельности ООО «ЕИС» проблем разработаны мероприятия в рамках реализации различных функциональных стратегий.

В рамках реализации маркетинговой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий: проведение крупной рекламной компании по проекту BAZARNZ.RU; издание рекламной продукции; 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; 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) и др.

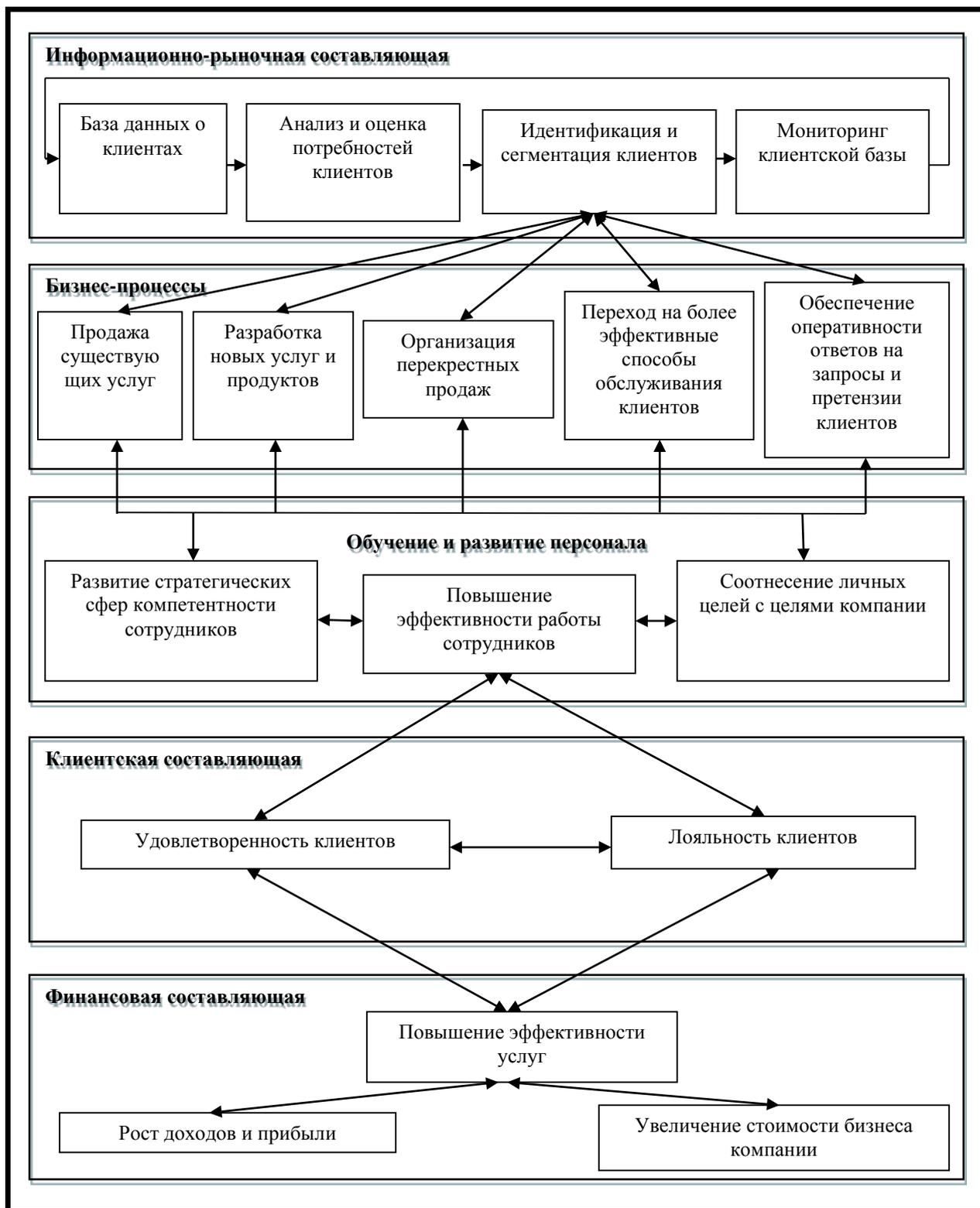


Рис. 4 – Стратегическая карта повышения эффективности функционирования компании в рамках CRM концепции

В рамках реализации кадровой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий: прогнозирование перспективных

потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям); изучение рынка труда и разработка программы мероприятий по его «освоению»; приобретение и удержание квалифицированных работников в необходимом количестве; разработка комплекса мероприятий, связанных с обучением молодых сотрудников; разработка программ и мероприятий по развитию персонала; совершенствование организационной структуры и системы должностных обязанностей.

В рамках реализации производственной стратегии необходимо рекомендуется направить усилия компании на улучшение качества предоставляемых услуг (по проекту BAZARPNZ.RU – соблюдение клиентами правил сайта; по проекту Пензенский Бизнес-журнал – следование требованиям и сроков изготовления продукта); разработку мобильной версии и мобильного приложения сайта BAZARPNZ.RU; совершенствование дизайна сайта BAZARPNZ.RU.

В рамках реализации финансовой стратегии необходимо внести изменения в ценовую политику по проекту BAZARPNZ.RU (снижение цен на баннерную рекламу); разработать возможные варианты формирования финансовых ресурсов компании и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния организации и др.

На основании проведенной оценки и анализа полученных результатов стратегического управления организацией ООО «ЕИС» предложены следующие методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированного подхода в стратегическом управлении организацией:

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 информации по проектам: Пензенский Бизнес-журнал и BAZARPNZ.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).

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 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 эффективно награждение менеджеров, демонстрирующих наилучшее качество работы (номинация «лучший менеджер по сервису в компании») и др.

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

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.

### **Библиографический список:**

1. 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>

2. 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.

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

4. Неретина Е.А., Солдатова Е.В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Банковское дело. – №7 (487). – 2012. – С. 2-14.

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

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

7. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. - №S17. – С. 1-6.

8. 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>

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

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

11. 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.