

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
« 04 » \_\_\_\_ июня \_\_\_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« 04 » \_\_\_\_ июня \_\_\_\_ 2021 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование стратегии организаций сферы услуг на основе  
тема  
клиентоцентричных инноваций

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к.э.н Е.А. Герасимова  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ ЭУ19-06МСУ К.С. Сосницкая  
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## Содержание

Введение .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ .....	9
1.1 Сущность и классификация инновационных решений в организациях сферы услуг .....	9
1.2 Особенности клиентоцентричных инноваций в организациях сферы услуг.....	16
1.3 Построение элементов клиентоцентричной организации .....	25

2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5  
от 31.05.2016

## Введение

### **Актуальность.**

Рыночные отношения развиваются с высокой скоростью и динамикой, меняются различные процессы и явления, при этом многие факторы противоречат действительности и из-за этого возникает проблемы в управлении современным предприятием. Тем временем предприятия сначала должны разобрать и внести изменения в свою внутреннюю среду предприятия, найти там изъяны, чтобы каким-то образом адаптироваться и повлиять на изменения внешней среды. Тем самым, возникает необходимость развивать стратегическую направленность предприятия, продумывать долгосрочную перспективу и предугадывать, все возможные причины нестабильности внешней среды и их решения, что приведет к развитию предприятия, улучшению результатов и получению прибыли.

Так как сейчас идет информационная борьба и все конкуренты борются за получение полной информации о своих соперниках, появляется проблема неполной и недостоверной информации. Тем самым искажается действительность и возникают сложности по ее переработке, то есть управление контрагентами превращается в манипулирование отдельными кадрами, а не воздействием на компанию в целом, и это может повысить риск управления и манипуляции компанией со стороны конкурентов из-за обладания большим объемом информацией.

Сейчас на рынке множество компаний создают отношения основанные на доверии. Тем самым субъекты коммуникации создают обстановку для переформирования окружающих в направления достижения своих целей, другими словами повышая полезность данного сотрудничества.

В зарубежных странах многие фирмы уже давно перешли на высокие уровни доверия и даже был опрос, который отвечал на вопрос « Считаете ли вы, что людям вокруг вас можно доверять?»

В Дании ответили «Да» 94 процента опрошенных, в Германии 90 процентов, Великобритания дало положительный ответ 88 процентов, а во Франции 84 процента опрошенных, северная Италия сказала «да», только в 72 процентах, а в южной Италии, где развита мафия ответили положительно 65 процентов. В отношении России мы находимся на низком уровне доверительных отношений, к примеру по данным показатели растут, к примеру в 90е, к доверительным отношениями склонялось только 25 % опрошенных, а уже к 2000 год данная цифра поднялась до 30%, на данный период времени мы уже подняли процент до 45 процентов, что показывает положительное направление в сторону «доверия».

Если рассматривать по областям, то доверие в основном строится на хорошем знании человека, на первом месте стоит семья(70 процентов), далее следуют друзья (44 процента).

Если рассматривать доверие к государству то в 90е этот процент составлял 0%, а уже к 2000 году процент доверия поднялся до 4 процентов, а уже к 2015 стабильность выросла до 15 процентов.

Выбор правильной стратегии развития предприятия обеспечивает устойчивую конкурентную позицию на рынках по отношению окончательного потребителя товара и услуг. Развитие клиентоцентричных стратегий в 21 веке выводит компании на ведущие конкурентные позиции. Те фирмы, которые в основу берут не получение прибыли, а помощь клиенту, налаживая лояльность между своими потребителями и выходят на высокие уровни доверия добиваются высоких показателей своего развития нацеленные на долгосрочную перспективу развития предприятия. Такими предприятиями на Российском рынке является IKEA, Amazon и Сбербанк.

В данный период времени, сфера услуг начала занимать одно из ведущих направлений развития экономических систем в России в целом. В последние годы, сфера услуг занимает ведущие показатели по развитию, к примеру в России сфера услуг занимает более 55 процентов ВВП от всей страны, а процент занятого населения в данной сфере в России превышает 65 процентов от всего населения страны. При этом сфера услуг развивает не только экономические показатели, но и повышает уровень жизни населения России в целом, совершенствуя и удовлетворяя широкого спектра потребностей различных экономических субъектов страны.

При разработке плана развития предприятия важно сформировать и выбрать эффективную стратегию, которая сможет повлиять как на сильные так и на слабые стороны предприятия в долгосрочной перспективе, проработать различные способы взаимодействия с конкурентами и факторами внешней среды, разработать план эффективного реагирования на изменения во всех сферах деятельности и внедрять инновационные решения для удержания ведущих позиций на рынке. К примеру в 2020 году на рынок неожиданно для всех сфер деятельности повлияла Пандемия COVID-19, которая затронула практически все сферы деятельности экономике, особа пострадала сфера услуг. В России пандемия коснулась 4,14 миллиона компаний и индивидуальных предпринимателей, из общего числа 6,05 миллиона компаний в России, (это 67 процентов малых, средних и крупных предприятий). Многим компаниям пришлось прекратить свое существование, а есть те кто подстроился под ситуацию и даже на фоне этого открыли новые ниши сферы услуг. За первый месяц пандемии свое существование в России прекратили 7,6 процента компаний (462000 фирмы), статистика взята из Единого реестра субъектов МСП.

На период 29 декабря 2020 года показатель фирм стал 5,2 млн, хотя на 10 июля 2020 года, этот показатель составлял 6,05 млн, тем самым практически миллион компаний вышли с рынка и не смогли бороться с данной экономической обстановкой. Рынок сферы услуг находится в нестабильном экономическом состоянии. Мировой ВВП может сократиться на 1,1 трлн долларов, если начнется глобальная пандемия коронавируса, прогнозируют в OxfordEconomics. В компании ожидают, что это приведет к рецессии в США и еврозоне.

15 декабря 2020 стал худшим днем для европейских рынков с 2016 года, пишут экономисты банка Уралсиб. На американских рынках понедельник тоже

прошел беспокойно: индекс DowJones упал на 3,56%, Nasdaq - на 3,71%, а Nikkei - на 3,34%. Как отмечает MarketWatch, для DowJonesIndustrialAverage падение стало третьим по величине за всю историю его расчетов.

Особенно, это коснулось отраслей сервисных предприятия, одной из таких отраслей является театральные организации, у них образовались проблемы с выпадением доходов в связи со снижением спроса и противоэпидемиологическими мерами, посещение клиентами театра приближается к нулю. Традиционные инструменты управления на театральном рынке вышли из под контроля менеджеров, и стало необходимым внедрение инновационных конфигураций для удержания и привлечения клиентов к новым усовершенствованным инструментам управления организацией.

За три-пять месяцев вынужденных каникул рынок недополучил около 30% годового оборота- это 15-20 млрд рублей. Но несмотря на все это, количество работников занятых в различных областях малого и среднего бизнеса возросло с 251000 до 15,52 млн человек. К примеру, вырос спрос на обслуживание онлайн платформ, доставок еды и такси. Так же на повышение данного показателя повлияло снижение страховых взносов и появилась возможность выплат прямых субсидий, понизился ставка налогов на предприятия, для поддержки малого и среднего бизнеса. На период 2021 года, все начинает восстанавливаться и обретать новые горизонты развития предприятий, так как многие организации поняли, что нуждаются в долгосрочном развитии компаний и их направления на не продажу товаров, а на удовлетворении потребностей клиента. Что доказывает, что использование клиентоцентричных инноваций необходимо на данном этапе развития сферы услуг в России.

**Целью диссертационного исследования является** разработка теоретических и методических подходов формирования стратегии сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

Для достижения цели диссертационного исследования следует выполнить следующие задачи:

- уточнить и систематизировать классификацию инновационных решений в организации сферы услуг и расширить понятийный аппарат понятия «инновация»;
- обосновать состав и взаимосвязь элементов системы управления инновационным развитием театральной деятельности;
- изучить элементы клиентоцентричных организаций и сформировать переход от продуктовой к клиентоцентричной стратегии для театральных организаций;
- разработать программу стратегического развития театральной организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

**Объектом исследования** является организация рынка театральных услуг.

**Предметом исследования** является управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии организационной сферы услуг.

Диссертационное исследование состоит из трех этапов:

1) Теоретические основы стратегического управления на основе инновационного развития.

2) Методические подходы к формированию стратегии организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

3) Программа стратегического развития организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

**При проведение исследования получены следующие научные результаты:**

1. Обобщены принципы инновационного развития предприятия сферы услуг.

2. Уточнена классификация клиентоцентричных инноваций для театральной деятельности.

3. Сформирована методика внедрения стратегии основанной на клиентоцентричных инновациях в театральную организацию.

**Научный инструментарий.** В процессе написания научной диссертационной работы применялись следующие общенаучные методы исследования: анализ, оценка, дедукция, индукция, синтез, логический метод, систематизации информации; методы эмпирического исследования: обобщение, экспериментирование, наблюдение, сравнения; методы теоретического исследования: преобразование информации от абстрактного к конкретному, системный подход, формализации; специальные методы исследования: классификация видов данных, обработка информации, табулирования данных, ситуационного анализа, программно-целевой подход, аналитический подход, метод экспертных оценок, логико-аналитической оценки параметров, социологические подходы, карты рисков, профиль конкурентоспособности. Совокупность использования данной методической базы позволило обеспечить данному научному диссертационному исследованию высокую достоверность и обоснованность выводов и научных решений по данной теме исследования.

Во введении обосновываются актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определен объект, предмет, а также обоснована научная новизна работы.

В первой главе «Теоритические основы стратегического управления на основе инновационного развития» представлена сущность и классификация инновационных решений, особенности клиентоцентричных инноваций и построение элементов клиентоцентричной организации.

Во второй главе «Методические подходы к формированию стратегии организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций» подобраны методы организации кросс-функциональной культуры организации и взаимодействие, разработаны технологии формирования стратегии организации на основе клиентоцентричных инноваций и проведен анализ и оценка стратегии организации с учетом клиентского потенциала.

В третьей главе «Программа стратегического развития организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций» формируется стратегия развития организации сферы услуг, рассматривается Ресурсное обеспечение

предложенной программы развития с учетом клиентского потенциала и проводится социально-экономическая эффективность разработанной стратегии развития

В заключении обобщены и сформулированы результаты проведенного исследования, обладающие признаками научной новизны, сформулированы основные выводы и рекомендации.

### **Методологическая и теоретическая база исследования**

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили ряд научных работ в области стратегического управления организацией направленного на формирование стратегии сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

В научном исследовании использовались труды российских и зарубежных ученых, законодательные и нормативно-правовые документы, и справочная литература по вышеупомянутой теме, так же материалы научных статей, отчетов, монографий, официальных публикаций, научных конференций, магистратских диссертаций, федеральные, областные и официальные корпоративные документы (анализы, квартальные и годовые отчеты) театральные организации, а так же сети Интернет.

В отечественной литературе вопросам изучения стратегическому развитию предприятий на основе клиентоцентричных инноваций посвящены работы В отечественной экономической и научно-технической литературе проблемам управления инновациями посвящены работы И.П. Геращенко, Г.К. Алоян, А.В. Лапин, П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Э. А. Уткин, Н.И. Попов, О.А. Третьяк, К.А. Черницова, А.К. Кондратьева и других авторов.

Научные результаты, выводы и методические данные, содержащиеся в диссертационном исследовании, продемонстрированы с помощью расчетных таблиц, графиков, диаграмм и схем, разработанных и систематизированных автором на основе изучения различных источников, в том числе статистических и аналитических данных, предоставленных организацией МАУК БТК «Тирлямы» и другими театральными организациям в Иркутской области и стране, а так же на основаны на нормативных, государственных, правовых и федеральных данных развития РФ, Госкомстата РФ, Федерального агентства по культуре.

### **Информационная база исследований**

Существует ряд проблем формирования информационной базы в сфере услуг на основе клиентоцентричных инноваций. Так как база формирования инновационных решений находится на государственном уровне управления предприятиями сферы услуг, а так же формирование информационной базы для отдельного предприятия сферы услуг для анализа и оценки эффективности инноваций.

Виды информации которые используют для расширения представления о инновациях и их внедрению (Росстат – результаты статических наблюдений, данные из ведомственных источников, на основе зарубежных источников), а также эти данные полезны для анализа и оценки инновационного развития предприятий и влияний на него внешних и внутренних факторов среды.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования предложений процесс перехода от продуктовой стратегии к клиентоцентричной, так же использовать принципы инновационного развития предприятия и подсистемы управления инновационными решениями организации, для повышения эффективности функционирования и развития компаний. Кроме того, научно-практические разработки, выдвинутые в диссертации, нашли применение в деятельности ММАУ БТК «Тирлямы».

**Структура магистерской диссертации.** Диссертация состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность исследования, сформулированы цели и задачи исследования, предмет и объекты исследования, научные результаты, методическая и информационная база используемая в диссертации.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления на основе инновационного развития» рассматривается сущность и классификация инновационных решений в организациях сферы услуг, рассмотрены особенности клиентоцентричных инноваций в организациях сферы услуг, а также рассмотрены элементы клиентоцентричных организаций.

Во второй главе «Методические подходы к формированию стратегии организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций» рассмотрены и сформулированы принципы инновационного развития театрального предприятия сферы услуг, сформирована классификация инновационных услуг для театральной деятельности и построена методика внедрения стратегии основанной на клиентоцентричных инновациях в театральную организацию.

В третьей главе «Программа стратегического развития организации сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций» сформирована стратегия развития организации сферы услуг на основе анализа предприятия, вычислено ресурсное обеспечение предложенной программы развития, а также посчитана социально-экономическая эффективность разработанной стратегии развития.

В заключении сформулированы выводы по всем главам и описаны научные результаты диссертационного исследования.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

## 1.1 Сущность и классификация инновационных решений в организациях сферы услуг

Современные экономические тенденции развития предприятий сферы услуг являются конкуренция на рынке услуг, глобализация, повышаются критерии уровня управления предприятиями, это вызвано развитием экономических систем управления предприятиями во всем мире. Для того, чтобы занять устойчивое место на рынке, необходимо контролировать и быстро реагировать на все условия внешней среды. Таким образом, чтобы занимать устойчивое место на рынке услуг, следует компаниям рассмотреть введение и в организацию инновационных процессов, так как это является перспективным направлением для долгосрочной перспективы развития предприятия.

Несмотря на то, что термины «инновация», «нововведения» и «инновационные решения» устойчиво вошли в лексикон представителей научного сообщества, существует различные толкования понятия «инновация».

Благодаря, анализу взгляду авторов научных работ [58,5,6,7] была выявлена сущность рассматриваемого феномена.

Сравнение трактовок термина «инновация» различных авторов в таблице 1.1, не дает полный анализ, охватывающий все направления трактования данного термина, но данный анализ позволяет сделать акцент на особенностях, присущих ему и непосредственно затрагивающему изучению явления «инновационного решения».

Таблица 1.1 – Сравнение трактовок термина «инновация» различных авторов

№	Определение	Автор
1	Инновация есть процесс реализации в любой сфере жизнедеятельности человека новой идеи, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящей экономический эффект [8].	Э.А. Уткин.
2	Инновация является качественным изменением, производимым с целью преобразования реальной практики [61].	Кондратьев В.Б.
3	Инновация — это материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа [55].	П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели
4	Инновация — это форма проявления научно-технического прогресса, результат творческого интеллектуального труда человека, связанного с обновлением всех сфер деятельности человека [9].	А.Н. Фоломьева

Из таблицы 1.1 можно выявить четыре основных подхода в формировании «инновации»:

- 1) процессный подход;
- 2) ресурсный подход;

3) результирующий подход;

4) Общий подход.

Таким образом, можно сделать вывод, что инновации в различных трактовках научного сообщества можно рассматривать с четырех сторон, таких как:

- процесс;
- результат (завершенный, инновационный или материализованный);
- эффективные изменения;
- метод и формы ведения научного прогресса.

Благодаря вышеприведенным исследованиям инновационных процессов и инноваций, можно сделать вывод, что допускается возможность трактования авторского определения инноваций.

*По нашему мнению, под инновацией следует подразумевать любое изменение имеющейся модели управления организации, начиная с небольших преобразований, образовавшихся от практического эффекта усовершенствования различных направлений деятельности предприятия, заканчивая весомыми преобразованиями, - классическая терминологий понятия инновации.*

В данный период времени, инновации являются одним из основных направлений развития предприятий различных сфер. Появляется очевидная необходимость перехода к инновационному развитию, так как при грамотном управлении появляются обширные возможности эффективного развития предприятий и в целом Российской экономики. Не смотря на все преимущества перехода на путь развития «инноваций» многие российские фирмы сферы услуг не проявляют активности.

Развитие и внедрение инноваций в предприятия сферы услуг обусловлено усилением своей конкурентной позиции на рынке с дальнейшим ее удержанием. Применение инновационных услуг и продуктов дает возможность предприятиям конкурировать, расширят клиентскую базу потребителей и завоевывать новые рынки.

Если организация приняло вектор на инновационное развитие предприятие, то она может столкнуться с проблемами придыхания и разработки новых инновационных идей. Так как при поиске одной уникальной идее, необходимо проанализировать и отбросить почти 70-80 неподходящих идей, и только после этого может встретится та самая инновационная идея, которая подойдет для развития нашего предприятия. [10].

Но теоретики, которые изучает поиск инновационных идей и один из ученых, менеджер Питер Друкер, сформировал идеологию существующих источников для поиска идей, таких как: «неожиданное событие – успех, неудача, внешнее событие; несоответствие между реальностью и представлениями о ней; потребность процесса; внезапные изменения в структуре отрасли или рынка; демографические изменения; изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках и, наконец, новые знания (научные и ненаучные)» [11,12].

Выше представленную идеологию ученые развили и разделили данные

виды источников поиска инновационных идей на два типа, для внутренней и внешней сред организаций. На рисунке 1.1 представлены виды источников для поиска инноваций [13,14,18,19].

ИСТОЧНИКИ ИННОВАЦИЙ							
Во внутренней среде организации				Во внешней среде организации			
Изменения внутренней среды		Проблемы и недостатки внутренней среды		Изменения фоновой среды		Изменения деловой среды	
Эволюционные	Ситуационные	Скрытые проблемы	Видимые проблемы	Политические	Социально-психологические	Действия конкурентов	Изменения в спросе: - ценовые ; - неценовые.
Моральное и физическое устаревание оборудования или продукта	Неожиданное изменения ситуации	Технические, экономические, социальные, комплексные		Экономические	Экологические	Инновационная деятельность конкурентов	Типология потребителей
Накопленные знания и опыта				Научно-технические			
							Обратная связь с потребителем

Рисунок 1.1 - Источники инноваций (на основе [13,14,18,19])

1. Рассматривая внутреннюю среду, существует два основных источника инновационных идей, это:

- деформация внутренних процессов, элементов и управления внутренней среды;

- поиск решения проблем организации и их эффективные способы ликвидации.

Деформация процессов внутренней среды не дает инновационную идею в чистом виде, она больше делает акцент «возможность инициации инновационного процесса».

В тоже время деформирование внутренней среды организации мы поделили ещё на две составляющие ее изменения: эволюционное изменение – это изменение, которое развивается благодаря естественным путем развития компании, и зависит только от предыдущих этапов эволюционного развития, а есть еще ситуационные изменения – это такие изменения, которые зависят от влияния различных факторов на развитие компании. Такие изменения можно предугадать и вовремя использовать инновационную возможность введения в предприятие новшества и инновации.

А такой источник инновационных идей, как поиск решения проблем организации, зависит от творческой составляющей разработки таких решений, ведь в таком подходе приходится рушить существующие шаблоны, стереотипы и традиционные ценности компании, для эффективного развития организации в сторону инноваций. Существует так же два вида проблем: видимые – это те которые видно любому сотруднику компании, которые явно нарушают предыдущий ритм работы компании и в целом разрушают цельность работы организации, а так же есть «невидимые» проблемы – это такие проблемы,

которые можно вовремя не рассмотреть и упустить своевременную возможность введения инновационных решений в компанию.

2. Рассматривая источники инноваций во внешней, они так же делятся на две основных группы:

- Деформация «фоновой среды» организации;
- деформация «деловой среды» организации.

Фоновая среда изменяется, при условиях давления факторов основных сред деятельности (политика, социальная среда, научно-технический прогресс, экология, правовые нормы и т.д.). Конечно, самый интересующий фактор, который влияет на изменения предприятия, это развитие научно-технического прогресса. За нововведениями в данной сфере нужно следить, даже если вам кажется, что данные сферы инновационных открытий не пересекаются с вашей сферой деятельности. Часто бывает так, что инновационные решения быстро модернизируются под разные сферы деятельности и инновация расширяется и внедряется в совершенно не близкие сферы. К примеру, много инновационных решения в области медицины, даже перешли на управления производством.

Если рассматривать изменения в «деловой среде», то тут важно отметить, что следует следить за инновационным развитием, ваших партнеров и конкурентов, чтобы не упустить своевременное введения инновационных решений в организацию. Так как благодаря оценке и анализу конкурентов, появляется спектр инновационных возможностей ведения инноваций.

Для грамотного управления и введения инноваций, следует следить за потребителями нашего продукта, к примеру существует три основных направления поиска инновационных идей, через потребителя.

1) Необходимо контролировать изменения потребностей потребителя вашего продукта. В современном мире, потребитель часто меняет спектр своих потребностей, в зависимости от развивающихся трендов, изменения ценностей целевых аудитория, восприятия новых инновациях продуктов на рынке, поэтому важно оценивать потребности вашего клиента и их изменение в течении всего сотрудничества и отслеживать перемены с помощью скрытых оценок. И по полученным показателям совершенствовать и менять характеристики используемого продукта под потребителя.

2) Создание «типологии потребителя». Это значит разделить своих потребителей на группы по ярким специфичным особенностям, составить их «портрет». Далее этот портрет стоит тщательно проанализировать и изучить и использовать полученную информацию для создания пакетов потребителя, разделенным в зависимости от сформированных групп. Это значит, что определенным покупателям, предлагать уникальные услуги и предложения, которые соответствуют их ценностям и потребностям, а так же для каждой группы, можно формировать инновационные товары, которые пользуются спросом у данной группы людей. Так же полученная из-за анализа информация часто наталкивает разработчика на создание новых инновационных решений и продуктов, а также совершенствование старых, или, к примеру, может создать атмосферу для разработки уникальных предложений, нового дизайна или рекламной компании.

3)Использование обратной связи от клиента. Современные организации использует анализ обратной связи, они спрашивают самого потребителя о качествах и недостатках продукта, ведь кто если не сами клиенты могут поделиться особенностями использования продуктов. Данные полученные в результате анализа отзывов, возражений и предложений, может сформировать условия для создания новых нужных инновационных решений, к примеру совершенствования продукта.

Из выше представленного анализа модно сделать вывод, что в основном в России используют стандартные способы поиска информационных идей, несмотря на то, что обратная связь является одним из прогрессивных направлений получения инновационных решений, данную технологию сложно использовать на практике и создавать реально важные решения для ведения инноваций.

Ниже представлена классификация инноваций на рисунке 1.2 , которые используются для определения направления инновационного развития предприятия [63].

Процесс внедрения инноваций на предприятия происходит из-за резкого реагирования руководство на различные виды изменений, а вот их процесс развития может занять большое количество времени и ресурсов. Компании нужно четко понимать спектр важных инновационных решений и чувствовать процесс управления и рост предприятия в зависимости от внешних и внутренних факторов. Для внедрения инновационных решений часто используют серию «быстрых экспериментов», что дает понять как инновация поведет себя после внедрения ее в компанию и какое количество ресурсов следует на не поставить.

Внедрение инновационной идее это долгий процесс, к примеру, рассмотрим этот процесс на примере компании по созданию пылесосов «Джеймс Дайсон пытался создать уникальный продукт пылесоса без мешка с 1979 года по 1984 год, за это время он создал 5127 безуспешных вариантов. Джеймс предложил фирме Hoover совершить запуск его продукта и пустить его в серийное производство, но от данного предложения отказались и посчитали его невыгодным. Он прошел не один десяток подобных компаний и только компания Rotork. И только в 1983 году вышел первый пылесос с циклоном вакуумной технологией KleenezeRotorkCyclon. Их смогли продать всего 500 штук, но на этом Джеймс не остановился и к 2001 выпустил обновленную модель под брендом Dyson, которая заняла почти половину рынка Великобритании (47 процентов). [62]

С помощью «диджитализации» предприятия научились добывать большое количество информации, которые используют для анализа, правда не вся эта информация оказывается полезной и при преобразовании этой информации в диаграммы и схемы, что должно доказывать результаты анализа и приводить компанию к использованию правильных решений. Но к сожалению не всегда те факты которые дает нам массовая информация достоверны, что приводит к ложным результатам. Тем самым «любовь к цифрам приводит к культу данных в компании: процессы, продукты и сервисы

обрастают метриками и любая деятельность компании сводится к управлению рычагами, которые влияют на эти метрики (как в игре-симуляторе Paperclips).

Таблица 1.2 – Классификация инноваций

<b>Классификационный признак</b>	<b>Инновации</b>
По значимости	Базисные
	Улучшающие
	<u>Псевдоинновации</u>
По направлению воздействия на процесс производства	Расширяющие
	Рационализирующие
	Замещающие
По отраслевой структуре	Отрасль возникновения
	Отрасль внедрения
	Отрасль потребления
	<u>Регенерирование первоначальных способов</u>
	Изменение количества
	Перегруппировка
	Адаптивные изменения
	Новый вариант
	<u>Новое поколение</u>
	Новый вид
	Новый род
По отношению к разработке	Инновации, разработанные силами данного предприятия
	Внешними силами
По масштабам распространения	Локальные
	Для создания новой отрасли
	Применение во всех отраслях
По роли в процессе производства	Основные (продуктовые и технологические)
	Дополняющие (продуктовые и технологические)
По предмету и сфере приложения	Научно-технические
	Социально-культурные
	Продукты (новые продукты / новые материалы)
	Рынки (новые сферы применения / новые рынки)
	Процессы (производства/ управление и администрирование)
По характеру удовлетворяемых потребностей	Новые потребности
	Существующие потребности

Считается, что нельзя создавать инновации глядя на статистики прошлых лет, как прогресс движется вперед и меняет свои векторы развития, а статистики могут сбивать. Невозможно создать инновационное решение, ориентируясь на прошлом, нужно смотреть в будущее и предугадывать информационные, технологические и научные прорывы. Когда компания сможет обрабатывать информацию смотря в будущее, тогда инновации введенные в компанию начнут работать и приносить доход с большей скоростью. Конечно, такой путь развития компании создает вокруг себя большое количество рисков, но нынешний век строится на инвестициях, а это есть игра с «рисками».

В развитии инновационных решений важно собирать информацию не подтверждающую данные перспективы, а наоборот рассматривать возможность потери, поэтому Джордж Сорос, прежде чем поставить ставку, собирает информацию и данные, которые противоречат и способны опровергнуть данное решение.

На рисунке 1.2 показана технология внедрения инноваций на предприятие.

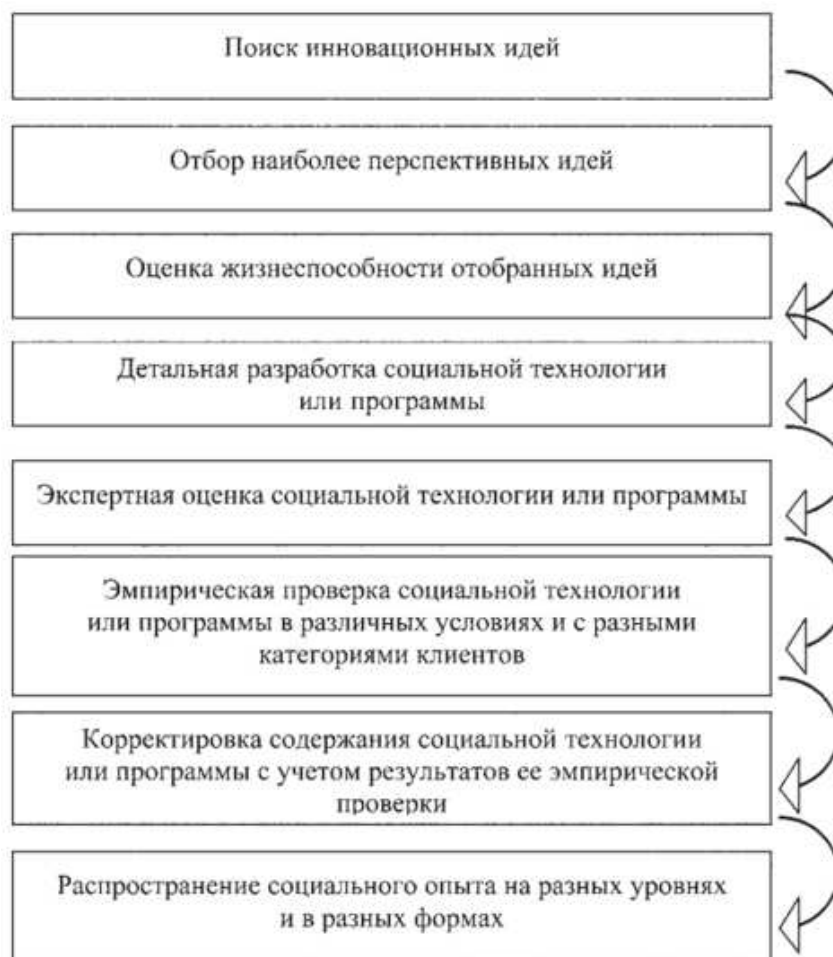


Рисунок 1.2 - Технология внедрения инноваций

Для создания успешных инновационных решений и внедрения инноваций в компанию недостаточно просто построить план развития на год, придумать стратегические решения и создать отдельный бюджет для поддержки инноваций по кварталам. Для успешного ведения инноваций в предприятие нужно постоянно проводить эксперименты, ставить опыты и только на основе данных практических экспериментов может получиться достойные инновации. Инновационные идеи должны рождаться, деформироваться в гипотезы, данные гипотезы проверяться на практике с помощью экспериментов. Эти эксперименты нужно контролировать и быстро реагировать на их процесс внедрения. Поэтому стоит сделать вывод, что для ведения инноваций нужно научиться работать в стадии неопределенности.

## **1.2 Особенности клиентоцентричных инноваций в организациях сферы услуг**

В современной экономике важнейшим показателем развития предприятий сферы услуг является конкурентоспособность услуг и товаров, которая в свою очередь зависит от уровня инновационного развития оказываемых услуг, производства и управления предприятием. Однако, не смотря на видимый ажиотаж на такие понятия как инновация, инновационная деятельность и инновационное развитие, в настоящее время существует дефицит конкретных методик и методов управления инновационной деятельностью и инновационным развитием предприятий сферы услуг.

В России отмечается пассивность предприятий в использовании инновационных подходов и методов, а также изготовлении инновационных продуктов и услуг. Можно предположить, что основными проблемами, стоящими на пути активному инновационному развитию предприятий сферы услуг, являются [28]:

1. отсутствие законодательства, регулирующего инновационную деятельность предприятий, отсутствие единых понятий инновационной продукции, инновационной деятельности и инновационных процессов;

2. недостаток денежных средств для финансирования инновационной деятельности на предприятии с высоким входным порогом по ресурсам и длительным сроком окупаемости. Это следует из факторов отсутствия средств непосредственно у предприятий, нежеланию кредиторов выдавать ссуды под инновационную деятельность с высокими рисками;

3. феномен сопротивления инновациям в виду двух причин. Во-первых, это страх человека перед всем новым, особенно в переходные и кризисные моменты, в моменты присутствия социально-психологической нестабильности населения. В такие моменты внедрение нового воспринимается как угроза текущему равновесию. Во-вторых, инвесторы боятся вкладываться в развитие инноваций, при условии, что они уже вложились в какую-то инновацию сходного назначения. Новое вложение ставит под угрозу применение старого вложения, поэтому часто инвесторы не вкладываются в два проекта одновременно.

4. отсутствие специализированных кадров. Руководство инновационным процессом требует определенной подготовки и склада ума, что достигается получаемым опытом. В виду отсутствия опыта существует дефицит в кадрах на уровне управления предприятием, так и на уровне страны;

5. трудность проведения маркетинговых исследований в связи с нестабильной ситуацией в стране. Данная ситуация влияет на невозможность оценки спроса на инновации даже в кратковременной перспективе;

6. необходимость видоизменения организационной структуры предприятия;

7. малый вклад правительства и руководства предприятий в человеческий потенциал, откуда следует недостаток мотивированных лидеров инновационного процесса.



Часть данных проблем можно преодолеть созданием специальных подразделений, ответственных за инновационное развитие на предприятии. В одном из возможных сценариев возможно стратегическое объединение таких подразделений разных организаций для объединения усилий и формирования совместной инновационной стратегии [28].

### 1.2.1. Этапы изменения инновационного процесса

Путь становления инноваций подразделяется в России на несколько основных этапов, начиная с первых упоминаний понятия «инновационная деятельность» до развития понятия инноваций в роли постановки приоритетного направления развития предприятия. На рисунок 1.3 наглядно продемонстрированы временные периоды развития инновационного развития.

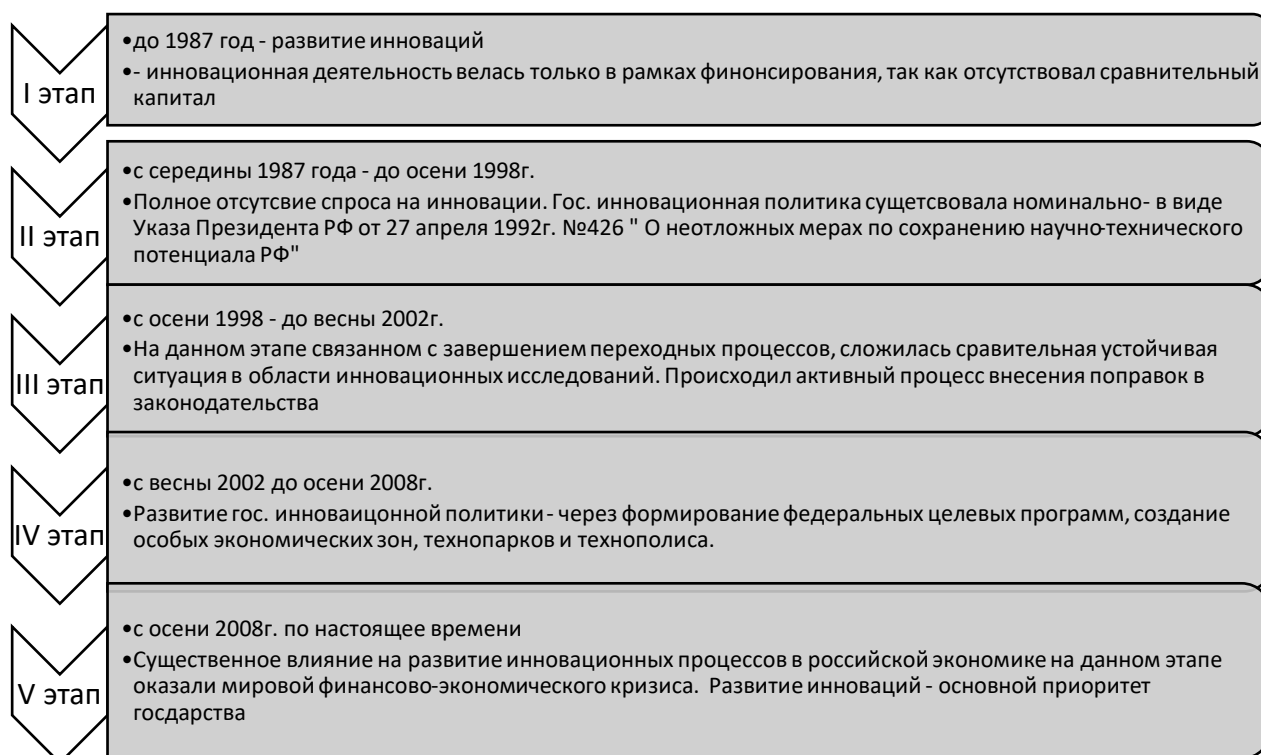


Рисунок 1.3 - Эволюция развития инноваций

Для дальнейшего развития инновационного пути предприятий, государство с 2015 года приняло концентрироваться не на финансовой поддержке инноваций на каждом предприятии, потому что развитие инноваций зависит от реальных факторов и невозможно за год определить нужный бюджет для развития инноваций, поэтому было принято решение, поддерживать предприятия не бюджетированием по кварталам, а поддержкой отдельных проектов.

Определение инноваций в различных источниках формируется по разному, это доказывает разносторонность данного явления, поэтому в различных контекстах понятие «инновации» может использоваться в разных смыслах, это зависит от целей и оценки их использования. Если сказать обобщенно, то «инновации» - считается единицей «инновационного процесса». А «инновационный процесс», это механизм управления инновациями, который

делится на различные этапы, тесно связанный с инициацией, совершенствование старой продукции и услуг и изготовления новых уникальных изобретений или продуктов потребления. Существует отдельная теория развития «инновационного процесса», она развивалась из несложных линейных моделей к усложненным модернизированным моделям, которые показаны на рисунке 1.4. [20]

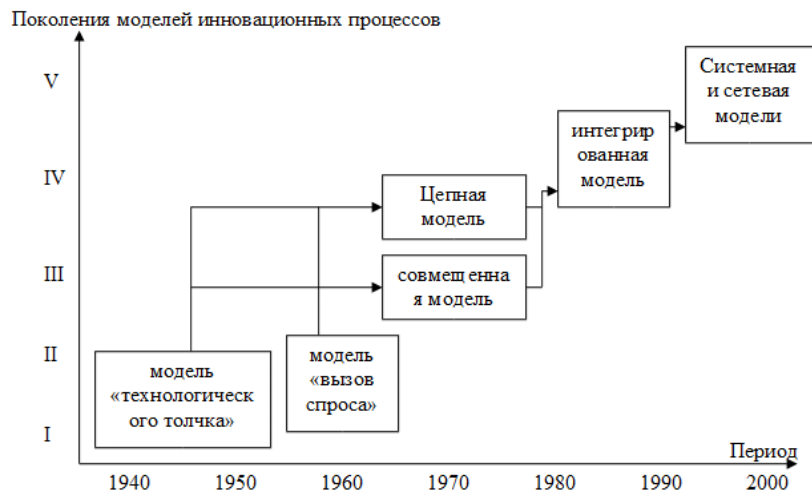


Рисунок 1.4 - Эволюция моделей инновационного процесса

Впервые изучение инновационного процесса началось в 1950-1960-е годы. В то время модель была максимально упрощена до линейной схемы, и основной задачей данной модели было сделать акцент на развитие научных исследований. Данная модель была названа моделью «технологического толчка» показана на рисунке 1.5.

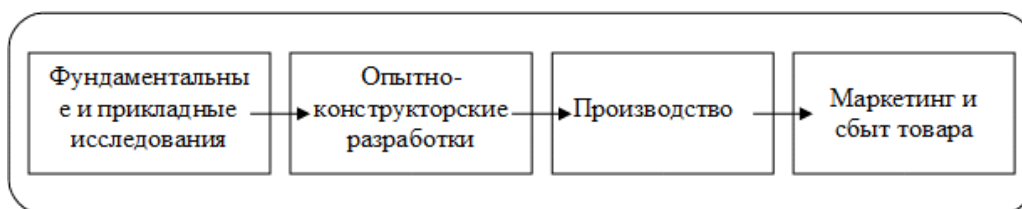


Рисунок 1.5 - Линейная модель инновационного процесса I поколения («технологического толчка») [20]

Выше представленная модель долгое время считалась классической и над ней работали исследователи XX века, такие как М.И.Туган-Барановский, Й.Шумпетер, Н.Розенберг, А.Филипс. Они считали, что создание новых инновационных продуктов и технологий может быть только на основании научных исследований, и что только наука сможет быть фундаментом для инновационного развития компаний, тем временем рынок не может дать почву для развития инноваций. Огромной недоработкой этой модели является то, что разработчики считали, что все инновационные идеи должны пользоваться спросом у потребителя, а вся созданная и полученная информация может преобразиться в инновацию. Но к сожалению, только 5 процентов

инновационных разработок ученых внедряются в реальное производство и выводятся на рынок.

Развитие II поколения моделей «инновационного процесса» (рисунок 1.6) выпало на конец 1960-х -начало 1970-х гг., оно так же является линейным процессом, но в основу данного развития было взято желание потребителя. Данный процесс назвали «вызов спроса» и данный период его развитием занимались Г.Менш, П.Друкер.

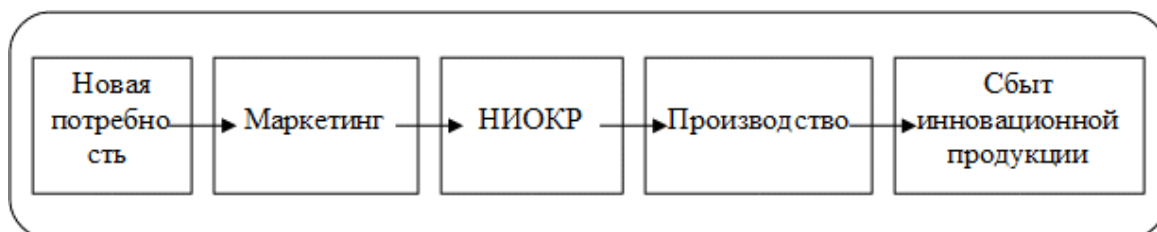


Рисунок 1.6 - Линейная модель инновационного процесса II поколения («вызов спроса») [20]

Выше представленная модель, то имела ряд весомых недостатков. Если модель первого поколения, доказывала, что важны только научно-техническое исследования, то данная модель отображала, что источников инноваций служат только желания потребителя, что тоже является не совсем правильным. Так как модель «технологического толчка» больше использовалась к «эпохальным и базовым инновациям», то «вызов спроса» является способом усовершенствование . Тем самым появилась теории Р. Росвелла, К.Фримена, и Н.Розенберга, которые доказали важность как научно-технологического прогресса так и спроса потребителей на рынке, таким образом появилась нелинейная модель третьего поколения инновационного прогресса (рисунок 1.7 и 1.8)., ее использовали в середине 1970х по середину и назвали ее «совмещенная модель».

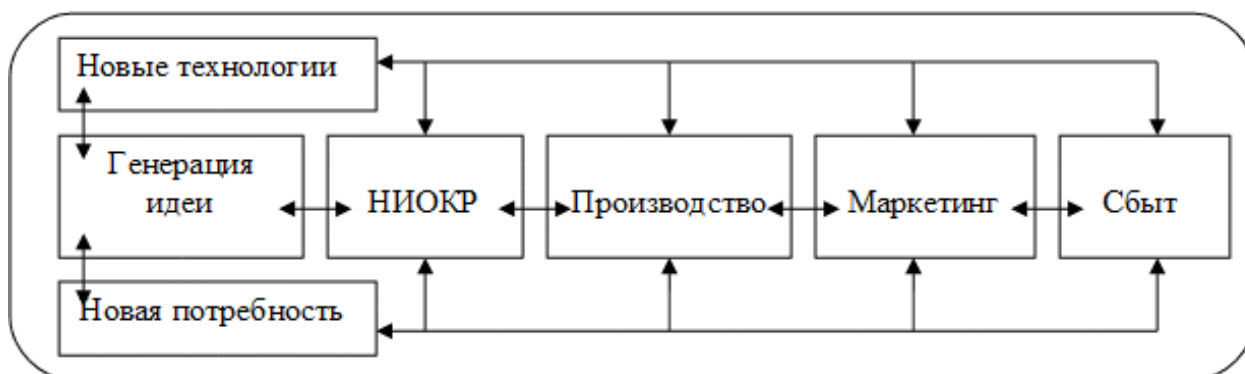


Рисунок 1.7 - Нелинейная модель инновационного процесса – совмещена модель[20]

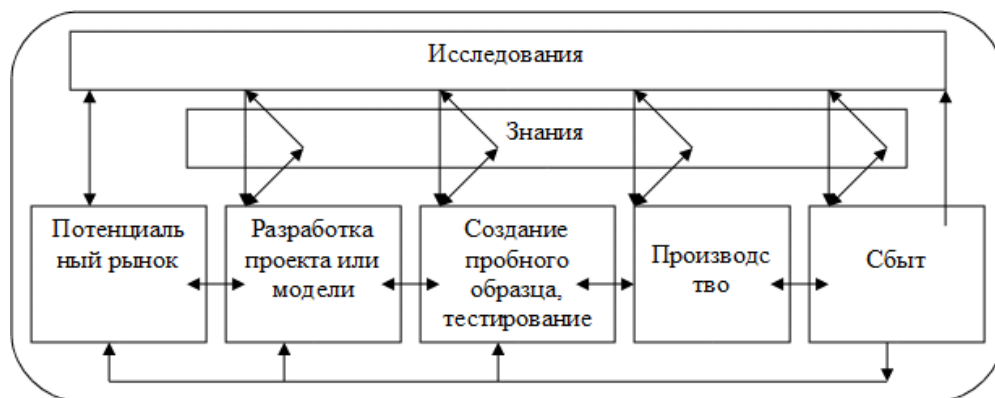


Рисунок 1.8 - Нелинейная модель инновационного процесса – цепная модель [20]

Изменения внешней и внутренней среды начали стремительно развиваться, тем временем начали развиваться инновационные процессы во всем мире, начало меняться количество этапов процесса, все выше перечисленные изменения повлияли на модернизацию старой модели инновационного развития. Тем самым ученые разработали модели IV и V поколений, в данной модели все этапы процесса инновационного развития рассмотрены максимально детально и дают полную картину инновационного процесса, его составляющей и их взаимодействия на рисунке 1.9.

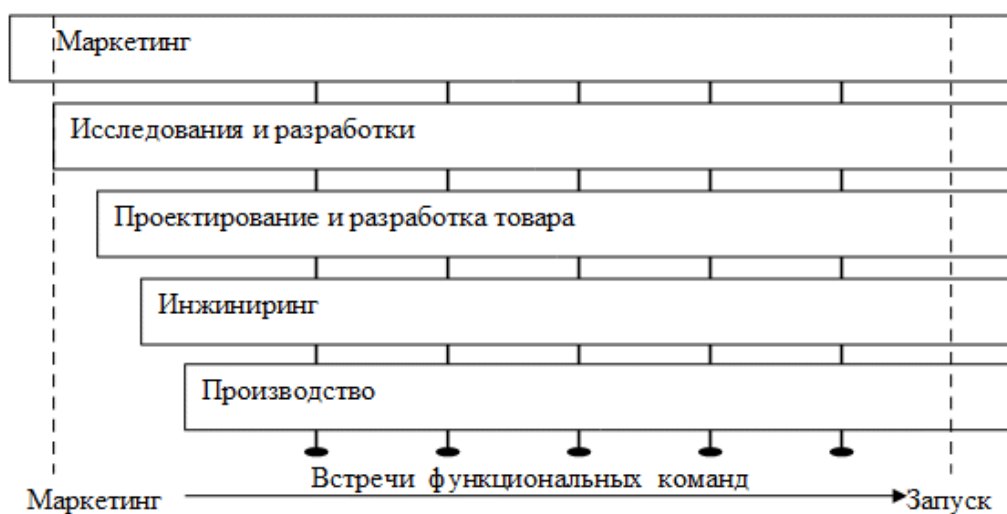


Рисунок 1.9- Модель инновационного процесса IV поколения – «интегрированная» модель [20]

В международной практике выделяют четыре вида инновационно-активных предприятий, используя два основных критерия: уровень новизны инноваций предприятия творческие усилия, которые предприятия тратит на собственные инновационные мероприятия:

1. Стратегические новаторы, для которых творческая внутренняя инновационная деятельность является важной частью стратегии фирмы. Все предприятия внедряют инновации в отношении продуктов или процессов,

которые они разработали, по крайней мере, частично, самостоятельно, регулярно проводят НИОКР, внедряют новые инновации и активно работают на национальных или международных рынках. Эти фирмы являются наиболее вероятным источником инноваций, которые впоследствии принимаются или имитируются другими предприятиями.

2. Неустойчивые (прерывистые) новаторы – эти предприятия разрабатывают инновации, по крайней мере, частично внутри компании. Но они менее вероятны, чем стратегические новаторы, поскольку активны только на локальных или региональных рынках, либо периодически осуществляют инновационную деятельность.

3. Модификаторы, в основном, внедряют инновации путем модификации технологий, разработанных другими предприятиями. Ни один из них не проводит НИОКР на периодической или постоянной основе. В эту группу попадают те, кто внедряют инновации в рамках собственной технологии производства.

4. Усыновители технологий не занимаются инновационными разработками, все нововведения получены из внешних источников. Примером является покупка нового производственного оборудования [50]. Рассмотренные виды инновационно-активных предприятий представлены на рисунке 1.10 как четыре квадранта инноваций, описывающих динамику инноваций в зависимости от технологии и влияния на рынок [27].



Рисунок 1.10 – Четыре квадранта инноваций

Соотнесем виды инновационно-активных предприятий с типами стран по уровню инновационного развития их экономик. В странах «лидерах инноваций» большинство предприятий относит сяк категории «стратегические новаторы». И, напротив, для стран, с догоняющим типом инновационного развития, характерны предприятия – «усыновители технологий».

#### 1.2.2 Особенности инновационного развития

В общем случае можно обозначить также ряд характерных особенностей инновационного развития для всех организаций. Стоит отметить, что независимо от выбранной инновационной стратегии, управление инновационным развитием предприятия сферы услуг имеет ряд характерных особенностей [29]:

- управление развитием инновационного процесса на предприятии в отличие от классического управления отличается высоким уровнем изменчивости всех отдельных элементов структуры управления предприятием, тем повышается уровень решения проблем по данным изменениям;

- повышенный уровень риска и изменчивости инновационного процесса, влечет руководителей и менеджеров предприятия совершать постоянный контроль и оценку действующей ситуации;

- создание эффективных результатов инновационного процесса, занимает большое количество времени, тем самым для аналитических показателей это является большими потерями по сравнению с другими отраслями, поэтому эффект принято сравнивать от минимальных показателей применения инноваций в зависимости от реальных полезных свойств продукта;

- инновационный процесс, включает в себя использование разных видов менеджмента;

- развитие инновационного процесса осуществляется за счет повышения как собственных показателей и критериев, а так же повышением традиционных показателей влияния различных сфер деятельности(организационные показатели, социальные, технические и экономические);

- инновационное развитие предприятия должно действовать в рамках «опережающего» типа управления предприятием;

- инновационный процесс управления предприятием, является многоуровневой системой и носит комплексный характер управления.

В заключении можно сделать вывод, что развитие и внедрение инновационных стратегий на предприятие сфер услуг должно соответствовать нескольким правилам:

- создать единую систему управления инновационными процессами и их инновациями;

- создать отношения между различными инновационными процессами, возникающие в процессе реализации результатов инновационной деятельности предприятия;

- вовлекать в инновационный процесс, как можно больше хозяйствующих субъектов, тем самым стараться видоизменять функции и методы, между действующими составляющими организации.

Чтобы на практике использовать клиентоцентричные инновации, необходимо рассматривать жизненный цикл клиента, то есть те этапы, которые проходит клиент для приобретения товара. Для этого необходимо правильно скорректировать все возможные коммуникации с клиентом на каждом этапе его обращения в компанию. Это понятие называется управление жизненным циклом клиента (CLM). Для внедрения грамотной стратегии клиентоцентричности, нужно пройти этап взаимодействия с потребителем. [65]

Ниже представлена модель управления жизненным циклом клиента Ехропеа. Данный цикл сформирован многочасовой аналитики RFM-анализа в формате работы с e-commerce сайтами.

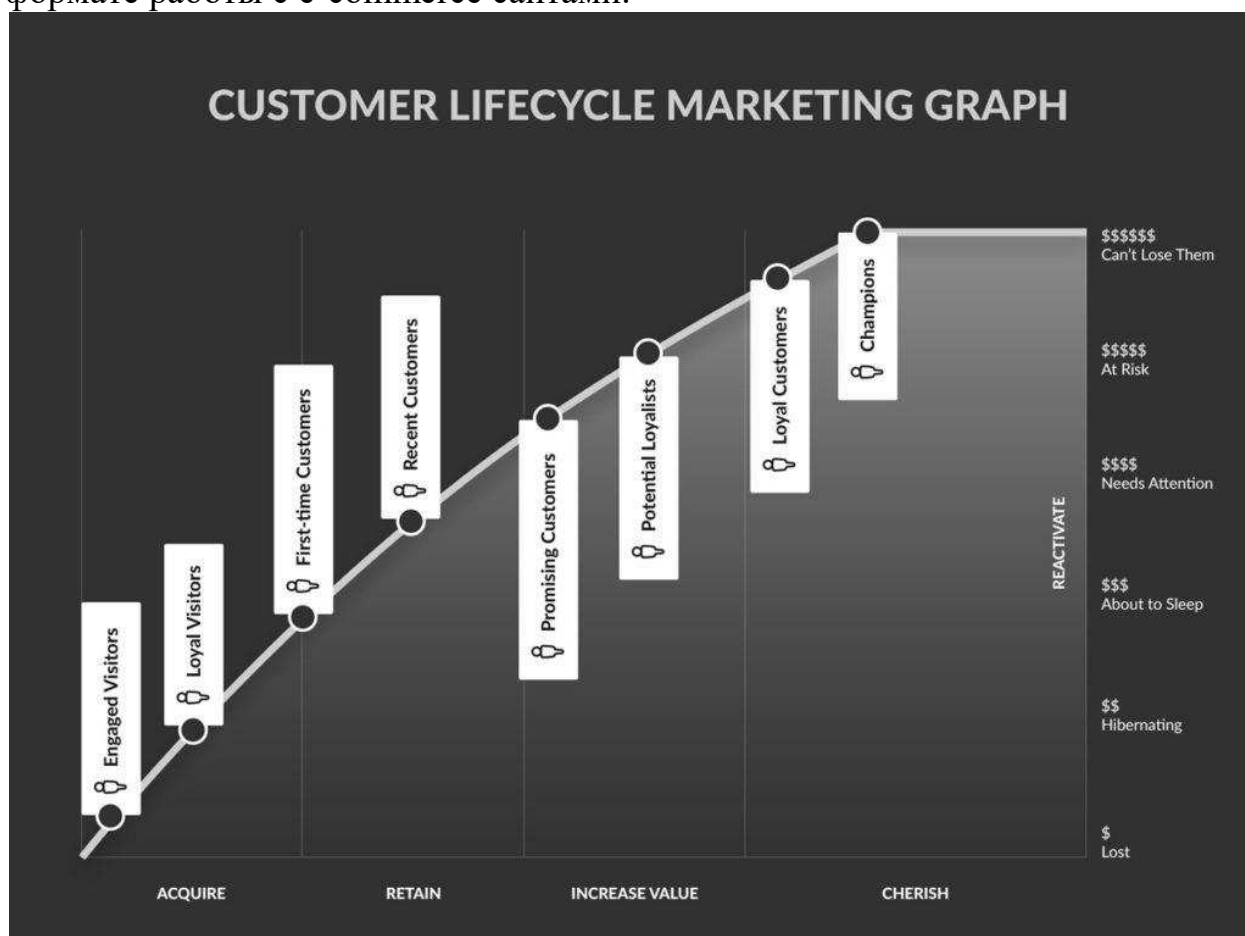


Рисунок 1.11 - Модель управления жизненным циклом клиента

В тоже время в модель CLM Ехропеа входит пять основных этапов :

1 Первым является этап привлечение клиентов, на данном этапе начинаются процессы вербальной работы с клиентом и привлечения его внимания перейти на сайт для совершения дальнейшей покупке.

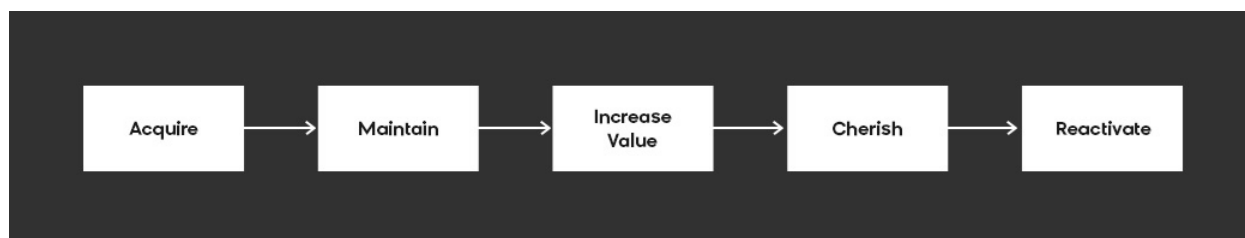


Рисунок 1.12 – пять основных этапов модели

Вторым этапом является удержание клиента, на данном этапе главное не спугнуть клиента сложностями управления сайтами, где клиент может сразу устать и отложить покупку. На данном этапе важно правильно направить покупателя на приобретение нужного товара. Существует шесть основных стадий потери клиента, при составлении сайта или взаимоотношений с клиентами их обязательно нужно учитывать.

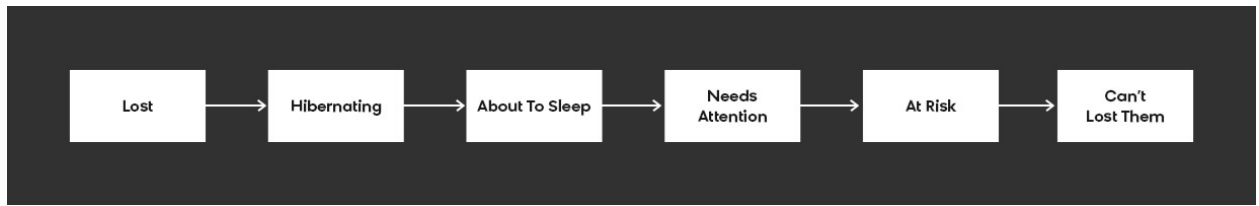


Рисунок 1.13 – стадии потери клиента

CLM всегда идет на шаг вперед, оно заранее делит каждый этап на 14 сегментов.

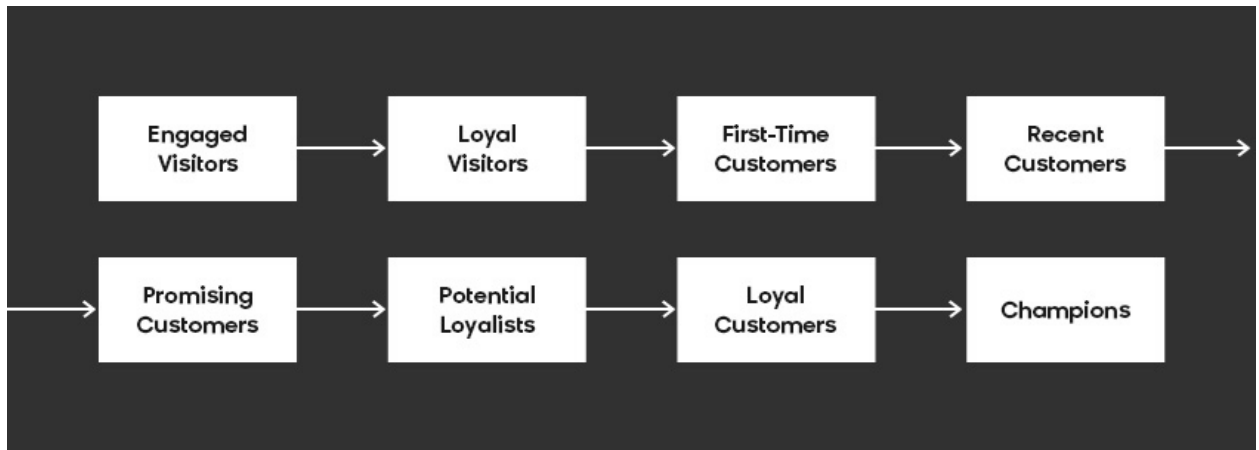


Рисунок 1.14 – разделение этапа

Наконец, на последнем этапе максимально подробно подбирает необходимые компании для максимально эффективной коммуникации между клиентами.

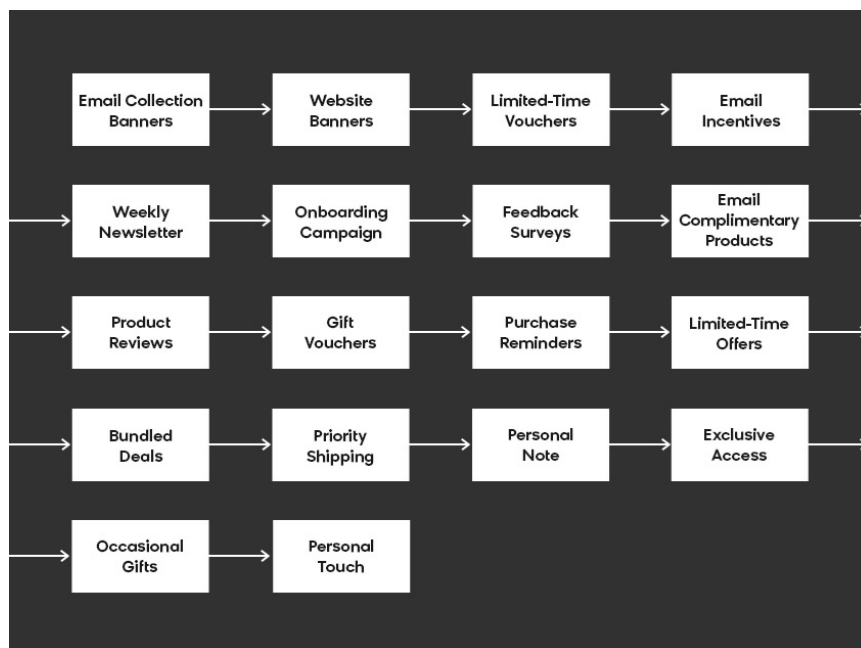


Рисунок 1.15 – подбор для каждого этапа операций

Данная система CLM позволяет пройдя через все стадии становится лояльным клиентом данной фирмы. Главная цель — сделать из покупателей



приверженцев бренда как можно скорее и удержать их в этом статусе как можно дольше.

Чем ближе клиент к заветной лояльности, тем больше времени, денег и усилий надо вложить для удержания его в этом состоянии.

Сейчас большинство компаний разрабатывают системы управления инновационным развитием предприятия, на основе повышения уровня лояльности клиента, его уважении, пытаются завлечь своих клиентов в развитие компании, к примеру, корпоративная культура ИКЕА, действует по вышеперечисленным принципам, тем самым создавая успешный вектор развития компании в целом. Компания ИКЕА, на протяжении десятилетия формирует свои вектора развития на трех заповедях, это «Дешево. Качественно. Для всех.»

Следуя вышеперечисленным постулатам компания развивает свою клиентоцентричность. Организация использует доверие клиентов и их доброжелательные отношения не только для повышения лояльности покупателей, а так же со стороны оптимизации расходов, таким способами как: «Руководители ИКЕА пытаются создать свои инструкции максимально систематизированными, как таблицу Менделеева, где каждый отдельный элемент находится на своем месте и понятны покупателям со всего мира. Компания считает, что это не только поднимает уровень доверия, но и уменьшает расходы при выходах инструкций на новые рынки новых стран. Так же компании делает акцент на плоских упаковках, так как считают, что это максимально компактно позволяет людям вместить ее в любую машину, тем самым они сокращают затраты на грузчиков и перевозки и клиент доволен, что не тратит лишние средства и компания не тратится на логистику. Так же компания ИКЕА считает важным внедрять самого клиента в производство, так как компания разрабатывает инструкции, тем самым клиент является частью компании самостоятельно совершая перевозки и сборки товара.»

ИКЕА на своем примере показывает покупателям, что компания нацелена не только на получение прибыли, а так же на улучшение жизни граждан всего мира. Руководители корпорации точно знают, что такое отношения к клиенту приведет, к частому посещению магазинов, станут чаще покупать мебель и полезные вещи для быта. Но главное — охотно делиться своими впечатлениями с миром: «Я купил стул из переработанного пластика в ИКЕА и горжусь этим, потому что ценности компании близки мне».

### **1.3 Построение элементов клиентоцентричной организации**

Клиентоцентричность как модель управления предприятием сферы услуг, возникла совсем недавно. Она появилась из-за таких факторов как уменьшение объемов потребления, а также повлияло увеличение недоверия потребителей к традиционной рекламе и способах завлечения. А те компании, которые выбрали стратегию в центре которой стоял «клиент», смогли с легкостью пережить кризисные ситуации.

Разберем понятие клиентоцентричность – это стратегия управления

предприятием, которая основывается на реализации клиентских желаний. Важно, что при данной стратегии предприятие стремится построить доверительные отношения с каждым потенциальным или реальным заказчиком. Такая стратегия развивается, за счет привлечения клиентов в деятельность предприятия.

Введение и оценка клиентского опыта в нынешней экономической ситуации является одним из ведущих направлений для быстрого и успешного роста компании, для этого нужно модель бизнеса строить на клиентоцентричных инновациях.

Для подтверждения выше представленного вывода, приведем в пример исследования Deloitte в 2017 году. Данная статистика показала, что организации, которые ставят себе ориентацию на клиента, получают на 65 процентов прибыли по отношению с другими аналогичными компаниями на рынке.



Рисунок 1.16 -Характеристики компаний

Правда даже положительная статистика в сторону клиентоцентричности не влияет на развитие данного направления, к примеру по данным CMO Council, всего лишь 14 процентов всех руководителей компаний из 300 крупнейших предприятий по всему миру, понимают, что клиентоцентричность является ключом для спасения и развития компаний. И только 11 процентов, считают, что клиентам это действительно необходимо и нужно.

Так же существует похожее понятие, такое как клиентоориентированность, но оно является промежуточным звеном между двух стратегий (клиентоцентричной и продуктовой). В данной модели клиент и его желания не находятся в центре процесса управления предприятием и так же разработку новых товаров утверждает руководство компании, но в данной модели сотрудники работают напрямую с заказчиками и ставят предложения и желания клиентов партнёров в приоритет.

Существует пять важных признаков клиентоцентричности предприятия сферы услуг:

- Стратегия маркетинга, которая нацелена на создание и поддержку

лояльности клиентов;

- Работники отдела продаж, должны собирать и делать анализ информации о своих заказчиках;

- Основываясь на обратной связи разрабатывать и внедрять новые продукты и совершенствовать сервис;

- каждый сотрудник, также является клиентом компании и может собственными глазами посмотреть на процесс продаж и сервиса со стороны клиента;

- фирма предлагает своему клиенту не отдельные товары и услуги, а выгоду для клиента, такие как экономия его временных ресурсов, прибыль от его инвестиций и т.д.

Одной из наиболее типичных для компаний экономики впечатлений характеристик, по мнению Екатерины Степанюк, автора подхода «шоппинг впечатлений» и нового направления в аналитике ActionableInsights, является предложение не товаров и услуг, а ценностей: сна, отдыха, чтения, времени для себя, красоты, уюта. «Именно это позволит отстроиться от конкурентов и стать проповедником новых коммуникационных посылов: мы продаем сон, отдых, уют, возвращаем потерянное время...», — считает Екатерина.

Существует ряд плюсов стратегии клиентоцентричности, таких как:

- долгосрочное сохранение клиентской базы за счёт уникальных предложений сотрудничества;

- повышение повторных заказов;

- уменьшение расходов на маркетинг не используя прибыль;

- увеличение клиентов, которые узнали о фирме от друзей и знакомых;

- высокий уровень доверия клиентов.

Чаще всего стратегия клиентоцентричная стратегия внедряется поверх устоявшейся продуктовой стратегии, и в процессе некоторого времени начинает заменять некоторые отрасли, а потом переходит на самостоятельное управление. Введение данной стратегии может затянуться до полутора лет.

Существуют базовые шаги внедрения клиентоцентричной модели.

1) Создание полного портрета целевой аудитории фирмы.

Первый шаг к клиентоцентричности — понимание целевой аудитории. По мнению бизнес-тренера и эксперта в области маркетинга и коммуникаций Полины Денисенко, «сегодня классические соцдем-модели (возраст, пол и т.д.) уже не работают. Поведенческая экономика диктует новую, ролевую модель сегментирования ЦА — психографическую».

Для введения клиентоцентричной стратегии в организацию важно знать эмоциональную составляющую клиентов, образ мышления и потребности клиента.

Клиентоцентричные фирмы работают по психологическим моделям управления. Данная модель рассматривает ценности, личностные установки и все пожелания заказчиков.

Вся информация о клиенте и его внутреннем восприятии вносится в карточку клиента с CRM-системой. Данная система позволяет проанализировать и составить варианты ведения переговоров с клиентом до

начала разговора. Формируются группы клиентов с похожими направлениями.

Для того чтобы создать полный портрет своего клиента, недостаточно только пола, возраста покупателя, так же необходимо понять полную картину о клиенте, с помощью:

- выявления черт его характера и привычек;
- узнать важные ценности покупателя и его жизненные позиции;
- узнать его профессиональные роли и статусы;
- узнать какие эмоции он испытывает от приобретения товара или услуги
- какая у него физиология и психическая стабильность;
- как он относится к социальным проблемам общества и готов ли он почувствовать в их устранении;
- узнать хобби клиента, его интересы и образ жизни.

Все эти характеристики позволят аналитику, максимально создать портрет клиента и сформировать для него нужное и полезное предложение.

## 2) Работа с данными

Необходимо не только собрать полную информацию о клиенте, а также ее правильно обработать и структурировать, для этого можно использовать современные цифровые платформы и сервисы для обработки данных.

Системы аналитики данных:

1) CRM (CustomerRelationshipManagement), - управление отношениями с клиентами. В данной системе систематизируется вся информация о каждом клиенте фирмы. При составление наиболее полной и полезной базы данных необходимо учитывать нижеперечисленную информацию: дата первого обращения клиента, количество и цены приобретенных покупок, средняя сумма заказа, частота заключения сделок, реквизиты компаний заказчиков, контакты организаций-заказчиков, психографический портрет ЛПП, причина покупки, отзывы, пожелания, возражения, страхи и риски покупателей, записи телефонных разговоров с клиентами, даты встреч и переговоров,

Благодаря данной базе данных можно легко переводить клиентов между менеджерами отдела продаж.

Существует 12 топовых CRM-платформ: Мегаплан, Битрикс 24, CRM Простой Бизнес, Brizo, retailCRM, ClientBase, SugarCRM, WireCRM, SalesCreatio, MicrosoftDynamics CRM.

Пока процент внедрения в регионах данной системы не большой, но имеет большие перспективы.

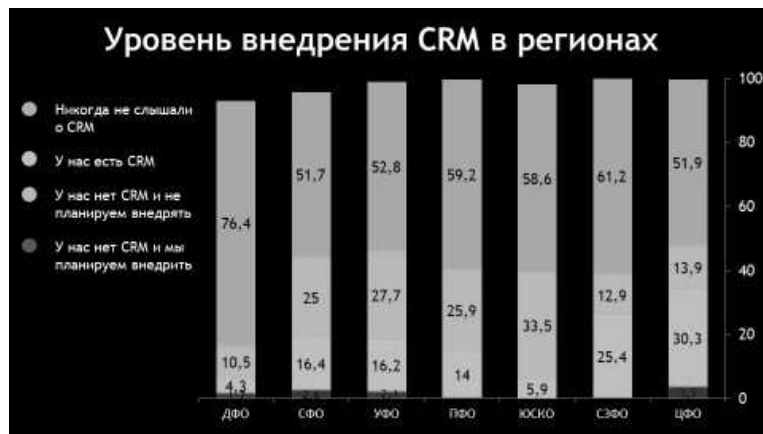


Рисунок 1.17- Внедрение CRM-системы в регионах РФ

Если рассматривать по регионам отдельно по регионам. В центральном федеральном округе и Северо-западном федеральном округе большое влияние оказывают на данную статистику крупные областные центры Москва и Санкт-Петербург. Менее всего по использованию CRM-систем является Дальневосточный федеральный округ, целых 76% вообще не знают о существовании такого продукта. Огромные перспективы в развитии данной системы баз данных является Сибирский Федеральный округ и Уральский Федеральном округе.

## 2) Система аналитики BrendAnalytics.

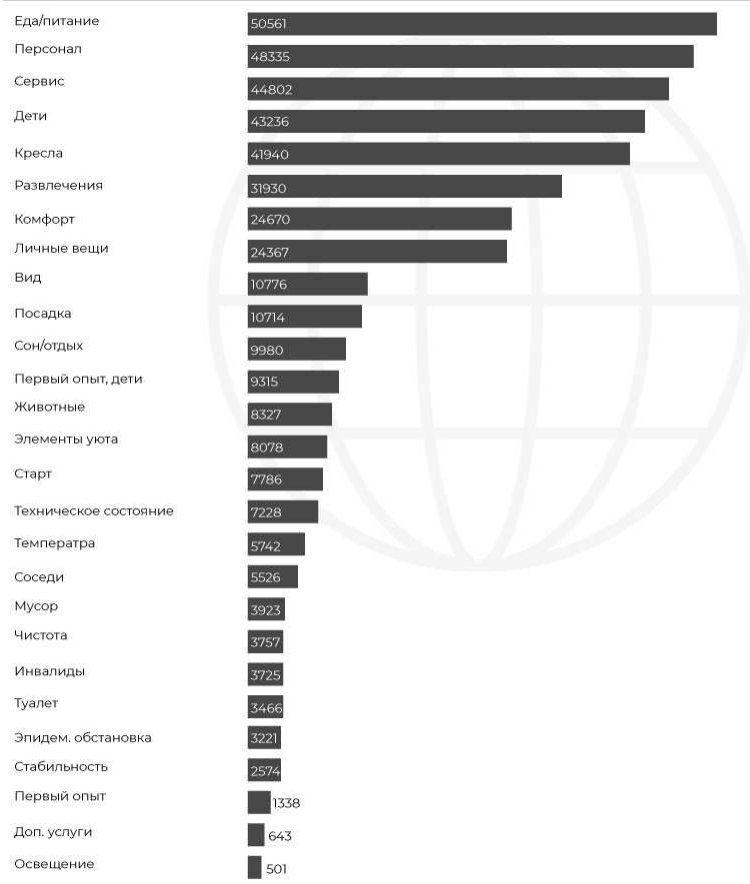
Данная система аналитики основывается на трех принципах:

- вся аналитика, которая совершается должна в дальнейшем вызвать реальное действие, а не оставаться в столе;
- Нельзя принимать решения проблема без уточнения нюансов, анализа среды, контекста и их взаимосвязей;
- существующая аналитика должна быть основана на совокупности различных методов, анализах и оценки, к примеру: аудита CustomerJourney, имиджа, юзабилити, товарных характеристик с позиций потребителя.

Данная система баз данных собирают полную информацию о потребителях из всех открытых источников получения информации, а также социальных сетей и медиа-файлов. В рамках BrendAnalytics проходит четырехуровневый анализ всех данных:

- 1) Первый делом необходимо заказчику создать рейтинг наиболее важных факторов о потребителях. Представлены на рисунке 1.18.

## ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



Общее количество сообщений с упоминанием темы (вне зависимости от тональности)

Рисунок 1.18 – Факторы принятия решений

2) Далее создаем особенности осприятие потребителями каждого фактора, показано на рисунке 1.19.



Рисунок 1.19 – тональность компании в контексте факторов

3) Далее программа создает рейтинг факторов по отношению конкурентов на рынке выбранной сферы, показаны на рисунке 1.20.



Рисунок 1.20– факторы в контексте компаний

4) И заключительным этапом проводится полный анализ конкурентов по различным факторам, показано на рисунке 1.21.



Рисунок 1.21 – компания в контексте факторов

В итоге фирма-заказчик получает готовую матрицу действий на рисунке 1.22, где можно увидеть как правильно расставлять приоритеты по отношению к покупателю. [66]

## МАТРИЦА ДЕЙСТВИЙ

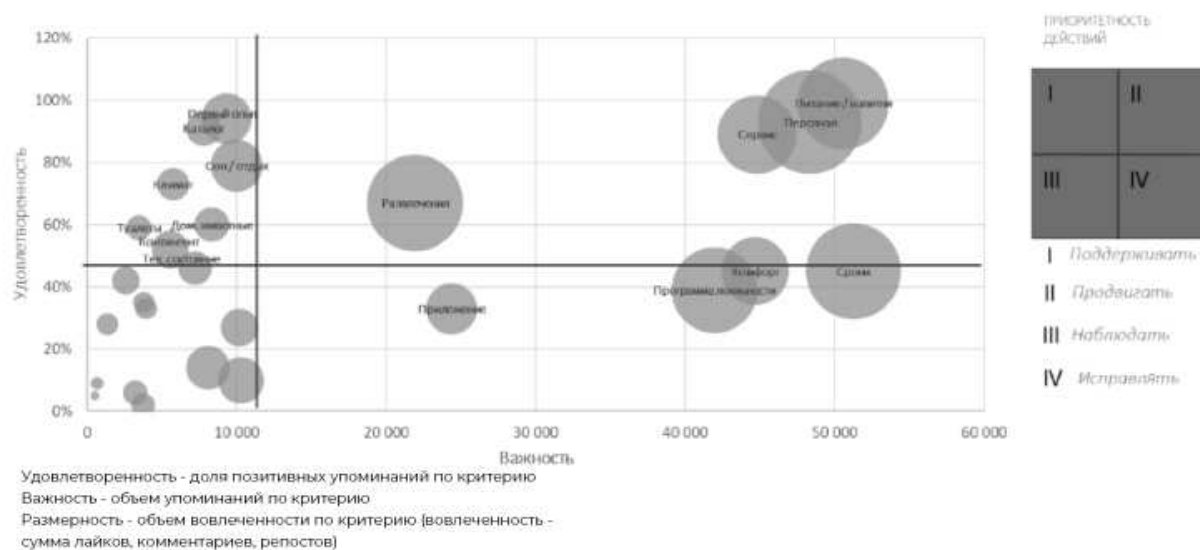


Рисунок 1.22 – матрица действий

Данная система является одной из многих подобных систем на рынке, они отличаются различными особенностями, структурами, видами анализа и представленными результатами, а также все зависит от финансовых возможностей компании заказчика. Описанная система далеко не единственная на рынке. Выбор зависит от ваших потребностей, нюансов деятельности, финансовых возможностей.



## ТИПЫ СИСТЕМ ДЛЯ АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТЕ\*



\*Авторская сегментация Екатерины Степанюк и Полины Денисенко

Рисунок 1.23 – типы систем для анализа информации о клиенте

В общем нет разницы какую систему вы используете для вашего анализа данных, главное правильно использовать результаты данного анализа и дальнейшего построения клиентоцентричной системы управления предприятием.

### 3)Изменение позиционирования продуктов.

Нельзя только делать акцент на товаре, важно само отношение к сотрудничеству, которое в отличие от товара конкуренты не смогут скопировать. Существуют разные способы эмоционального завлечения, к примеру: отслеживание исполнения онлайн заказов( данной системой пользуются доставки еды компаний «БургерКит», они обзванивают каждого клиента и разговаривают об уровне обслуживания). Возможность заглянуть на производство (данним методом пользуются крупные заводы по разработке молочных продуктов Простоквашино и Янта, они приглашают своих клиентов с экскурсиями на производство).

К примеру, директор маркетинговой группы дилерского холдинга по продаже автомобилей премиум-класса «Авилон» - Андрей Каменский приводит параллель между клиентоцентричной моделью и моделью потребностей Маслоу:

## ПИРАМИДА МАСЛОУ И ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЯ

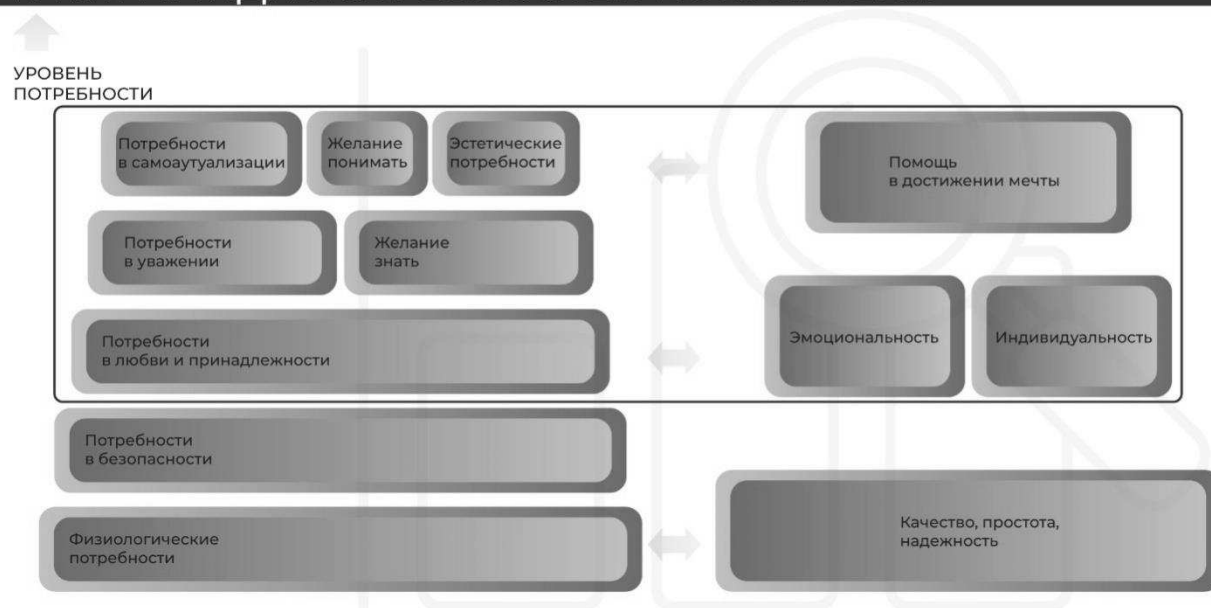


Рисунок 1.24 – Сравнительная схема пирамиды Маслоу и пирамиды потребностей покупателя

Верхние этапы пирамиды создают дополнительные потребности клиента. Тем предстоит рассматривать не только качество и цену продукта, а так же:

- какие эмоции испытывает покупатель от покупки товара;
- необходим клиенту индивидуальный подход;
- чувствует ли он себя частью важным звеном системы компании;
- появляется ли у него ощущение реализации своей мечты.

Производители машин делают большой акцент на месте, где продают и презентуют автомобили, менеджер считает, что от места продаж от его оформления, запаха, музыкального сопровождения, зависит впечатление покупателя.

К примеру, компания «Л'Этуаль», для своего развития выбрало форму клиентоцентричности, теперь организация всеми силами бьется за лояльность и доверие своего клиента, они устраивают различные акции, где пытаются повлиять на запоминание их клиентами. К примеру, для привлечения клиентов они проводили бьюти-зоны, где клиентов совершенно бесплатно собирали стилисты используя только косметику Л'Этуаль.

Так же они еще создали еще один инструмент для повышения лояльности клиента, разноцветные корзины, которые соответствуют определенным действиям, к примеру каждый цвет, выполнял роль сигнала для консультантов, к примеру синяя корзина- это значит, что клиент нуждается в помощи консультанта, желтая означает, что к покупателю подходить не нужно. Секретом успеха большинства акций Офелия Шафир считает максимальную вовлеченность персонала в процесс генерации и реализации идей.

В клиентоцентричной стратегии постепенно стирается граница между

продавцом и покупателем. Одна схема сотрудничества (мы продаем, а они покупают) сменяется другой (мы делаем общее дело).

Вторым этапом являются продавцы. По мнению Андрея Каменского, директора по маркетингу группы компаний «Авилон»: «Мы много внимания уделяем их обучению и развитию. Понимая, что компания ценит их, они сильно вовлекаются в процесс, проявляют инициативу, предлагают интересные решения. Например, один из наших продавцов самостоятельно отрежессировал и реализовал сценарий выдачи автомобиля клиенту в стиле «экшн»: рок, дым, шелковое покрывало, свет софитов... Сам процесс был заснят на видео, которое мы подарили покупателю. Вряд ли о таком можно забыть.»

#### 4) Усовершенствованная работа с обратной связью.

Клиент может связаться с менеджерами фирмы и обратиться за помощью: по почте, по телефону, с помощью сайта, через мобильное приложение компании, в мессенджерах, и через различные соц.сети. Данные способы связи должны работать 24 часа в сутки, чтобы не потерять клиентов. У крупной компании «Яндекс», данная связь с обратной связью работает непрерывно, они оперативно отвечают на все замечания и предложения по всем выше указанным пунктам. Компания «Яндекс», является одной из крупнейших клиентоцентричной компанией на территории РФ и одна из немногих, пользуется всеми способами удержания заказчиков и превращает их в базу постоянных клиентов. Даже если сам заказчик не прав, то необходимо извиниться и сообщить, что мы разберемся с данной ситуацией, для сохранения бренда.

Благодаря, этим первым шагам стратегия клиентоцентричности, быстрее заменит продуктовую модель управления и даст первые реальные показатели увеличения прибыли, а так же зафиксирует сам на рынке.

В 2015г. Сбербанк сформулировал и представил клиентоцентричную модель бизнеса, которая состоит из 10 составляющих, в их числе – доступность сервиса в любом канале, решение проблемы клиента в момент обращения, полная финансовая безопасность клиента, презумпция его правоты. Ключевой принцип клиентоцентричной модели Сбербанка – «Я отношусь к клиенту так, как хотел бы, чтобы относились ко мне».

# 10 СОСТАВЛЯЮЩИХ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ МОДЕЛИ

Все определения клиентоцентричности, о которых говорят клиенты, можно свести к 10 конкретным характеристикам компании. Если эти характеристики реализованы на 100%, можно говорить, что компания действительно работает на клиента.



Рисунок 1.25– Элементы стратегии клиентоцентричности в Сбербанке

Удобство развития дистанционных каналов обслуживания, которые доступны 24/7. И наши усилия замечены. Во-первых, это доказывает активный рост клиентской базы. Во-вторых, есть целый ряд премий, рейтингов, в которых мы занимаем лидирующие позиции. В прошлом году нас отметил журнал GlobalFinance как лучший розничный интернет-банк в Восточной Европе. Совсем недавно мы заняли первое место в рейтинге компании UsabilityLab - они оценивали удобство интерфейса мобильных приложений для iPhone.

Компания Сбербанк создала для себя правила общения с клиентами на всех этапах соприкосновения с клиентами. У них сформирована программа обучения новых сотрудников общению с клиентами банка- под название «Сервис для всех», а так же сформированы памятки по самым непредсказуемым и нестандартным ситуациям, чтобы максимально оперативно помочь клиенту.

Сбербанк так же ввел систему распознавания эмоций клиента от обслуживания. Они установили систему смайликов, чтобы оценивать качество обслуживания.

Так же для создания клиентоцентричной модели управления, важно рассматривать все точки соприкосновения с клиентом:

- вход на сайт банка;
- звонок в службу поддержки;
- опрарка предложений о сотрудничестве или качестве услуг;

- реакция о трансляциях новых предложений;
- прямой контакт с менеджером или консультантами банка;
- взаимодействия с потенциальным потребителем услуг через рекламные компании;

- приобретение клиентом услуг или товаров;
- поддержание связи с клиентами на долгосрочную перспективу.

Так для оценки потребностей и более тщательной проработки потребностей клиентам, существует некоторые методики оценки:

- NPS — оценивает лояльность клиента к данным видам товаров и услуг;
- CSI — отображает показателей оценки удовлетворенности клиентов. В

данном сегменте оценивают основные показатели: цену, качеству, персонал и т.д по пяти бальной шкале.

- LTV — показатель, который отображает какой объем прибыли приносит один потребитель;

- LCI — показатель, который показывает готов ли клиент приобрести товар или услугу снова.

Данные методы оценки позволяют на разных этапах внедрения клиентоцентричных инноваций отслеживать ее эффективность.

### 1.3.1 Технологии формирования стратегии театральной организации на основе клиентоцентричных инноваций

Стратегическое управление в современном мире позволяет выявить направление компании на долгосрочную перспективу, и чтобы понять как строится технология введения стратегий на предприятий рассмотрим несколько технологий. Но для начала разберем общую структура стратегического управления, которая представлена на рисунок 1.26.

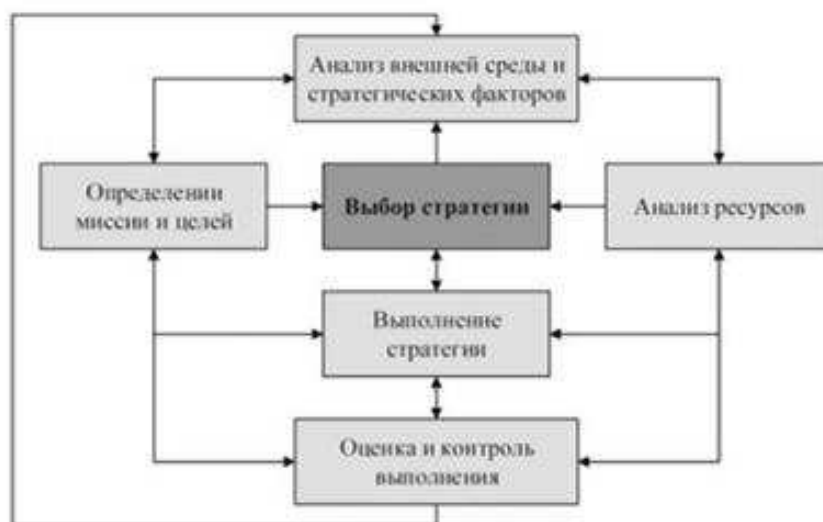


Рисунок 1.26- Структура стратегического управления

Многие ученые разнятся в своих теориях разработки и внедрения стратегий предприятия, рассмотрим несколько из них. К примеру в трудах

Артура А. Томпсоном и А. Дж. Стрикленда разработкой стратегии управления предприятием строится из пяти важных задач:

- 1) формирование стратегического видения будущего компании;
- 2) определение стратегических целей и задач для их выполнения;
- 3) разработка стратегии для достижения поставленных целей;
- 4) осуществление стратегических решений;
- 5) оценка результатов деятельности и корректировка стратегии, методов ее исполнения с учетом приобретенного опыта.

Рассматривая теорию разработки стратегии Игоря Ансоффуа, стратегическое управление предприятия строится на решении следующих ключевых задач:

- 1) проведение оценки (внутренний аудит) деятельности компании;
- 2) формулирование стратегических целей долгосрочного развития компании;
- 3) принятие решения о портфельной стратегии компании [46].
- 4) выбор конкурентной стратегии поведения компании;
- 5) разработка альтернативных проектов, в том числе их отбор и формирование программы реализации.

Более подробная схема разработки стратегии была представлена С. Вутона и Т. Хома. Они поделили данный процесс на 3 основных этапа, которые в свою очередь подразделяются на под этапы:

1. Стратегический анализ:
  - 1.1. анализ внешней среды;
  - 1.2. анализ внутренней среды;
  - 1.3. их совокупная оценка.
2. Определение стратегического направления:
  - 2.1. прогнозирование;
  - 2.2. формирование миссии и цели предприятия;
  - 2.3. выявления стратегических «расхождений» между прогнозами и целями
3. Непосредственная реализация стратегии:
  - 3.1. разработка альтернативных вариантов стратегии;
  - 3.2. анализ всех вариантов на предмет конкурентоспособности;
  - 3.3. формирование плана реализации стратегии.

На основе вышеприведенных данных мы сформировали технологию разработки стратегии театрального предприятия на основе клиентоцентричных инноваций на рисунке 20.



Рисунок 1.27 – Технология формирования стратегии с театральной деятельностью

Данная технология включает в себя:

1. Определение текущей стратегии и миссии учреждения.
2. Провести анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков.
3. Сформировать будущую стратегию развития организации
  - 3.1 Сформировать цели развития учреждения, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков.
  - 3.2 Сформировать задачи достижения целей развития учреждения на основе клиентоцентричных инноваций с указанием планируемых сроков их достижения.
  - 3.4 Сформировать мероприятия, необходимые для достижения целей Стратегии развития в планируемые сроки, которые должны затрагивать все сферы театральной организации.
    - Производственные мероприятия (внедрение новых продуктов театральной деятельности).
    - Инвестиционные мероприятия, такие как закупка программ для формирования баз данных клиента, вложение в переподготовку сотрудников для работы с клиентским опытом, создание фондов театра и т.д.

- Финансовые мероприятия , к примеру переход на электронный документооборот, изменение системы планирования.

- Управленческие мероприятия, к примеру внедрения кросс-функциональной культуры

- Кадровые мероприятия, внедрение новых кадров фронт-лайн персонала, аналитики портрета клиента,

- Инновационные мероприятия, к примеру внедрения интерактивной-оценки зрителей сразу после просмотра спектакля,

3.5 Оценка обеспеченности финансовым и ресурсным обеспечением Стратегии развития.

4. Составления плана мероприятий по реализации Стратегии развития.

5. Мониторинг и контроль реализации Стратегии развития.

Данная технология построения стратегии позволит максимально наглядно увидеть результаты стратегического планирования развития театральной организации.

2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5  
от 31.05.2016



## Заключение

Для развития организации сферы услуг и сохранения высокой конкурентоспособности на рынке, в данных экономических условиях важно быстро реагировать на все внутренние и внешние изменения структуры управления фирмой, и для поддержания данных позиций важно сформировать стратегию на основе клиентоцентричных инноваций. Данные инновации помогают организации оставаться на плаву в долгосрочных перспективах. В данном диссертационном исследовании, мы разобрали понятия инноваций, клиентоцентричных компаний, посмотрели как развивают инновационные услуги в предприятии и чем они преимущественнее перед обычными видами услуг. Рассмотрели процесс создания ценностей клиента и выяснили их важность при внедрении клиентоцентричного направления развития предприятия. Определили цели внедрения клиентоцентричных стратегий в театральную сферу деятельности, такие как привлечение клиентов, увеличение лояльности клиентов, увеличение прибыли клиентов, увеличение прибыли работы менеджеров, управление развитием компаний и другие.

После рассмотрения основных моментов в теоретической части исследования, мы разработали три научных результата.

В первом, мы систематизировали принципы построения инновационного развития предприятия, разбили все принципы на две группы: системно-организующие принципы (которые отвечают за построение организации) и системно-инновационные принципы развития (развитие организации в дальнейшем).

Во втором научном результате, мы систематизировали элементы системы управления инновационным развитием театральной деятельности и показали взаимосвязь меры управленческого развития, ресурсов инновационного развития, функций управления, процедурами, методами и органами управления инновационного развития театральной организации, а также наглядно показали, что входит в различные элементы системы.

В третьем научном результате, мы рассмотрели элементы продуктовой стратегии и клиентоцентричной и сформировали методику перехода от продуктовой модели управления к клиентоцентричной для театральных организаций. В основном этот переход основан на шести этапах: корректировка места и важности клиента в организации, сформировать способ мышления персонала и направить его на создания предложения на основе не готового продукта, а решения, сформировать ориентации на консультации клиентов, внедрить в систему управления интерфейс взаимодействия (фронт – лайн персонал), сформировать бизнес процессы в сторону клиента и его полного понимания, для создания уникальных предложения, которые его действительно принесут пользу, а так же скорректировать организационные взаимодействия между сотрудниками фирмы, а так же их отношение к клиентам.

В третьей главе, мы провели полный анализ внешней и внутренней среды

организации, изучили особенности театральной сферы в различных регионах, выявили сильные и слабые стороны фирмы благодаря SWOT-анализу и сформировали стратегию развития предприятия сферы услуг на основе клиентоцентричных инноваций.

Для реализации данной стратегии мы разработали программно-целевую модель развития МАУК БТК «Тирлямы» на основе внедрения клиентоцентричных инноваций выстроенных для повышения конкурентоспособности организации театральной деятельности. Разработали ряд мероприятий для достижения данной цели и посчитали ресурсы, которые потребуются для реализации данного проекта и провели оценку эффективности данного проекта.

Можно сделать вывод, что разработка стратегии на основе клиентоцентричных инноваций и выстраивание доверительных отношений с клиентом приведет к высоким показателям прибыли предприятия, а так же повышения позиций на рынке театральной деятельности.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
3. СТО 4.2–22–2009 Система менеджмента качества. Организация учета и хранения документов. – Введ. 22.12.2009. – Красноярск : ИПК СФУ, 2009. – 41 с.
4. Черницова, К. А. Экономические преимущества развития клиентоориентированности бизнеса // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2014. — № 7. — С. 64–71
5. Асаул, Н.А. Введение в инноватику / Н.А. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2010. – 280 с.
6. Гугелев, А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Гугелев – М. –Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 336 с.
7. Лапин, Н.И. Теория и практика инноватики / Н.И. Лапин. – М.: Логос, 2008. – 328 с.
8. Кондратьев, В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс/ В.Б. Кондратьев. – М.: Наука, 2003. – 255 с.
9. Инновационный тип развития экономики: учебник / Под общ. ред. А.Н. Фоломьева – М.: РАГС, 2008. – 250 с
10. Ламбен, Ж-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок [Текст]: [пер.с англ.] / Ж-Ж. Ламбен. - СПб.: Питер,2006.- 800 с.
11. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : [пер. с англ.] / П. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
12. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст]: [пер. с англ.]/ П. Друкер. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
13. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. - М.: Омега-Л, 2006.- 415 с.
14. Гунин, В.Н. Управление инновациями [Текст]: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7./ В.Н. Гунин, и др - М.: ИНФРА-М, 2000.
15. Чаплина, А. Н. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом / А. Н. Чаплина, А. П. Шатрова // Проблемы современной экономики. - 2012. - № 2 (42). - С. 236-240.
16. Плотицина Т.М. Определения конкурентоспособности предприятия. Вестник ТГТУ. 2010. Том 16, №1.
17. Попов Н.И., Третьяк О.А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК // Российский журнал менеджмента. 2014. Т.12. № 1. С.109-138.
18. Приходько, В.И. Инновационный менеджмент в авиастроении [Текст]

: учеб. пособие / В.И. Приходько, Ф.Е. Ляшко. - Ульяновск: УлГТУ, 2003.

19. Завлин, П.Н. Инновационный менеджмент [Текст]: справ. пособие 2-е изд./ П.Н. Завлин – М : ЦИСН, 1998.

18. Сайфуллина С.Ф. Проблемы инновационного развития российских предприятий/С.Ф. Сайфуллина // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 3. – С. 171-173.

20. Rothwell R. Towards the Fifth-generation Innovation Process / Rothwell R. // International Marketing Review. – 1994. -Vol.11. - №1. - P.7-31.

21. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2008.

21. Герасименко В. В., Цивлин А. П. Конкурентоспособность в эпоху digital: Экосистема - Качество - Клиент // Аудит. — 2017. — № 6. — С. 28-33.

22. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 - 272 с.

23. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Наталии Макаровой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с

24. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с

25. Друкер П.: Эффективное управление предприятием. Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2008. — 224 с

26. Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. Пер. с англ. Самсонов П. - М.: Попурри, 2003. - 400 с.

27. Хатч Карпентер. 4 квадранта инноваций: подрывной или возрастающий / [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://bhc3.com/2009/12/01/the-four-quadrants-of-innovation-disruptive-vs-incremental/>

28. Сайфуллина С.Ф. Проблемы инновационного развития российских предприятий/С.Ф. Сайфуллина // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 3. – С. 171-173;

29. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 187с.

30.Тирон, Г.Г. Особенности стратегического и оперативного управления производством на предприятиях машиностроения / Г.Г. Тирон. – Пермь: НИИУМС, 2011.- 15с.

31. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. - Москва: Экономист, 2014. – 45с.

32. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник / М.И, Круглов. - Москва: Русская Деловая Литература, 2017. – 41с.

33. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – Москва: Юнити, 2011. – 30с.

34. Ансофф, И. Стратегия управления / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 78с.

35. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томсон, А.Д. Стрикленд. – Москва: Юнити, 2014. – 58с.

36. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник / Н.К. Моисеева. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 208с.
37. Дуфала, В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №1. – с.21-22.
38. Семёнов, А.К. Стратегический менеджмент: Практикум / А.К. Семёнов. — Москва: Дашков и К, 2013. – 123с.
39. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин. – Москва: Юнити, 2017. – 41с.
40. Кох, Р. Стратегия / Р. Кох. — Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 24с.
41. Лапушта, М.Г. Экономика предприятия / М.Г. Лапушта. - Москва: ЮНИТИ, 2018. - 421с.
42. Волков, О.И. Экономика предприятия / О. И. Волков. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 601с.
43. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 67с.
44. Аакер, Д.А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Д.А. Аакер. – Москва: Эксмо, 2017. – 28с.
45. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – С.148-157.
46. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс. 2002.
47. Воронин Б. А. Проблемы обеспечения продовольственной независимости Российской Федерации в условиях мирового финансово-экономического кризиса и международного регулирования сельскохозяйственной деятельности // Аграрное и земельное право. 2010. № 1. С. 89–92.
48. Гринин В. В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики: учебное пособие / В. В. Гришин. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 366 с.
49. Кудашов В. И. Экономика и управление инновациями: учеб.–метод. комплекс / В. И. Кудашов, Е. В. Иванова, Т. Г. Машковская. – Минск : Издательство МИУ, 2012. – 239 с.
50. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972.
51. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago, The Dryden Press. 1983.
52. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed, Homewood, 111, Richard D. Irwin, 1985.
53. Boyer J. Business Intelligence Strategy. A Practical Guide for Achieving BI Excellence / MC Press Online, LLC Ketchum, IBM. 2010.
54. Richard R. Nelson, National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 1993.

55. Инновационный менеджмент: справоч. пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – Изд. 2-е перераб. и доп. – М. : Центр исследований и статистики науки, 2008. – 359 с.
56. Бочаров, В.В. Комплексный финансовый анализ / В. В. Бочаров. - Москва: Санкт-Петербург: Питер, 2016. - 432 с.
57. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. – 548 с.
58. Алоян, Г.К. Совершенствование механизма организационного обеспечения инновационной деятельности предприятий в условиях сетевой экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Геворк Камоевич Алоян. – Самара, 2016. – 120 с.
59. Королькова Е.Б. Методы управления инновационным развитием предприятия сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук 38.04.02/ Елена Борисова Королькова – Красноярск, 2018. – 106с.
60. Дибина Е.В. Формирование инновационной стратегии развития промышленного предприятия: дис. ... доц. канд. экон. наук 38.04.01/ Надежда Михайловна Бутакова – Красноярск, 2017. – 67с.
61. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 301 // КонсультантПлюс : справ. правовая система. - Загл. с экрана.
62. Сорокин Р. Как создавать инновации // [Электронный ресурс] – Режим доступа.-URL: <https://medium.com/humanized-design-ru/how-to-create-innovations-818e5e0c3fda> (дата обращения 09.05.2021).
63. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О., инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: [Электронный ресурс] – Режим доступа.-URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=112> (дата обращения 11.05.2021).
64. Гармашова, Е. П. Развитие теории инновационных процессов / Е. П. Гармашова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2011. — № 2 (25). — Т. 1. — С. 90-94. — URL: <https://moluch.ru/archive/25/2626/> (дата обращения: 06.06.2021).
65. Клиентоцентричный маркетинг с точки зрения организации: в этот раз о личном [Электронный ресурс] – Режим доступа.-URL: <https://exponea.com/ru/blog/customer-centric-marketing/> (дата обращения 11.05.2021).
66. Белостоцкая Н.А. Клиентоцентричный менеджмент: билет в будущее. Что такое Customer Experience и как его изучить [Электронный ресурс] – Режим доступа.-URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/klientotsentrichnyy-menedzhment-bilet-v-budushchee-chto-takoe-customer-experience-i-kak-ego-izuchit/> (дата обращения 11.05.2021).
67. Carol-Ann Morgan A Guide to Customer Experience Management: How To Deliver On Customer Expectations// [Электронный ресурс] - Режим доступа.-URL: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-experience->

management/ (дата обращения 09.05.2021).

68. Andre Schwager and Chris Meyer Understanding Customer Experience// [Электронный ресурс] - Режим доступа.- URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience/> (дата обращения 09.05.2021).

69. Steven MacDonald What Your Customers Want You to Know About Them// [Электронный ресурс] - Режим доступа.- URL: <https://www.superoffice.com/blog/what-customers-want-you-to-know-about-them/> (дата обращения 09.05.2021).

70. Кондратьева, А. К. Клиентоориентированная модель как основа функционирования предприятий бытовых услуг / А. К. Кондратьева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 8 (112). — С. 551-555. — URL: <https://moluch.ru/archive/112/28296/> (дата обращения: 10.05.2021).

71. Богатко, А. Н. Стратегическое управление — основа формирования стратегического учета [Электронный ресурс] - Режим доступа.-URL: <http://znanium.com/catalog/product/478223> (режим доступа: 02.06.2020)

72. Коваленко, А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур / А.И. Коваленко. - М.: Синергия, 2014. - 27 с.

73. Конкурентоспособность – это // [Электронный ресурс] - Режим доступа.- URL: [http://economic-definition.com/Business/Konkurentosposobnost\\_\\_Sompetitiveness\\_\\_eto.html](http://economic-definition.com/Business/Konkurentosposobnost__Sompetitiveness__eto.html) (дата обращения 19.05.2020)

74. Лапушта, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник по управленческим дисциплинам / М. Г. Лапушта. - Изд. испр. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 384 с.

75. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении // [Электронный ресурс] - Режим доступа.- URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/> (дата обращения 30.05.2020)

76. Федотов А. А. Человеческий потенциал и качество населения: подходы к определению // [Электронный ресурс] - Режим доступа.-URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-potentsial-i-kachestvo-naseleniya-podhody-k-opredeleniyu>.



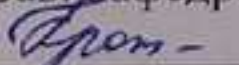


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ


Зав. кафедрой ТЭТ

 И.В. Кротова

« 04 » июня 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина

« 04 » июня 2021 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование стратегии организаций сферы услуг на основе  
тема  
клиентоцентричных инноваций

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель

  
подпись, дата  
01.06.21

доцент, к.э.н  
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата  
01.06.21

ЭУ19-06МСУ  
номер группы

К.С. Сосницкая  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021