

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

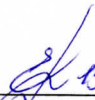
« 20 » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на
основе клиентоориентированного подхода


Научный
руководитель

 15.06.17
подпись, дата

ст. препод. канд. экон. наук
должность, ученая степень

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Выпускник


 06.06.17
подпись, дата

11-01055(б)
номер зачетной книжки

МО 13-2
номер группы

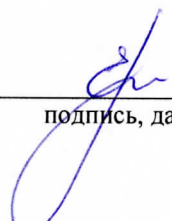
О. Г. Квасова
инициалы, фамилия

Консультант:

 15.06.17
подпись, дата

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.2017
подпись, дата

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода (на материалах ТС «Командор»)» содержит 101 страницу текстового документа, 24 рисунка, 42 таблицы, 5 приложений, 54 использованных источника, 11 листов графического материала.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ПОЛИТИКА, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ, КЛИЕНТСКИЙ КАПИТАЛ, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

Исходя из актуальности данного вопроса на сегодняшний день, целью написания бакалаврской работы является обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода;
- провести диагностику эффективности системы управления ТС «Командор»;
- дать оценку применения клиентоориентированного подхода к управлению конкурентоспособностью ТС «Командор»;
- разработать клиентоориентированную политику ТС «Командор»;
- провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие сферы потребительских услуг ТС «Командор», расположенное в г. Красноярск и являющееся структурным подразделением ТС «Командор».

Предметом исследования является конкурентоспособность организации сферы услуг ТС «Командор».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка конкурентоспособности предприятия и клиентоориентированного подхода на предприятии. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработана клиентоориентированная политика ТС «Командор» за счет увеличения количества дополнительных услуг и расширения сферы деятельности предприятия. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанной политики, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА	7
1.1 Понятие клиентоориентированного подхода организации сферы услуг	7
1.2 Инструменты обеспечения конкурентоспособности организации на основе клиентоориентированного подхода	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	87

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время термин «клиентоориентированность» является очень популярным в бизнес и научной среде. О популярности данной темы можно судить по количеству сайтов в Интернете, на которых обсуждается эта концепция. Например, запрос по этому слову в Яндекс выдал более 1500 сайтов и 126 тыс. страниц. Популярность данной темы обусловлена ежегодно усиливающейся трансформацией «рынка продавца» в «рынок покупателя», ростом конкуренции, экономикой избыточного предложения.

В тоже время многие руководители крупных корпораций декларируют клиентоориентированность, однако на практике среди многоаспектной текущей деятельности забывают, что именно клиент является результирующей целью работы всех функциональных подразделений и приоритетной стратегической целью является формирование ценности клиента. Таким образом, проблемой современного менеджмента является недооценка роли клиента и стратегий клиентоориентированности в долгосрочной деятельности и частое делегирование вопросов клиентоориентированности на уровень маркетинговых служб, которые, как правило, являются одним из функциональных подразделений корпораций. Одновременно в научном менеджменте однозначно не сформулировано понятие категории «клиентоориентированность», несмотря на большую популярность данного термина в бизнесе и консалтинге.

Думается, что недооценка важности клиентоориентированного подхода на всех уровнях менеджмента зачастую является одной из причин относительно низкой эффективности российского бизнеса в сравнении с развитыми странами.

Несмотря на многочисленность работ по теории стратегического управления, многие аспекты этой проблемы остаются недостаточно разработанными. В частности, в современном менеджменте исследование клиентоориентированности представлено лишь эпизодическими работами отдельных ученых, в основном она рассматривается как функция маркетинга. Необходимость научного осмысления клиентоориентированности с позиции

менеджмента, разработки теоретических, методических и практических рекомендаций, модели и механизмов управления клиентоориентированного предприятия определила актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Исходя из актуальности данного вопроса на сегодняшний день, целью написания бакалаврской работы является обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода;

- провести диагностику эффективности системы управления ТС «Командор»;

- дать оценку применения клиентоориентированного подхода к управлению конкурентоспособностью ТС «Командор»;

- разработать клиентоориентированную политику ТС «Командор»;

- провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие сферы потребительских услуг ТС «Командор», расположенное в г. Красноярск.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации сферы услуг ТС «Командор».

Исследованием проблем клиентоориентированности предприятий посвящены работы следующих ученых В.В. Бусаркиной, О.А. Лузгиной, В. Лошкова, И. Манна, Е.А. Неретиной. Б. Рыжковского, А.А. Русановой, Г.А. Резник, Д.Ушакова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 101 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 24 рисунками; 42 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 54 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

1.1 Понятие клиентоориентированного подхода организации сферы услуг

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства [5].

Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Представим сущность термина «клиентоориентированность» с позиции различных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сущность термина «клиентоориентированность» с позиции различных авторов

Автор	Сущность термина «клиентоориентированность»
В. Лошков	способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов
И. Манн	инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов
В.В. Бусаркина	высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента
А.А. Русанова	процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом
Narver J.C., and S.F. Slater.	понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала

Автор	Сущность термина «клиентоориентированность»
Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E	часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений
Б. Рыжковский	инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций

По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия. Одни понимают под данным термином – процесс (И.Манн), другие – характеристику (Бусаркина В. В., В. Лошков), третьи – метод (инструмент) Б. Рыжковский [42].

Клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Сформулируем основные цели стратегической клиентоориентированности (рисунок 1.1) [49]:

1. Формирование лояльности клиентов;
2. Создание продуктов с добавленной потребительской ценностью
3. Повышение маржинальности продаж за счет реализации продуктов с добавленной потребительской ценностью.

Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента сформулированы в таблице 1.2.

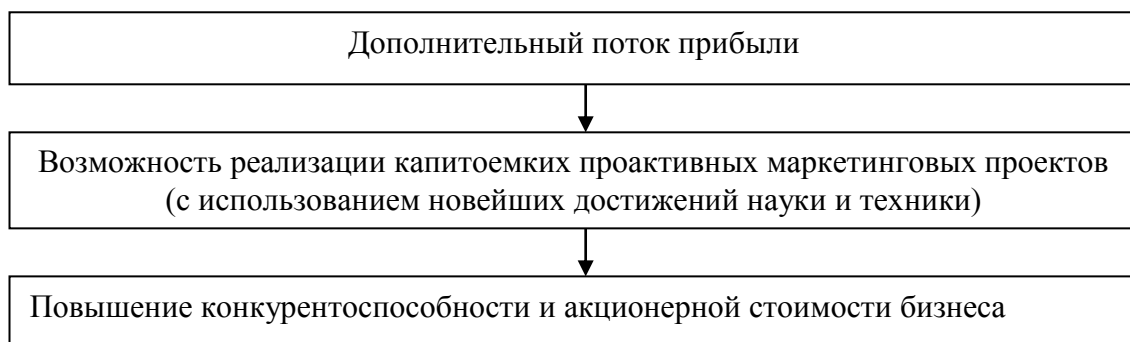


Рисунок 1.1 - Цепочка взаимосвязи клиентоориентированности и максимизации прибыли

Таблица 1.2 - Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента

Критерий	Классический маркетинг	Клиентоориентированный стратегический менеджмент
Цель	Получить дополнительную прибыль за счет реализации	Долгосрочное устойчивое развитие, увеличение капитализации корпорации за счет выстраивания системных партнерских

Критерий	Классический маркетинг	Клиентоориентированный стратегический менеджмент
	маркетинговых программ	отношений с клиентами и формирование круга лояльных клиентов
Приоритетный объект деятельности	Конечный потребитель	Клиенты (конечные потребители и оптовые посредники)
Приоритетный показатель эффективности	Прибыль от реализации маркетинговых проектов	Прибыль от реализации корпоративных инвестиционных проектов, сроки окупаемости, прирост капитализации корпорации
Уровень ответственности	Руководители функционального маркетингового подразделения	Высший менеджмент корпорации и руководители всех структурных функциональных подразделений
Зона полномочий	Внутри маркетингового подразделения	Во всех структурных подразделениях корпорации и на всех уровнях менеджмента
Источник бюджета	Маркетинговый бюджет	Бюджеты корпоративных инвестиционных проектов
Функция	Функциональная	Интегрированная и кросс-функциональная
Основная задача	Продать продукт (услугу)	Создать ценности для клиентов, которые будут продавать самостоятельно продукт (услугу) и за счет которых сформируется круг лояльных клиентов
Принципы клиентоориентированности	Разделяют сотрудники маркетингового подразделения и менеджмент	Разделяют все сотрудники корпорации
Внешняя среда анализируется через призму	Рыночных факторов	Факторов, непосредственно влияющих на поведение и потребности клиентов
Признак деятельности	Реализация маркетинговым подразделением комплекса маркетинга	«Центрирование» всех бизнес-процессов на клиента

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества [40]:

- низкие общие издержки;
- лидерство продукта;
- полное решение для клиента;
- система замкнутости.

Клиентоориентированность в первую очередь, это характеристика самого бизнеса. Она отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников.

Клиенты и отношения с ними выступают как ресурс, который позволяет зарабатывать. Организация учитывает интересы клиентов, а клиенты, в свою очередь, покупают у нее больше, чаще и дольше, да еще и рекомендуют продукцию другим [36].

Абсолютно все подходы к управлению предприятием учитывают потребности клиентов, и в этом смысле все они являются «клиентоориентированными». Иначе и быть не может, ведь клиент – единственный источник доходов предприятия.

Клиентоориентированность – это инструмент, который позволяет организации получать лояльных клиентов и их отношение. Пользование этим инструментом требует некоторых инвестиций.

Можно выделить три стадии работы с клиентами, в процессе которых компания переходит от единичных сделок к формированию устойчивых взаимовыгодных отношений с перспективными клиентами (рисунок 1.2):

1. Привлечение клиентов.
2. Удержание клиентов.
3. Развитие клиентов [20].

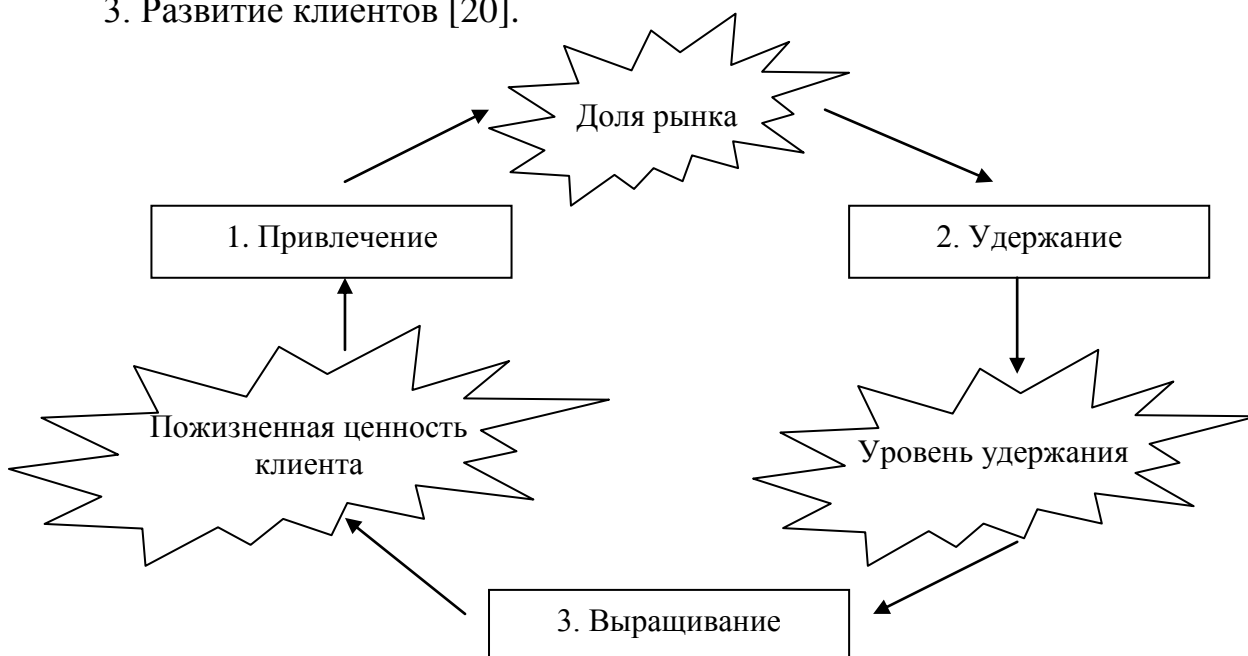


Рисунок 1.2 – Этапы формирования клиентского капитала [21]

На растущем рынке или/и на ранних стадиях своего жизненного цикла компания ставит в качестве приоритетной задачи привлечение новых клиентов. Менеджеров, в первую очередь, интересуют объем и динамика продаж, завоевание доли рынка. Компания тратит средства на привлечение клиента, маркетинговые бюджеты максимальны. При этом очень часто компании готовы взаимодействовать с любым, даже не очень прибыльным клиентом. Количество привлеченных клиентов и занимаемая доля рынка – главные индикаторы результативности процессов на стадии привлечения. Доля рынка – отношение объема продаж данной товарной категории компании к общему объему продаж на рынке, выраженное в процентах.

Однако по мере насыщения рынка и достижения уровня самоокупаемости, приоритетной управленческой задачей становится эффективность операций.

Для маркетинга это означает фокусирование внимания не столько на привлечении новых клиентов, сколько на удержании существующих. Главным индикатором результативности становится уровень удержания клиентов. Уровень удержания клиентов (*retention rate*) определяется процентным отношением числа покупателей, совершивших покупки в течение прошлого периода к числу тех, кто приобретает ее товары в текущем периоде. Высокий уровень удержания, как правило, свидетельствует о том, что клиенты лояльны к компании и предпочитают оставаться с компанией в будущем [30].

В долгосрочной перспективе компания стремится максимизировать период сотрудничества с клиентом. Для большинства руководителей вполне очевидно, что приверженность покупателей имеет решающее значение для делового успеха. Эту стадию можно назвать стадией развития взаимоотношений с клиентом. Создание устойчивых партнерских отношений с лояльными клиентами приносит большую прибыль, чем единичные транзакции и максимизация прибыли по каждому отдельному контракту.

Главным показателем результативности на данной стадии становится показатель пожизненной ценности клиента. Пожизненной ценностью клиента

(CLV - customer lifetimevalue) называют чистой приведенную стоимость клиента – дисконтированную величину денежных потоков, созданных за время сотрудничества с клиентом. В результате, из единичных акций по привлечению клиентов, последовательно формируется клиентские активы компании, состоящие из клиентов, которые благодаря своей приверженности служат источником устойчивого долгосрочного денежного потока от покупок, совершаемых ими. Клиентский капитал компании (customer equity) – это сумма CLV всех настоящих и будущих клиентов компании (рис. 1.3) [40].

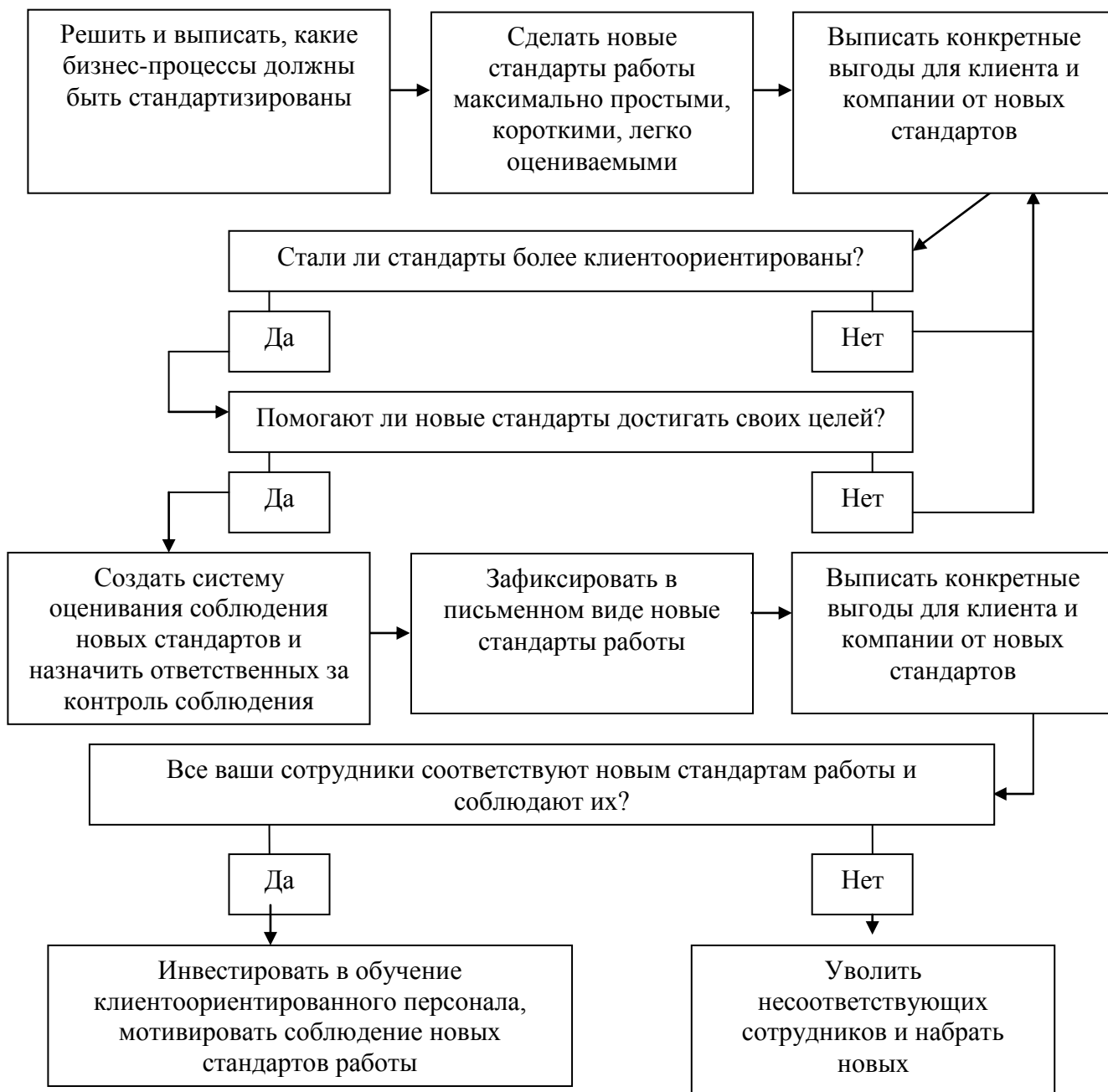


Рисунок 1.3 –Процесс внедрения клиентоориентированных стандартов работы

CRM (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [3].

Проводя аналогии с маркетинг-миксом, можно выделить 5 ключевых компонентов клиентоориентированности или 5К [41]:

- 1) продукт;
- 2) персонал;
- 3) сервис и процессы;
- 4) правила и стандарты;
- 5) отношения с клиентами.

Причины, по которым важны стандарты клиентоориентированных компаний:

- Стандарты работы являются ориентиром по достижению целей для компании. Они работают как платформа для подбора хорошего персонала, а также для поддержания имиджа компании.

- Стандарты работы позволяют оценить правильность действий компании, соответствие ее деятельности поставленным целям и задачам. Стандарты позволяют регулировать заданный уровень сервиса, качество продуктов и услуг, работу с клиентами, внутренние коммуникации, уровень прибыли и издержек, эффективно использовать рабочее время.

- Стандарты помогают регулярно выполнять работу хорошо с первого раза и предотвращать любые возможные отклонения.

- Создание клиентоориентированных стандартов является первым шагом к формированию соответствующей корпоративной культуры.

Если компания не уделила специального внимания своей клиентоориентированности, то вероятно начнет она с уровня спонтанной клиентоориентированности [40].

Спонтанная клиентоориентированность –это когда то один сотрудник, то другой относится к покупателю надлежащим образом. Спонтанность клиентоориентированности редко превышает 10-20%, то есть в лучшем случае только каждый пятый клиент получает сервис должного уровня, а остальные имеют те или иные претензии. Но будучи привычными к низкому уровню обслуживания, клиенты, к радости спонтанно клиентоориентированных компаний, редко уходят от них из-за этого [47].

Клиентоориентированный подход применяется чаще всего в сфере потребительских услуг. По этой причине на рисунке 1.4 представлен график зависимости эффективности работы продавцов от себестоимости продаж.

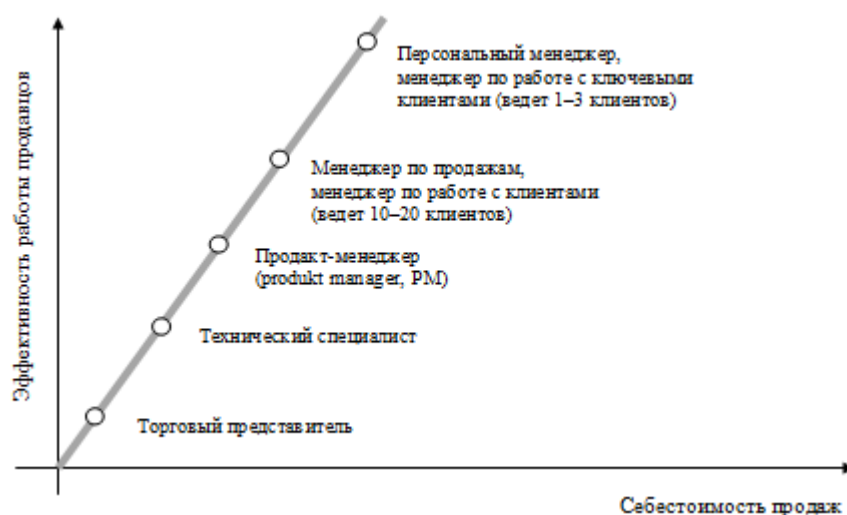


Рисунок 1.4 – Зависимость эффективности работы продавцов от себестоимости продаж [17]

Если в списке приоритетов организации, клиент стоит не на первом месте, значит проблемы в организации, а не в клиенте.

Эффективность клиентоориентированной стратегии предприятия зависит от выбора информационных технологий управления.

На рисунке 1.5 представлен алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления для предприятий.

Клиентоориентированные стандарты должны быть, они могут включать в себя [5]:

- Полномочия и обязанности сотрудников. При этом любой сотрудник компании, контактирующий с клиентами, должен иметь полномочия решить проблему клиента.

- Взаимодействия между отделами компании.

- Перечень минимально необходимой информации, которую сотрудник компании должен предоставить клиенту о компании, об ее продуктах и услугах, условиях сотрудничества.

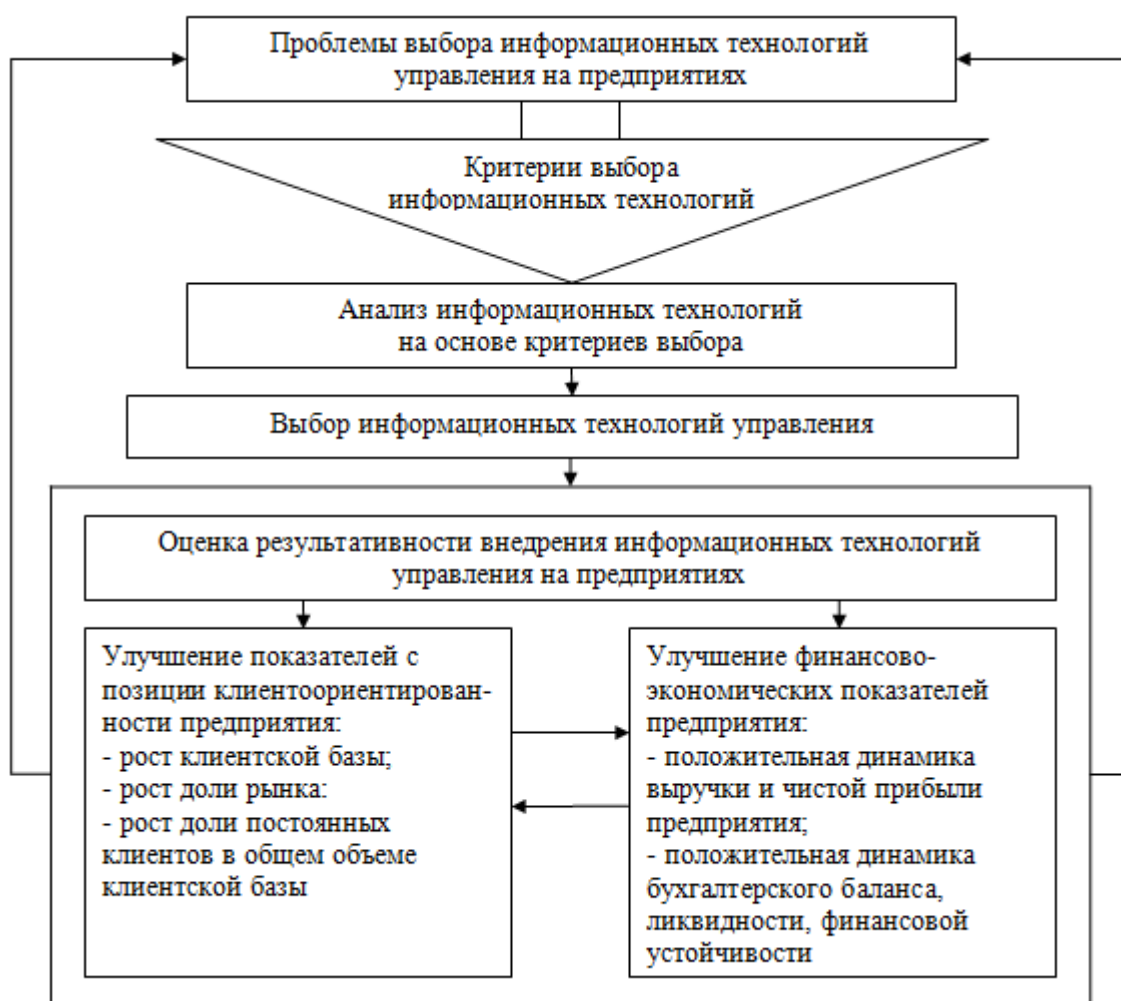


Рисунок 1.5 – Алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления для предприятий

- Правила обслуживания клиентов.

- Механику обработки заказа и его выдачи клиенту.

- Получение информации о клиенте и занесение ее в базу данных.

- Программы лояльности для клиентов.

- Послепродажное сопровождение клиента, поздравления клиентов с праздниками.

- Фирменный стиль и правила оформления внутренних и внешних документов.

- Дресс-код.

- Длительность 1 операции.

- Скорость реакции на поступивший запрос.

- Урегулирование конфликтных ситуаций.

- Круглосуточная доступность клиенту [20].

Одна из наиболее удачных возможностей достижения высокой окупаемости клиентских маркетинговых мероприятий состоит в использовании базовой концепции жизненного цикла клиента (customer lifecycle – CLF), а именно в оценке этого показателя, понимании его и извлечения прибыли. Если разобраться в идеи жизненного цикла, то ее можно удачно применить в отношении потребностей компании и доступных ресурсов, невзирая на сложности рынка и сопряженные расходы.

Этапы жизненного цикла клиента проиллюстрированы на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Жизненный цикл клиента

Жизненный цикл клиента - это поведение клиента по отношению к компании в течение времени. Клиенты вступают во взаимоотношения с фирмой и со временем решают - продолжить эти отношения или прекратить

их. В любой момент жизненного цикла клиент с той или иной вероятностью может продолжить отношения с компанией [32].

Таким образом, клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства. Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества: - низкие общие издержки; лидерство продукта; полное решение для клиента; система замкнутости.

1.2 Инструменты обеспечения конкурентоспособности организации на основе клиентоориентированного подхода

Клиентоориентированный подход наиболее актуален на тех рынках, где работа с клиентом носит долгосрочный характер и предполагает многократную продажу продуктов или услуг. Перечислим основные сферы деятельности, где данные выводы сомнению не подлежат. В первую очередь это [30]:

- Банки.
- Телекоммуникации.
- Страхование.

- Оптовая торговля.
- Транспорт (например, авиакомпании).
- Фармацевтика.
- Отделы сбыта различных производств, работающих напрямую с клиентами (авто-концерны, энергетика и др.).
- Медицинские учреждения.
- Компании, предлагающие обучение и услуги.

Именно для этих отраслей была в начале 90-х годов XX века разработана концепция one to one marketing. В соответствии с данной концепцией вся деятельность компании переориентировалась с подхода, сконцентрированного на продуктах, к подходу, сконцентрированному на клиенте. В конце концов название было заменено на непосредственно отражающее суть процесса. Так на свет появился термин "клиент - ориентированные технологии" [37].

Можно сказать, что клиентоориентированные технологии являются новым средством конкурентной борьбы только в том смысле, что "новое - это хорошо забытое старое". В самом деле, секрет того, как добиться, чтобы у потенциального или действующего клиента возникло ощущение, что его обслуживают хорошо, был известен хозяевам маленьких мастерских, лавочек и трактиров еще в средние века. Надо знать всех своих постоянных покупателей в лицо, быть в курсе их личных проблем и вкусовых пристрастий, поздравлять их с днем рождения и другими праздниками, даже делать небольшие подарки в эти дни, давать кредит надежным плательщикам (четко различая надежных и ненадежных) и делать им скидки.

Получается, что именно клиент - ориентированные технологии были одним из основных методов конкурентной борьбы, пока в эпоху промышленной революции их не опроверг валовый поход к производству продукции. История развивается по спирали [21].

Но вернемся к современному пониманию клиентоориентированных технологий. В терминах крупных компаний их применение означает еще и то, что не надо продвигать все имеющиеся продукты всем клиентам (массовый

маркетинг). Следует определить потребности каждого покупателя и предлагать ему только соответствующий им ассортимент (в противном случае человек может элементарно обидеться). Это, естественно, совсем необязательно означает, что для каждого конкретного клиента необходима своя программа действий. Клиент, в результате анализа его характеристик, относится к тому или иному сегменту рынка, и в дальнейшем работа с ним строится в рамках программы, разработанной для этого сегмента. Тем не менее, можно уверенно сказать, что необходима персонализация общения, т.к. клиент должен почувствовать внимание компании именно к себе, а не к абстрактному покупателю. Говоря простыми словами, надо создать впечатление, что клиент - твой друг, что он единственный и неповторимый и что ты готов разбиться для него в лепешку [37].

Индивидуальный подход позволяет значительно повысить лояльность клиентов. В соответствии с приведенными ранее результатами анализа рынка, повышение лояльности, в свою очередь, ведет к повышению прибыльности предприятия, т.к., во-первых, позволяет компании повысить процент удержания (а вы уже помните, что на это нужно гораздо меньше затрат, чем на привлечение новых клиентов); во-вторых, повышает прибыльность существующих клиентов (удовлетворенный клиент покупает больше и готов платить за приобретаемые услуги/товары дороже); в-третьих, понимание потребностей различных групп покупателей позволяет привлечь больше новых клиентов за счет предложения востребованных продуктов и направленного маркетинга. Можно сказать, что для компании, применяющей клиент - ориентированный подход, лояльность клиента должна стать высшей ценностью, высшим приоритетом [49].

В условиях рыночных отношений успех предприятия на рынке потребительских услуг напрямую зависит от степени востребованности его продукта клиентом. Отличительной особенностью услуги является то, что она производится и потребляется одновременно, что обуславливает высочайшее

значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента. Данное свойство организации принято называть клиентоориентированностью.

Принцип клиентоориентированности прочно утвердился в теориях управления обслуживанием. Консалтинговые агентства реализуют множество семинаров, нацеленных на формирование клиентоориентированного операционного персонала, однако потенциал клиентоориентированного подхода не ограничивается только операционным уровнем. При полноте реализации данного подхода клиент-ориентированность должна стать характеристикой деятельности самой компании, в числе приоритетов которой место интересов клиента должно быть четко определено.

Понятие клиентоориентированности по своей значимости сопоставимо с понятием конкурентоспособности с той разницей, что конкурентоспособность подразумевает соответствие организации конъюнктуре рынка в целом, а клиент-ориентированность отражает степень соответствия предприятия ожиданиям потребителей. В связи с этим уместно говорить о стратегическом управлении клиентоориентированностью, поскольку предприятие, которое руководствуется интересами клиента в своей деятельности, делает выбор в пользу долгосрочных отношений с клиентом, зачастую отказываясь от сиюминутных выгод [21].

Систематизация публикаций, посвященных исследованию клиентоориентированных предприятий, позволяет выделить факторы, свидетельствующие о высокой степени ориентации предприятия на удовлетворение потребностей клиентов. К числу таких факторов можно отнести организацию доступной системы продаж услуг и сопутствующих продуктов; сегментацию клиентской базы, основанную на выработке особых технологий работы с каждым сегментом или с наиболее ценными клиентами; наличие политики формирования клиентской базы, ключевых способов определения ее целей, приоритетов, ресурсов. Важным элементом формирования клиентоориентированного подхода является также создание регламентов и кодексов работы персонала с клиентами, кодекса прав клиентов

и системы контроля его соблюдения, соблюдение принципа тотальности уровня клиентской работы, что означает соблюдение требования качественного взаимодействия с клиентами во всех точках продаж. Не менее важное значение имеет также организация коммуникации с клиентами такими способами, как использование интернет-сервиса, создание удаленных терминалов, регулярные встречи руководства с ключевыми клиентами. Для поддержания уже достигнутого уровня удовлетворения клиентов и формирования потенциала роста компании в этом направлении также требуется организация регулярного повышения квалификации сотрудников, мониторинга качества обслуживания клиентов, оценка удовлетворенности клиентов оказанными услугами [19].

Несмотря на свою популярность, понятие клиентоориентированности не имеет устойчивого научного определения. Как правило, представляемые толкования приравнивают это понятие к понятиям культуры обслуживания или конкурентоспособности. Наиболее точно данный термин был сформулирован Б. Рыжковским на основе изучения организаций, которые экспертами были признаны клиентоориентированными. В формулировке Б. Рыжковского «клиент-ориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций»[4].

Ключевой компетенцией является специфический способ достижения компанией требуемых результатов с большей эффективностью, чем конкуренты. Ключевая компетенция является конкурентным преимуществом, оказывающим влияние на предпочтения клиента. В организации не может быть много ключевых компетенций, но при этом их формулировка должна быть предельно конкретной, дающей однозначное представление о преимуществе данной организации. Ключевой компетенцией компании может стать конкурентное преимущество продукта, система управления ассортиментом и товарными запасами, инфраструктура обслуживания клиентов, методы

стимулирования сбыта, а также неукоснительное выполнение обязательств по срокам и объемам оказания услуг и поставок товара.

Целевые клиенты – это ограниченный перечень клиентов или клиентских групп, приоритетных для компании в долгосрочной перспективе. Характеристики целевых клиентов должны быть формализованы, соответствовать основным критериям сегментирования целевых групп. К специфическим потребностям целевых групп можно отнести особые требования к продукту, сопроводительным документам, способам и срокам оплаты и доставки. Также клиентом могут быть востребованы дополнительные сервисы и дополнительная отчетность.

Равенство позиций, или партнерство, является критерием, характеризующим отношения между поставщиком и клиентом, при которых отсутствует сознательное или случайное доминирование одной из сторон на любом этапе взаимоотношений. При этом партнерские отношения подразумевают достаточную степень открытости продавца и покупателя [11].

В некоторых случаях взаимоотношения организации с клиентом настолько специфичны, что не позволяют организации быть клиентоориентированной. Одним из полярных случаев такой ситуации является случай олигопсонии, или существенных различий в масштабах бизнеса: клиент, ввиду своей исключительности, не хочет поставить себя в равную позицию по отношению к поставщику. С другой стороны, лояльный клиент также может препятствовать развитию клиентоориентированного бизнеса, поскольку он не обеспечивает обратной связи по фактам обслуживания, не соответствующего его потребностям, что лишает организацию возможности привести свою деятельность в соответствие с насущными потребностями клиента [23].

Определение клиентоориентированности, сформулированное Б. Рыжковским, в значительной степени соответствует принципам точности и полноты. Тем не менее надо учитывать, что между компанией и потребителем ее продукта существует еще одна неучтенная взаимосвязь, которая заключается в существовании взаимной регулировки между потребностями клиентов и

ключевыми компетенциями организации. С одной стороны, сформулировав характерные потребности определенной целевой группы, предприятие может совершенствовать свои ключевые компетенции. С другой стороны, о многих своих потребностях клиент не подозревает, пока их реализация не будет предложена рынком. Такая взаимосвязь потребностей и ключевых компетенций реализуется посредством коммуникаций, которые также должны быть учтены при определении клиентоориентированности [14].

Поэтому мы предлагаем определять клиентоориентированность как инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента по удовлетворению его потребностей, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, посредством соответствующих ключевых компетенций организации (рис. 1.7).

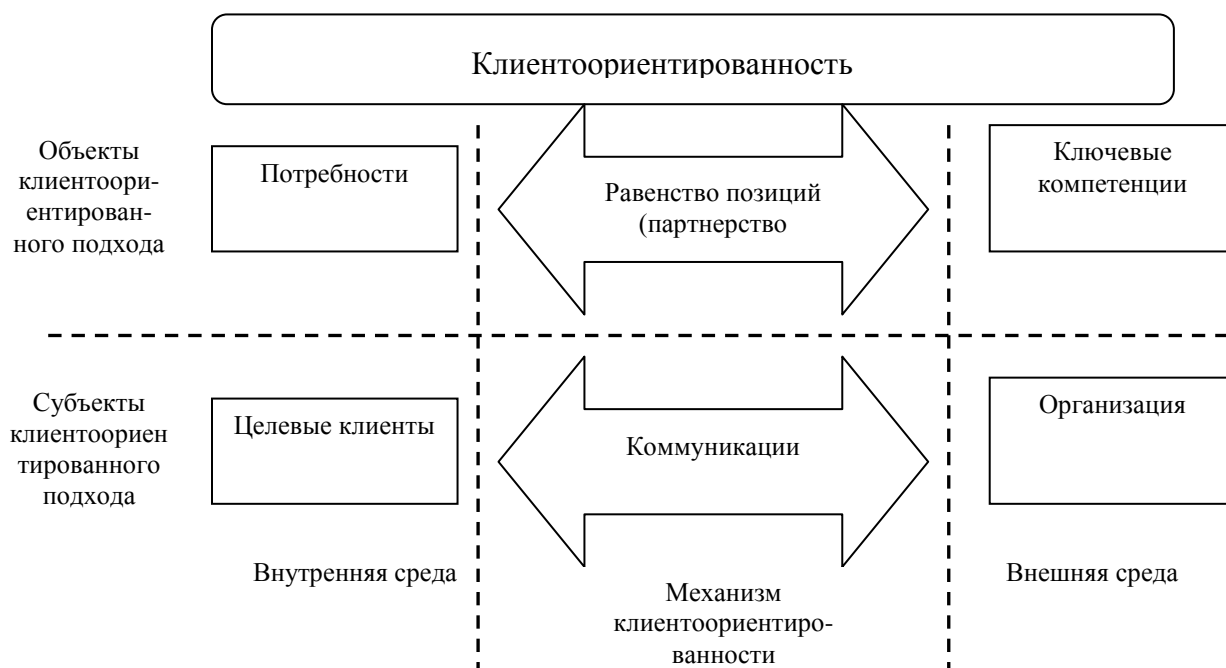


Рисунок 1.7 - Взаимосвязь элементов клиентоориентированности

Клиент-ориентированность отражает место интересов клиента в системе приоритетов деятельности компании и является характеристикой всего бизнеса в целом. Соответственно, для построения успешной системы клиентоориентированности целесообразно использовать теоретический инструментарий исследования систем управления. Построение

клиентоориентированной системы управления затрагивает все подсистемы управления организацией, такие как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития, управленческая способность [22].

Различные проявления клиентоориентированности требуют систематизации, в качестве ключевого критерия которой мы предлагаем использовать понятие формы ее реализации. Под формой клиентоориентированности мы будем рассматривать совокупность ее проявлений, образующую определенную систему, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы, взаимосвязанные между собой.

Клиентоориентированная политика – политика по формированию лояльности клиентов на качественном обслуживании и удовлетворении их потребностей в кратко- и долгосрочной перспектива [31].

Клиентоориентированный подход – подход организации бизнеса, в котором достижение стратегических целей и устойчивой прибыльности компании основано, в том числе, на обеспечении лояльности клиентов. Для реализации клиент-ориентированного подхода на практике проводится анализ и совершенствование бизнес-процессов с учетом потребностей клиентов.

Система обслуживания клиентов – с совокупность взаимосвязанных процессов, трудовых и информационных ресурсов, которые направлены на обеспечение предоставления Клиентам услуг надлежащего качества.

Совокупность проявлений клиентоориентированности уместно рассматривать в рамках модели Мак-Кинси «7С», в соответствии с которой организация как объект управления в процессе управленческого воздействия формирует собственные характеристики [5].

Таблица 1.3 - Формы проявления клиентоориентированности

Элемент модели 7С	Суть	Проявление форм клиентоориентированности
Структура	Организационная схема, описание работ, должностные инструкции, линии субординации.	Взаимодействие операционного, обслуживающего, управленческого персонала между собой: внешние коммуникации обслуживающего персонала не связанные с основной деятельностью предприятия

Элемент модели 7С	Суть	Проявление форм клиентоориентированности
Системы	Формальные и неформальные процедуры и информационные потоки в организации, принципы распределения работы, система учета, контроля, качества, оценки результатов и т. д.	Соответствие принятых в организации процедур требованию удовлетворения потребностей клиентов.
Стиль	Образ действий руководителя, выражающийся в оптимальном распределении рабочего времени, выборе системы вознаграждения результатов работы и разрешения конфликтных ситуаций, поведения в вербальных и невербальных коммуникациях	Распространение взаимоотношения -клиент-потребитель- во всех коммуникациях предприятия дает возможность совершенствования соответствия предприятия ожиданиям клиентов.
Состав	Персонал, его демографические характеристики, опыт, образование и подготовка. соответствие занимаемой должности.	Персонал организации обеспечивает коммуникации клиента и организации, то есть получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворенности оказанными услугами
Совместные ценности	Предмет гордости компании. Разделяемые персоналом совместные ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Совместные ценности наиболее явно проявляются в кризисных ситуациях.	Пропаганда совместных ценностей организации как форма проявления клиентоориентированности удерживает все элементы управления в едином стремлении удовлетворения потребностей клиента.
Стратегия	План распределения ресурсов и достижения успеха в условиях конкуренции. Организация как динамическая система предполагает иметь такую систему менеджмента, которая формирует обновленные умения и навыки	Наличие стратегии позволяет организации добиться ключевой компетенции в том или ином аспекте оказания услуги.

В настоящее время в оценке клиентоориентированности организации, как правило, используются методики экспертных оценок, при этом оценкам, по большей части, подвергается персонал и методы реализации поставленных целей. Отсутствие единого подхода, пробелы в оценках некоторых специфических проявлений клиентоориентированности, отсутствие количественных показателей этой оценки делают анализ

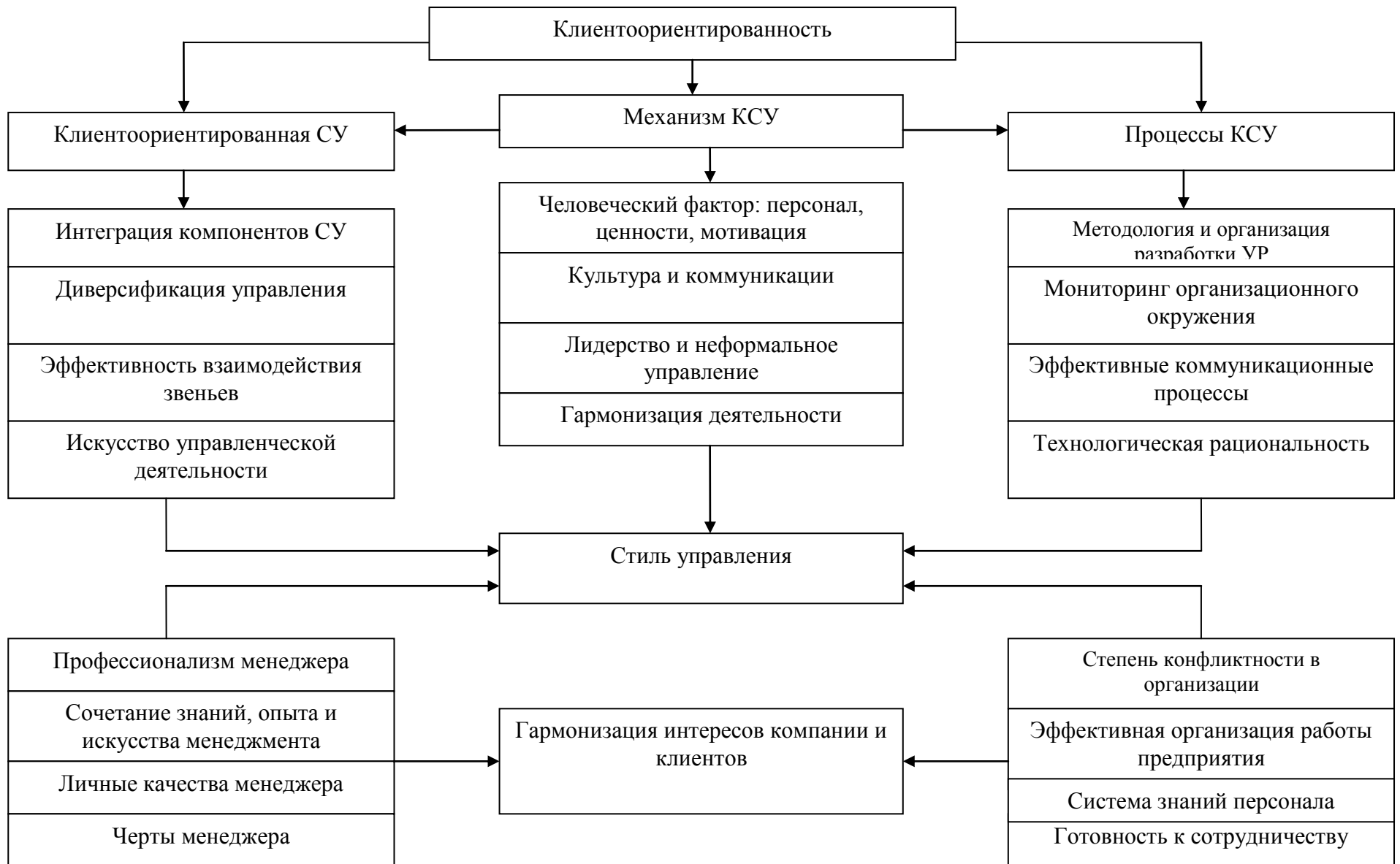


Рисунок 1.8 - Приоритеты клиентоориентированной системы управления

клиентоориентированной системы управления предприятием в целом практически невозможным.

Исчерпывающая характеристика клиентоориентированной управленческой системы также невозможна без введения необходимых дополнительных показателей. Для осуществления подобного анализа можно предложить систему показателей, всесторонне характеризующих клиентоориентированность системы управления предприятием (рис. 1.8) [28].

Клиент-ориентированность является комплексным качественным показателем, поэтому его сложно интерпретировать и делать заключения о характере его изменения. При условии трансформации качественных показателей в количественные появляется возможность, как сопоставления данных, так и использования практически неограниченного инструментария для их анализа. В связи с этим разработка методов количественной интерпретации качественных показателей клиентоориентированности открывает новые возможности в управлении персоналом [21].

Несмотря на то, что внедрение стандартов качества услуг становится уже всепроникающей тенденцией, современная наука управления пока не выработала систему количественных оценок качества клиентоориентированности, что вполне объяснимо.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельность предприятие, и бизнес-процессами производства. Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Клиенториентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества: - низкие общие издержки; лидерство продукта; полное решение для клиента; система замкнутости.

Общество с ограниченной ответственностью «ТС Командор», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Сокращенное наименование общества ТС «Командор». Место нахождения: 660118, г. Красноярск, пр. Комсомольский, д. 1 «б».

Как показал анализ персонала супермаркетов ТС «Командор» имеет недостаточно хороший персонал по уровню квалификации и уровню образования. В результате качество обслуживания покупателей страдает. Однако обстановка в супермаркете в целом благоприятная, атмосфера

доброжелательная. Анализ обслуживания покупателей в супермаркетах ТС «Командор» проводился с использованием анкеты покупателя. Полученные данные свидетельствуют о том, что на предприятии при формировании технологии управления используется подход, ориентированный на результат, т.е. на продажу продукции.

Качество обслуживания на предприятии можно оценить как среднее и в целях его повышения, руководству супермаркета рекомендуется при формировании технологии управления перейти на использование клиент-ориентированный подход, что должно обеспечить привлечение дополнительное количество покупателей.

Как видно, в 2016 году по сравнению с 2015 уровень конкурентоспособности ТС «Командор» снизился на примерно на 19%, что свидетельствует о снижении конкурентоспособности системы управления данным предприятием, в основном за счет излишнего перерасхода средств и ресурсов, которые не приносят должного уровня эффективности.

Наиболее подходящей, то есть оптимальной стратегией в соответствии с целями для предприятия ТС «Командор», является стратегия развития рынка.

Рассмотрим инструменты обеспечения лояльности клиентов подробнее для ТС «Командор».

- Ценовые инструменты закрепления клиентов.
- Методы, обеспечивающие дополнительную потребительскую ценность предложения предприятия. Согласно данной классификации предлагается открыть на базе супермаркетов сети мини-кафе на базе супермаркетов, а также внедрить на постоянной основе тренинг «Клиенториентированный сервис» (тренинг будет ориентирован на подготовку сотрудников, обслуживающих клиентов в аспектах предоставления сервиса высокого уровня, это позволит расширить систему обслуживания и наиболее полно удовлетворять потребности клиентов). Это

как повысит повторные покупки в сети супермаркетов, так как создаст дополнительные покупки, повысит уровень узнаваемости бренда.

- Методы, обеспечивающие структурное закрепление клиентов за предприятием.

Система целей должна быть направлена на реализацию главной цели - возрастание клиентского капитала компании за счет внедрения клиенториентированного политики в ТС «Командор». В структуру ТС «Командор» входит двадцать три супермаркета, изначально на базе трех из них и планируется открытие мини-кафе в торговом зале супермаркета рядом с отделом кулинарии. Данные заведения общественного питания имеют небольшие размеры, что позволяет размещать их прямо в торговом зале без нарушения эффективности его установочной площади оборудования.

При расчете на основании методики среднего чека и пропускной способности мини-кафе нами была определена выручка от оказания услуг в размере 22709,3 тыс.руб. при себестоимости оказания услуг 15965,19 тыс.руб. Данные мероприятия будут окупаться за период менее года при уровне посещаемости от 40% от общего объема потенциальных потребителей. Таким образом, ТС «Командор» сможет получить 9090,9 тыс.руб. дополнительной прибыли, которая будет направлена на развитие организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке, дальнейшего расширения количества коммерческих услуг. Кроме того, при открытии мини-кафе на базе супермаркета ТС «Командор» расширит степень своей социальной ориентации, поскольку предприятие реализует систему бесплатного питания на работе для персонала предприятия; а также реализация блюд клиентов будет реализовываться по сниженным торговым надбавкам для поддержки наименее обеспеченных слоев населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Албитов, А. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] / А. Албиитов. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>
4. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175 с.
5. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 4 (24). – С. 29 – 33.
6. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
7. Веснин, В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, 2013. – 328 с.
8. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва: Финпресс, 2010. – 272 с.
9. Виханский, О. С. Стратегическое управление учебник / О. С. Виханский.- Москва : Гардарика, 2011. – 296 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. / О. С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2009. - 296 с.
11. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова. – Москва : Форум ИНФРА - М, 2013. - 254 с.
12. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2011. – 286 с.
13. Гаррет, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож. – Москва : ИНФРА-М, 2012. - 419 с.

14. Гертман, М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – Санкт-Петербург: Нева, 2013. – 418 с.
15. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2010. - 93 с.
16. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Горностаева.- Барнаул: БГТУ 2011. – 107 с.
17. Гринберг, П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет / П. Гринберг. - Москва: Символ-плюс, 2014. – 526 с.
18. Гусаков, В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электронный ресурс] / В. Гусаков. - Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>
19. Друкер, П. SWOT – анализ как инструмент стратегического менеджмента / П. Друкер // Экономика и Время. – 2014. - №20 (357). – С. 24-28.
20. Жарова, А. С. Формирование клиентоориентированной стратегии предприятия на основе анализа бизнес-процессов / А.С. Жарова // Экономика в промышленности. – 2014. - № 4. – С. 11 – 15.
21. Зинкевич, А. Руководство по приобретению преданных клиентов. Секреты клиентоориентированности / А. Зинкевич. - Москва: Олимп-Бизнес, 2014. - 291 с.
22. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов./ А. Т. Зуб – Москва: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
23. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – Москва : Компания Ай-Ти, 2013. – 320 с.
24. Коллис, Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва: Олимп-Бизнес, 2011. – 371 с.
25. Кудинов, А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Голышева. – Москва: 1С-Паблишинг, 2013. – 430 с.

26. Курс МВА по стратегического менеджменту / под ред. Л. Фэй, Р. Рэдделла. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 608 с.
27. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Б. Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623 с.
28. Ковени, М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232 с.
29. Красноярский край в цифрах в 2016 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 119 с.
30. Лапин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – Москва : Управление персоналом, 2011. - 288 с.
31. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие./ Ю. Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
32. Лошков, В. Клиентоориентированность, в чем суть? / В. Лошков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. - № 35 (2). – С. 64 – 69.
33. Люкманов, В. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Б. Люкманов. – Москва : МИТХТ, 2013. – 100 с.
34. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва : Экзамен, 2012. – 288 с.
35. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник. / Ю. А. Маленков. – Москва: Велби Проспект, 2012. – 224 с.
36. Манн , И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать / И. Манн // Экономика в промышленности. – 2015. - № 11. – С. 29 -32.
37. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

38. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 331 с.
39. Нестерова, М. Клиент-ориентированная компания: проблемы на пути от желаемого к действительному / М. Нестерова // Менеджмент и менеджер. – 2015. – № 12. – С. 52 - 55.
40. Нортон, Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/?id=4358>.
41. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А. Н. Чаплина [и др.]; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2000. – 340 с.
42. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Д. В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>
43. Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.
44. Руднев, Р. В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Р. В. Руднев // Рекламный рынок России: проблемы и перспективы: материалы науч. – практ. конф. (20 апреля 2010 г.) / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской: - Орел, 2010. – С. 132-134.
45. Русанова, А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность/ А. А. Русанова // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями: материалы II всероссийской науч.-практ. конф.– Ставрополь, 2013. – С. 60 – 65.
46. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2015. – № 7. – С. 11 – 15.
47. Стратегический менеджмент: методическое пособие для студентов / Краснояр. гос. торг. – экон. ин-т; сост. О.И. Антамошкина, Т.А. Вашко.- Красноярск: КГТЭИ, 2009. - 93 с.

48. Торговля Красноярского края в 2016 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 97 с.

49. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2012. – 448 с.

50. Харский, К. Ценностное управление для бизнеса. Генеральный директор компании «Ценностное управление для бизнеса / [Электронный ресурс] / К. Харский. - Режим доступа: http://www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2015.pdf.

51. Шавровская, М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.13 / Шавровская Мария Николаевна. – Омск, 2011. – 22 с.

52. Шеховцева, Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 6. – С. 34 - 40.

53. Широкова, Г. В. Общий и стратегический менеджмент. Курс «Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях» / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2013. -№ 24 (3). – С. 76 - 95.

54. Экономика Красноярского края в цифрах в 2016 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2017. - 459 с.

