

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
«_08_» __июня__ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«_08_» __июня__ 2022 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

подпись, дата

доцент, канд.экон.наук

должность, ученая степень

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451728926

номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02Б-

МО

номер группы

А. М. Щеглов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы клиентоориентированного подхода как инструмента повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг	6
1.1 Клиентоориентированный подход в стратегическом управлении организации сферы услуг	6
1.2 Технология разработки клиентоориентированной стратегии организации сферы услуг	15
1.3 Технология внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии развития организации	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	26
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	30

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Клиентоориентированный подход применяется в России относительно недавно, между тем очень быстро развивается во многих отраслях, где происходит непосредственное взаимодействие с потребителями.

Усиление и развитие конкурентных отношений, стремительные изменения во внешней среде, рост культуры потребления и уровня потребностей клиентов, постоянное появление новых технологий обуславливает необходимость поиска альтернативных путей стратегического управления.

На сегодня, в текущем уровне развития большинства рынков просто предлагать новые услуги для удовлетворения текущей потребности недостаточно, в условиях предложения, превышающего спрос главным критерием выбора услуги, становится их инновационность, исключительность, профессионализм персонала, различные гарантии, качество, а также дополнительные услуги.

Поэтому в условиях современного рынка услуг выигрывают те предприятия, которые выстраивают свое стратегическое поведение, используя имеющиеся и инновационные технологии, методы, приемы и другие инструменты, которые ориентируют деятельность предприятия на удовлетворение потребностей клиента.

В свою очередь динамично изменяющиеся условия внешней среды, существенно влияют на деятельность предприятий. Последние события, связанные с пандемией, показали, как за короткий период времени может измениться положение большинства рынков, предприятия оказались в условиях полной неопределенности. В таких условиях важно оперативное принятие адаптационных стратегических решений, которые позволят перестроиться под влиянием внешних факторов.

Цель и задачи. Цель работы – повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг, адаптация к условиям рыночной среды на основании разработки теоретическо-методических основ клиентоориентированных

инноваций.

Задачи исследования, которые необходимо решать в рамках достижения поставленной цели:

– рассмотреть сущность и подходы к определению клиентоориентированного подхода в стратегическом управлении организации сферы услуг;

– изучить инновационно-адаптивное развитие в клиентоориентированном подходе ;

– провести факторный анализ организационной среды клиентоориентированного предприятия;

– разработать программу реализации стратегии адаптации в сфере медицинских услуг.

Предмет, объект исследования. Объектом исследования выступают предприятия оптовой торговли. Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе клиентоориентированных инноваций.

Методологической базой написания данного исследования выступил комплекс общенаучных и специальных методов научного познания, в частности методы логически-априорного, сравнительного, эмпирического, системного, экономического анализа, методы расчета эффективности комплекса мероприятий; экономико-математическое, графическое моделирование, методы экспертных и сравнительных оценок и др.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что они могут быть использованы в практической работе оптовых торговых организаций для разработки клиентоориентированной стратегии повышения конкурентоспособности.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены цель и

задачи, охарактеризованы теоретические, методологические и информационные основы исследования, раскрыта практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы клиентоориентированного подхода как инструмента повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг» рассмотрен клиентоориентированный подход в стратегическом управлении организации сферы услуг, представлена технология разработки клиентоориентированной стратегии конкурентоспособности организации сферы услуг и технология внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии развития организации.

Во второй главе «Разработка стратегии конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе клиентоориентированных инноваций» сделан анализ предприятия сферы услуг ООО «Алмаса», проведена диагностика внешней и внутренней среды, предложена стратегия развития предприятия.

В третьей главе «Программа повышения конкурентоспособности ООО «Алмаса» на основе клиентоориентированного подхода» представлена программа реализации стратегии конкурентоспособности в сфере услуг, рассмотрен организационно-экономический механизм внедрения клиентоориентированных инноваций на предприятии сферы услуг и рассмотрена социально-экономическая эффективность стратегии развития организации сферы услуг.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения, полученные в результате проведенного исследования.

Общий объем ВКР составляет 105 страницы текстового документа, 18 рисунков, 27 таблиц, 12 листов раздаточного материала.

1 Теоретические основы клиентоориентированного подхода как инструмента повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг

1.1 Клиентоориентированный подход в стратегическом управлении организации сферы услуг

Для того, чтобы разобраться в понятие клиентоориентированного подхода необходимо обратиться к источникам его возникновения.

Еще в начале 19 в. Стронг (1925 г) подчеркивал, что личные стратегии продаж должны быть направлены на обеспечение удовлетворенности клиентов, а также заказов на покупку [19]. Несмотря на многочисленные упоминания о преимуществах клиентоориентированного подхода в тот период в зарубежной литературе отсутствовали эмпирические исследования по оценке факторов, влияющих на эффективность клиентоориентированного подхода, его влияния на продажи.

Первое серьезное исследование применения клиентоориентированного подхода было реализовано Робертом Саксом, Бартоном Вайтсом в 1982 году [28]. Ученые исследовали влияние степени вовлеченности продавца на эффективность клиентоориентированного подхода, путем выявления закономерности роста продаж и поведением менеджера по продажам. Кроме того, было изучено влияние политики компании, которая способствовала развитию клиентоориентированного подхода среди персонала. Исследование показало, что использование ориентированных на клиента продаж связано со способностью продавцов помогать своим клиентам и качеством отношений между клиентом и продавцом.

Базой для развития клиентоориентированного подхода явилась концепция «маркетинга взаимоотношений». Понятие «маркетинг взаимоотношений» в середине 80-х гг. впервые ввел в обиход Л. Берри, которым была определена концепция такого подхода, в основе которой лежит «завоевание клиентов, поддержание и укрепление взаимоотношений с ними» [22].

Л. Берри предположил, что если у потребителей есть альтернативы

выбора продукта или услуги, которые они собираются использовать в течение длительного периода времени, то удовлетворенность потребителя будет иметь большое значение при принятии решения о покупке продукта или услуги.

Изначально отношения с клиентами в рамках данной концепции предлагалось выстраивать и удерживать с помощью различных баз данных, на основании данных которой было возможно осуществлять послепродажное обслуживание, направленное на удержание, поддержание контакта после совершения покупки.

Позже концепция «маркетинга отношений» была расширена и появилось более глубокое понятие, относящее к такой деятельности интегрированные усилия для определения, поддержания и создания сети отношений с отдельными потребителями и постоянное усиление данных сетей для взаимной выгоды обеих сторон через интерактивные, индивидуальные контакты, создающие добавленную стоимость в течение длительного периода времени. Таким образом, основой управления становится развитие долговременных отношений с клиентами, удержание фокуса на их потребностях.

Следует отметить, что теория клиентоориентированного маркетинга изначально разрабатывалась для маркетинга сферы услуг. В частности, Л. Берри в своей книге «Маркетинг услуг» посвящает главу маркетингу взаимоотношений. С конца 1970-х годов исследователи в этой области показали, что маркетинг для сферы услуг, основанной исключительно на традиционном подходе к маркетингу продукта, имеет существенные недостатки (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985). Специфика сферы услуг заключается в участии клиентов, не только в потреблении, но и в процессе производства услуги, при одновременности этих ключевых процессов, была названа Eiglier и Langeard (1987) «обслуживанием».

Курт Додж и Е. Кломпмэйкер (1976) вносят свой вклад в развитие «маркетинга отношений», связывая маркетинговую концепцию с поведением персонала. В маркетинговой концепции все части организации ориентированы на решение проблем клиентов и учет потребностей рынка. Торговый персонал

больше не ориентируется исключительно на увеличении объема продаж; скорее реальные потребности клиента становятся основой маркетинга. Тогда же сформулирован и основной постулат маркетинга: «Профессионал продавец не задается вопросом: «Что я могу продать этому человеку?» но вместо этого спрашивает: «Как я могу лучше всего решить проблемы человека?» [16]. Таким образом, уже на этом этапе мы можем сделать вывод о необходимости реализации клиентоориентированного подхода на всех уровнях управления компании и существенном влиянии персонала на реализацию данной концепции во взаимоотношения с клиентами.

Ф. Котлер внес существенный вклад в развитие клиентоориентированного подхода в маркетинге. Уже в 80-х годах, называя «маркетинг взаимоотношений» краеугольным камнем маркетинговой мысли, делал акцент на том, что такой подход должен быть комплексным и общекорпоративным, в котором вся деятельность фирмы направлена на обеспечение удовлетворения клиента и установление с ним взаимовыгодных, долгосрочных отношений. Ф. Котлером был сделан акцент, что концепция развития взаимоотношений должна быть применена не только в отношении клиентов, но также и других контактных и важных для бизнеса аудиторий, таких как партнеры, поставщики, дистрибьютеры и т. д. [33].

Авторы делают акцент на связи клиентоориентированного подхода с конкурентоспособностью компаний, говоря о том, что в конкурентной борьбе побеждают те, кто способны определить потребности целевого рынка и адаптировать себя, чтобы удовлетворить эти потребности лучше, чем конкуренты.

Далее в таблице 1.1 представим основные отличия традиционной концепции управления и с применением клиенториентированного подхода.

Таблица 1.1 Основные отличия традиционной концепции управления и с применением клиенториентированного подхода

Фактор	Традиционный подход	Клиентоориентированный подход
Структура потребителей	Фокусирование на поиске новых клиентов	Фокусирование на удержании клиентов
Продукт	Ориентация на особенности продукта/услуги	Ориентация на преимущества продукта/услуги
Отношения с потребителем	Небольшой акцент на клиенте	Высокий акцент на обслуживании клиентов
Лояльность	Ограниченная лояльность (приверженность) клиентов	Высокая лояльность клиентов
Контакт с клиентом	Умеренный контакт с клиентом	Высокий контакт с клиентом
Качество	Качество - это в первую очередь проблема	Качество - это забота для всех
Исследования предпочтений	В процессе работы, для повышения продаж	В начале создания услуги/компании, для определения потребностей клиента

Составлено автором на основе [22]

Таким образом, в клиентоориентированном подходе делается акцент на взаимоотношениях с клиентом, как ключе к успеху, а также происходит замена традиционной концепция продаж – это место занимает долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с клиентами.

Далее рассмотрим существующие подходы к определению понятия клиентоориентированности.

Нами было выделено три модели, позволяющие классифицировать подходы к определению клиентоориентированного подхода.

Анализ существующих определений понятия «клиентоориентированный подход» представлен в таблице 1.2.

Все перечисленные источники дают четкую, немного различную, но все-таки схожую по своему содержанию трактовку понятия клиентоориентированности организации, проявляющуюся в привлечении клиентов за счет изучения их потребностей, желаний, где итогом является дополнительное извлечение прибыли.

Таблица 1.2 – Анализ существующих определений понятия «клиентоориентированный подход»

Модель	Автор	Определение
Поведенческая	[Роберт Сакс, Бартон Вайтс, 1982]	Способ ведения бизнеса со стороны персонала по продажам. Помощь в принятии решения о покупке, путем удовлетворения потребности клиентов. Продавцы с высокой степенью ориентации на клиента участвуют в действиях, направленных на повышение долгосрочной удовлетворенности клиентов. Избегание поведения, которое может привести к неудовлетворенности клиентов.
	[Хенник Зурау, 2004]	Ориентация на клиента. Понимание необходимости ориентации на потребности клиента при обслуживании, основанная на специальных знаниях и полномочиями в принятии решения
Ценностная	[Питерс, Вотерманн, 1982]	Стремление к близости потребностям клиента. Повышенное внимание сотрудников к сервису и качеству продукта или услуг активный сбор и анализ информации о потребностях клиента
	[Нарвер, Слейтер 1990]	Ориентация на клиента. Организационная культура, в рамках которой сотрудники ориентированы на понимание текущих и перспективных целей и задач клиента и всей цепочки распределительного канала, достаточное для устойчивого создания клиентской ценности.
	[Д.Фарлей, Вебстер, 1993]	Сформированные убеждения сотрудников компании и соответствующие принципы ведения бизнеса, в том числе и реализованных в организационной культуре, согласно которым интересы клиентов стоят выше интересов других стейкхолдеров, что приводит к увеличению прибыли в перспективе
Стратегическая	[Ламбен, 2007]	Ориентация на клиента. Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы
	[Раукерт, 1992]	Рыночная ориентация (market orientation) Сбор и использование информации о потребностях клиентов; разработка стратегии с учетом клиентских предпочтений; реализация данной стратегии, с реакцией на нужды и потребности клиентов

Наиболее нестандартно определение понятия клиентоориентированности дает Стивен Шиффман, где клиентоориентированность представляется в виде деления клиентов на потенциальных и лучших клиентов, и они являются «основной целью» организации — это извлечение дополнительной прибыли.

Каждое из последующих определений отражает определенный аспект понятия ориентации на клиента: у Коли и Яворски - деятельность, у Нарвера и Слейтера - организационная культура, у Дэшпанде, Фарлея и Вебстера -

деятельность и процессы. Поэтому нам представляется целесообразным объединить данные определения и дать обобщенное понятие «клиентоориентированность».

Таким образом, ориентация компании на клиента — это комплекс мер, направленный на удовлетворение потребностей, желаний, ожиданий как постоянных, так и потенциальных клиентов, повышения их лояльности, с целью получения основной и дополнительной прибыли, а также это мероприятия, включающие в себя:

- сбор информации о рынке, настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Следует отметить, что клиентоориентированный подход – это не только вежливость, но и желание и готовность предоставить услугу такого качества, который ожидается, или даже превзойти ожидаемый уровень. Формулировка понятия Л. А. Соколова отражает ценностную модель понятия клиентоориентированного подхода: «обслуживай каждого клиента так, как хочешь, чтобы обслуживали тебя» [22].

В своей статье М. В. Ефремова и О. В. Чкалова выделяют следующие ключевые компоненты клиентоориентированности современного предприятия сферы услуг:

- правильное определение целевой группы потребителей услуг;
- понимание и заблаговременное определение потребностей клиентов, которое основано на эффективном сборе нужной информации о потребителях и дальнейшая разработка комплексных мер по работе с полученной информацией;
- перенос акцента на эмоциональную вовлеченность клиентов в процессе получения услуги, близкие отношения предполагают достаточно высокий

уровень открытости и возможность получения эмоций от взаимодействия. Новые впечатления стоят на одном уровне в потребностях с качественными услугами и дополнительными преимуществами;

- развитие мер по удержанию постоянных клиентов;
- организация системной работы по получению обратной связи, индивидуальных коммуникаций и создание на основании полученной информации долговременных отношений;
- отслеживание параметров удовлетворенности клиентов качеством оказанных услуг [14].

Другой важный момент: качественный сервис не всегда является признаком клиентоориентированности. Можно добиться высокого качества сервиса (с точки зрения организации) и довести его до автоматизма. Однако, в этом случае приоритетом будут являться стандарты обслуживания, а не впечатления клиента и его лояльность. Компания ставит в приоритет точность, скорость, производительность, повторяемость. Но эти составляющие не гарантируют возврат клиента, так как не ясно решены ли его проблемы, удовлетворен ли он обслуживанием. Поэтому клиентоориентированность предполагает оценку, которую получает компания от своего клиента в результате взаимодействия с ним. Без учета оценки клиента бизнес остается товаро-услугоориентированным.

Клиентоориентированность ведет к повышению лояльности клиентов (они возвращаются вновь, так как привержены определенной компании, торговой марке, товару, сервису), росту прибыли и, конечно, созданию благоприятного имиджа, а также популяризации бренда, что дает дополнительные конкурентные преимущества компании.

По наблюдениям команды известных российских экспертов в области маркетинга (Игорь Манн, Михаил Иванов, Михаил Фербер), не менее 80% российского бизнеса рассчитано на одноразовые продажи, а не на длительное удержание клиента. 80% из оставшихся 20% хочет удержать клиента надолго, но пользуется для этого «механическими» системами поддержания лояльности

(призы, дисконтные карты и т. п.).

В данном случае, необходим подход, предложенный Карлом Сьюэллом (книга «Клиенты на всю жизнь»): он считает первоочередной задачей именно удержание клиента и что сделать это можно только при помощи установления человеческих, эмоциональных связей. Таким образом, эмоциональная вовлеченность выступает важным аспектом управления клиентоориентированностью [29].

Таким образом, мы приходим к выводу, что клиентоориентированность является межфункциональным процессом, который охватывает все уровни управления и реализуется через организационную культуру. Клиентоориентированный подход реализуется через непосредственное взаимодействие с клиентом, сбор и работу с личными данными клиентов, адаптацию продукта или услуги к потребностям, разработку стратегии и наделение полномочиями. Именно такой комплексный подход дает возможность достичь высоких показателей обслуживания клиентов, что в итоге приводит к увеличению прибыли компании.

Далее необходимо проследить взаимосвязь клиентоориентированного подхода с выстраиванием стратегии развития компании. Как было отмечено выше, клиентоориентированный подход реализуется, в том числе через стратегию организации.

В связи со спецификой сферы услуг и необходимостью реализации клиентоориентированного подхода на уровне стратегического развития, уточним понятие клиентоориентированного подхода. Клиентоориентированный подход компании сферы услуг — это особый вид стратегического управления компанией, реализованный через все уровни управления компании и ее организационную культуру в процесс создания ценности услуг таким образом, чтобы через понимание и удовлетворение потребностей клиентов добиться их приверженности, что в свою очередь приводит к достижению экономических целей предприятия.

Далее остановимся на стратегическом управлении и его интеграции с

клиентоориентированным подходом.

Стратегия компании — это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Процесс разработки и реализации стратегии состоит из 5 взаимосвязанных управленческих задач, показанных на рисунке 1.1.

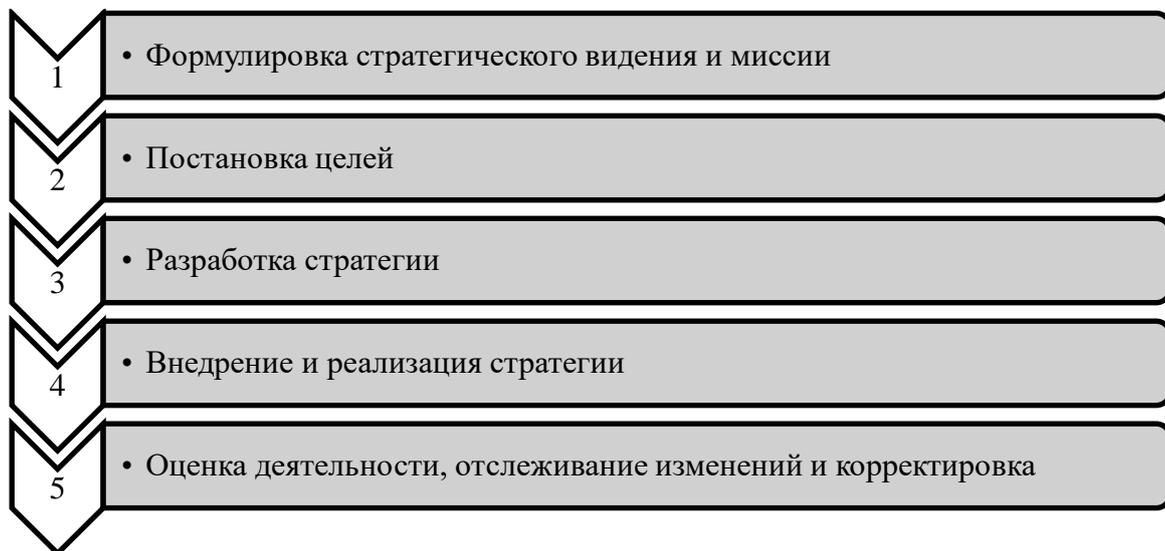


Рисунок 1.1 - Пять задач стратегического менеджмента

Стратегическое видение — это идеальное представление управленцев об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут. По нашему мнению, идеальным представлением о клиентоориентированной компании будет компания, которая имеет высокое значение постоянных клиентов в соотношении с новыми, при этом динамичный прирост новых восхищенных клиентов, в том числе за счет рекомендаций от постоянных.

Миссия компании — это смысл ее существования помимо непосредственного получения прибыли. Миссия клиентоориентированной компании в сфере услуг – улучшение качества жизни клиентов за счет оказания услуг превосходящих ожидания клиентов. Миссия должна быть известна всем сотрудникам компании и послужить платформой для развития организационной культуры. Также миссия должна находиться в общем доступе для клиентов, так как это одна из составляющих позиционирования компании на рынке.

На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Цели должны быть конкретные и измеряемые. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат, в связи с этим имеет смысл реализация процессного подхода и системы сбалансированных показателей, KPI, которые будут завязаны на показателях удовлетворенности клиентов сервисом. Для клиентоориентированной организации добиться целей означает превзойти ожидания клиентов, для этого необходимо понять: какие ожидания у клиентов и как их удовлетворить.

Далее в задачах стратегического менеджмента идут пункты: разработка, внедрение и реализация, в данном случае, клиентоориентированной стратегии, а также оценка и корректировка.

В создании клиентоориентированной компании должны участвовать все, включая сотрудников, которые напрямую взаимодействуют с клиентом. Перед руководством встает задача донести до каждого сотрудника, что его работа влияет на общий результат и, в итоге, на мнение клиента о работе компании.

Таким образом, клиентоориентированный подход лежит в основе маркетинга, данная концепция развивалась в зарубежных исследованиях уже с начала 19 в., в России с началом развития рыночных отношений.

1.2 Технология разработки клиентоориентированной стратегии организации сферы услуг

В рамках данного исследования, с учетом значения клиентоориентированного подхода в формировании высококонкурентного предприятия сферы услуг, предлагается использовать клиентоориентированность как один из инструментов конкурентоспособности. Взаимосвязь стратегии конкурентоспособности и клиентоориентированного подхода определяется возможностью путем понимания потребностей клиентов,

выстраивать деятельность так, что услуги будут востребованы и адекватны происходящим изменениям рынка.

Клиент в такой концепции выступает драйвером внедрения организационных изменений внутри предприятия. И соответственно меняющиеся потребности и возможности клиента ориентиром для изменения стратегии развития.

Выше было определено, что при наличии высокой конкуренции и воздействия меняющихся факторов внешнего окружения стратегия конкурентоспособности становится действенным инструментом обеспечения успеха для предприятий различных отраслей, в том числе торговых организаций. Важным условием успешной адаптации является оперативная реакция на изменения. По сути, ситуация должна предупреждаться. Ряд исследователей называют такую способность – динамическими возможностями.

Таким образом, можно сформулировать понятие адаптивной способности предприятия сферы услуг, которое можно определить как некий определенный набор навыков, полезных знаний и сформировавшегося управленческого опыта менеджмента. Такой комплекс навыков и умений и характеристик может обеспечивать своевременное выявление и правильный учет проявления возможного воздействия на текущую деятельность предприятия в изменяющихся условиях, угроз и возможностей для развития в прогнозируемых условиях. По результатам всестороннего анализа ситуации производится разработка стратегии конкурентоспособности, которая позволит не только приспособиться к ситуации неопределенности, но и достичь оперативного выхода из кризисной ситуации, стабилизации и реализации целей предприятия.

В диссертационном исследовании В. В. Дорофеевой доказана взаимосвязь стратегии, конкурентоспособность и достижения устойчивого развития, автор обосновывает, что данные категории находятся в позициях интеграции и соподчиненности относительно друг друга.

На основе выявления возможных актуальных направлений реализации адаптации в рамках клиентоориентированного подхода формируется текущая стратегия конкурентоспособности, реализация которой в перспективе обеспечивает стабилизацию положения и развитие предприятия.

Далее рассмотрим направления осуществления адаптационных действий в рамках клиентоориентированного подхода в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Направления реализации адаптации в рамках клиентоориентированного подхода

Вид адаптации	Направление адаптации
Организационно-управленческий	Реструктуризация Диверсификация услуг Развитие организационной структуры Привлечение консультантов Создание рабочих групп по проблеме Санация Оптимизация бизнес-процессов Внедрение системы мониторинга различных показателей внешней среды
Экономический	Внедрение бюджетирования и контроллинга на основании показателей клиентоориентированности Инвестиции в развитие технологий Корректировка ценообразования Работа над выявлением резерва снижения издержек Обращение к государственным программам, грантам, субсидиям
Информационный	Развитие информационных технологий коммуникации Развитие системы обратной связи Применение новейших технологий коммуникации Развитие системы связей с общественностью Формирование потребностей клиентов Проведение исследования изменяющихся предпочтений, потребностей, покупательского поведения, покупательских возможностей
Социально-трудовой	Развитие персонала Адаптация персонала Развитие персоналоориентированных отношений Развитие системы мотивации труда на основе клиентоориентированных показателей

Стратегическое развитие предприятия сферы услуг происходит под воздействием факторов макросреды, микроокружения и собственных конкурентных преимуществ. В связи с этими положениями для построения конкурентной клиентоориентированной стратегии предприятию сферы услуг

необходимо определить свои сильные и слабые стороны, а также учесть влияющие на данный момент факторы микро- и макроокружения, которые влияют на его развитие.

Автором был проведен анализ факторов, оказывающих основное влияние на стабильность положения и развитие торговых предприятий.

Перечень факторов внешней и внутренней среды формирует такое понятие, как «факторное пространство предприятия сферы услуг», которое характеризуется следующими особенностями:

- факторы внешнего микро- и макроокружения влияют на предприятие в разной степени;

- все процессы и участники факторного пространства находятся в определенной взаимосвязи;

- факторы внешнего окружения могут быть подвергнуты анализу влияния на хозяйствующие субъекты;

- при определении взаимосвязи внутренних и внешних факторов путем анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей развития, можно представить прогноз развития предприятия по нескольким сценариям;

- служат основой для формирования конкурентной стратегии.

Обеспечить предприятие необходимой информационной базой для определения стратегических целей и решения оперативных задач позволит анализ его факторного окружения (пространства).

Для эффективного и своевременного управления адаптацией предприятия сферы услуг и оперативного реагирования на изменения условий внешней среды, анализ условий факторов внутреннего и внешнего окружения в рамках клиентоориентированного подхода должен производиться регулярно и включать в себя:

- анализ текущей ситуации на потребительском рынке услуг;

- анализ покупательского поведения, предпочтений потребителей, покупательской способности, актуальных потребностей;

- оценку имеющихся угроз;

- выбор возможностей для развития;
- разработку детального плана дальнейших действий по нескольким сценариям: оптимистичному, пессимистичному.

Изучение литературы [31], а также проведенный опрос среди предприятий сферы услуг показали, что на современном этапе развития данной отрасли проблемой является отсутствие системности в анализе факторов и наиболее распространенным является способ реагирования, который предполагает попытки достижения уровня конкурентов, а не действия по своему собственному предупреждающему кризис сценарию.

Анализ соответствующей литературы и опрос экспертов в сфере услуг показал, что уровень развития на сегодняшний день формирует приспособленческий тип взаимодействия с окружающей средой, между тем текущий этап развития рынка и потребительских ожиданий диктует потребность в активном взаимодействии с внешней средой, в том числе и возможном воздействии на микроокружение.

Воздействие на окружающую среду предприятие способно оказывать при помощи разработок инноваций, а также создания определенных ассоциаций, которые предлагают различные законопроекты, регулирующие отношения и процессы отрасли.

На сегодняшний день, основной задачей управления клиентоориентированной стратегией конкурентоспособности является «обеспечение эффективного взаимодействия предприятия сферы услуг с внешней средой, которое позволит реализовать свой внутренний потенциал на определенном уровне» [30].

При выявлении и оценке внешних факторов, наиболее влияющих на конкурентоспособность предприятия необходимо учитывать влияние, как микро-, так макроуровня.

Макроуровень факторного пространства включает в себя факторы экономической среды, правовой среды, научно-технической среды, социальной среды. Следует отметить, что факторы макроуровня способны изменять

качество конкурентной среды. [16]

Целью анализа макроуровня является определение привлекательности отрасли в целом и отдельных видов услуг. Также такой анализ позволяет понять структуру отрасли, ее динамику, возможности развития, существующие угрозы, выделить возможности развития в отрасли и определить ключевые драйверы такого развития.

Определив факторы, способствующие развитию предприятия, и возможные угрозы, необходимо разработать соответствующую стратегию конкурентоспособности. Изменчивость, неопределенность, и взаимосвязанность макросреды, определяют управление конкурентоспособностью сложным, постоянно совершенствующимся процессом.

Своевременное, регулярное проведение анализа макросреды позволит предприятию принимать эффективные стратегические и организационно-экономические решения для обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Первый уровень факторного пространства предприятия сферы услуг – это микроуровень. Микроуровень включает в себя факторы непосредственного воздействия на предприятия, которые составляют совокупность прямого окружения. От этих факторов напрямую зависит конкурентоспособность предприятия.

На микроуровне внешней среды формируются и сами конкурентные отношения. В работе предлагается рассматривать следующие факторы:

- влияние потребителей;
- влияние поставщиков;
- влияние конкурентов.

Все вышеперечисленные факторы, по мнению автора, оказывают наибольшее влияние на адаптационное развитие предприятия сферы услуг.

Следующий уровень факторного пространства предприятия – это микроуровень, который характеризуется внутренними ресурсами предприятия.

На основе анализа существующих методик [25] автор предлагает для оценки макросреды предприятий сферы услуг использовать PEST-анализ, который позволяет оценить влияние внешнего окружения на развитие.

STEP или PEST-анализ расшифровывается как совокупность следующих факторов внешней среды:

- социальных (S – social);
- технологических (T – technological);
- экономических (E – economic);
- политических (P – political).

Для проведения PEST-анализа необходимо отобрать факторы макросреды, которые, по мнению экспертов, имеют существенное влияние на рынок услуг.

Оценка таких факторов позволяет не только прогнозировать тенденции развития рынка услуг, но и необходима при принятии управленческих адаптационных решений на каждом отдельном предприятии [37].

1.3 Технология внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии развития организации

Рассмотренные выше факторы формирования организационной среды клиентоориентированного предприятия и технологии реализации стратегии позволяют разработать модель внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии организации.

В основе модели лежит высокий уровень сервиса, представлена на рисунке 1.2.

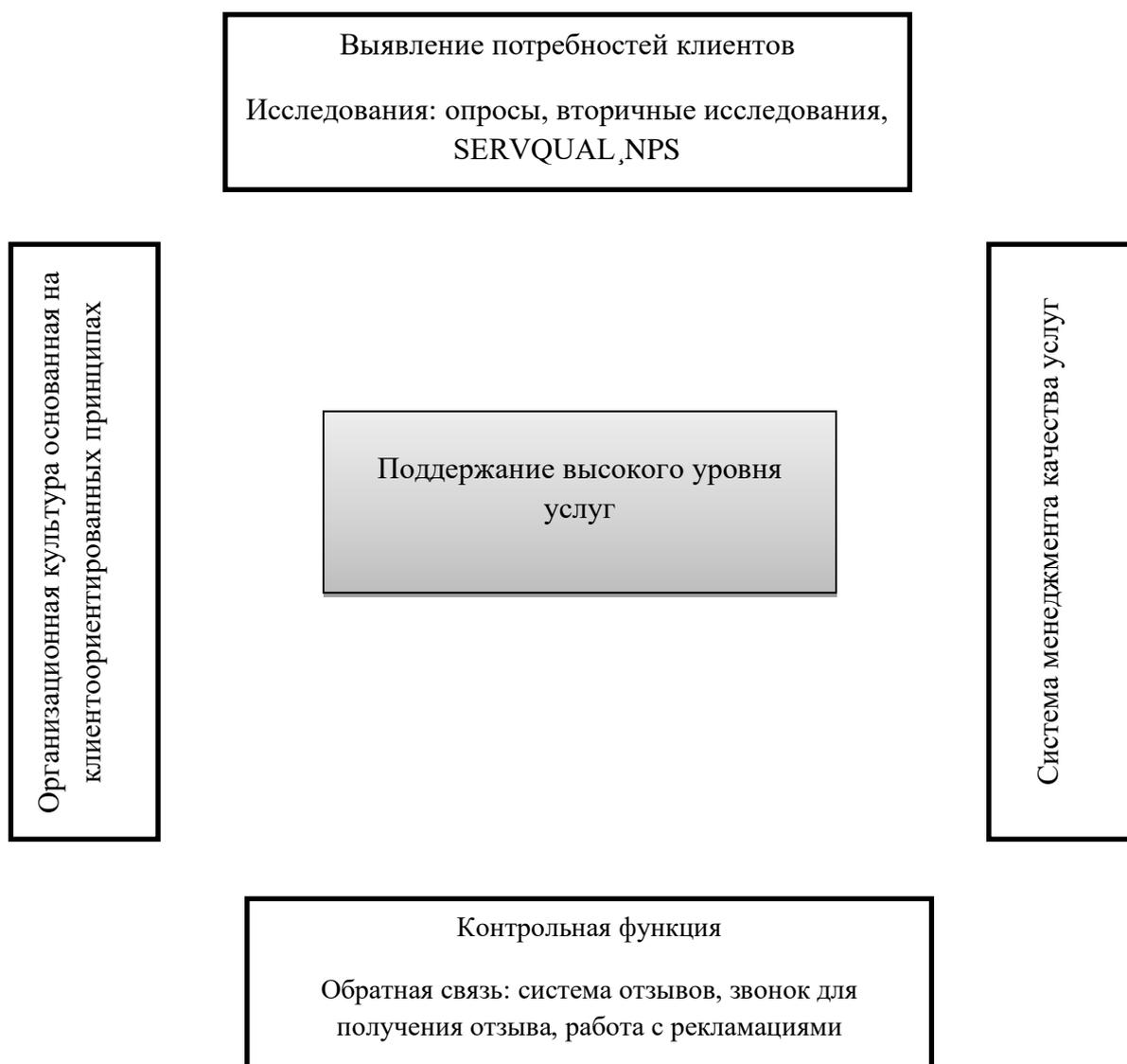


Рисунок 1.2 - Модель внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии организации

Обратная связь является ключевым элементом для получения информации о потребностях клиентов, при этом именно в негативном опыте можно искать основные резервы для развития уровня услуг компании. Обратная связь может быть реализована через следующие каналы:

- возможности оставить отзывы в книге отзывов и предложений;
- отправка сообщения с просьбой оценки различных показателей услуг на электронную почту, телефон;
- системная работа с отзывами на flamp: модуль со ссылкой на сайте, мотивация оставить отзыв, реакция на отзыв.

Далее на рисунке 1.3 показана модель реализации стратегии

клиентоориентированности на всех уровнях управления.

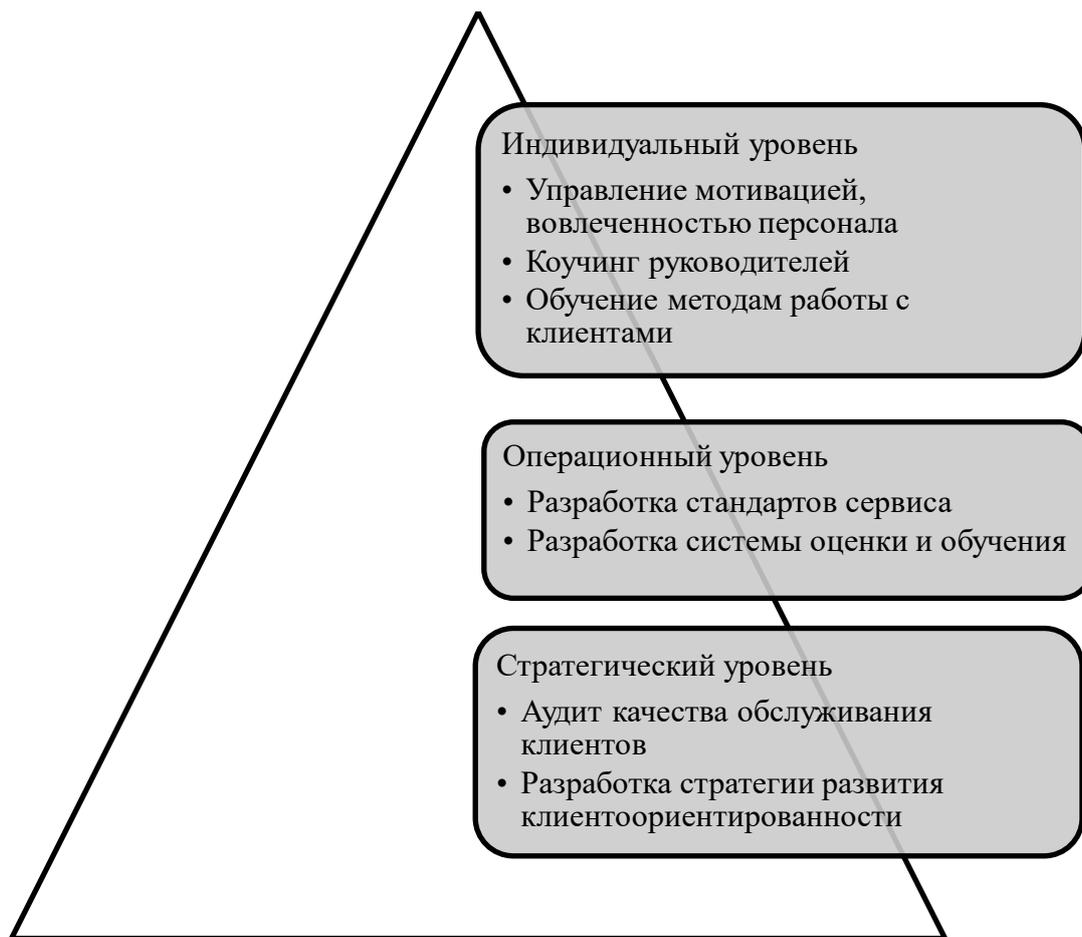


Рисунок 1.3 – Модель реализации стратегии клиентоориентированности на всех уровнях управления

Несмотря на то, что клиентоориентированный подход реализуется на всех уровнях, но наиболее важным остается качество работы персонала, для которого разрабатываются стандарты, системы мотивации, обучения и оценки, программы лояльности.

Представляется, что в клиентоориентированной компании необходимо выстраивать отношения, направленные на удовлетворение потребностей и внутри компании, персонал является «внутренним клиентом», руководство должно стремиться к доверительным отношениям и созданию комфортных условия труда. Такие же отношения выстраиваются и с посредниками и партнерами.

Лучшим примером контроля качества работы с «внутренними клиентами» является концепция TQM. Концепция рассматривает каждое

последующее звено процесса клиентом предыдущего.

Предлагаем рассмотреть более подробно данную концепцию, так как она может стать инструментом для создания клиентоориентированной организации, для которой важен не только конечный результат, но и отлаженность работы всех бизнес-процессов.

Total Quality Management (далее TQM, Всеобщее Управление Качеством) - систематизированная философия менеджмента, способствующая производству товаров и услуг более высокого качества, сокращению расходов, более высокому уровню удовлетворенности покупателей и сотрудников. Из определения можно прийти к заключению, что компании, применяющие в своей работе TQM, стремятся добиться высокого качества для своих клиентов. Ярким примером выступает всем известная японская компания Toyota Motors Corporation, которая продает своим клиентам не только качественный товар, но и надежность, долговечность, престиж, то есть ту дополнительную ценность, о которой говорит клиентоориентированный подход.

По нашему мнению, принципы Всеобщего Управления Качеством не противоречат клиентоориентированному подходу и могут быть учтены при создании клиентоориентированной компании.

Далее представим концептуальную модель внедрения клиентоориентированных инноваций при реализации стратегии конкурентного развития предприятия.

Структура системы адаптационного менеджмента сформирована комплексом функциональных связей элементов, которые взаимодействуют в рамках данной системы (рис. 1.4). Это функциональные блоки клиентоориентированные инновации, организационное обеспечение конкурентоспособности и механизм адаптационного менеджмента.

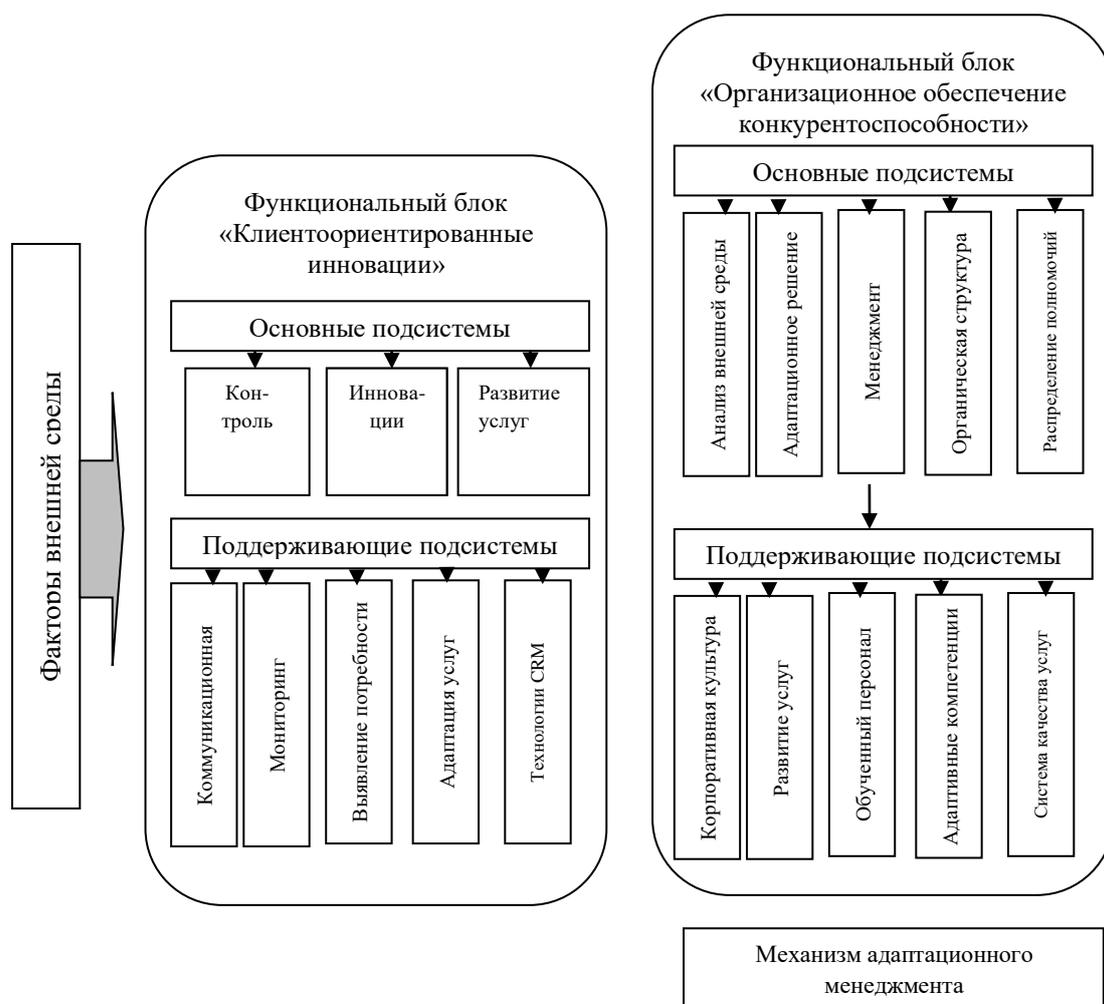


Рисунок 1.4 - Концептуальная модель внедрения клиентоориентированных инноваций в рамках реализации стратегии конкурентного развития

Содержание основных функциональных блоков определяется особенностями подсистем управления, в составе которых определены бизнес-процессы, реализуемые на каждом конкретном предприятии.

Таким образом, были определены методические подходы к формированию стратегии адаптации организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи со спецификой сферы услуг и необходимостью реализации клиентоориентированного подхода на уровне стратегического развития, уточним понятие клиентоориентированного подхода. Клиентоориентированный подход компании сферы услуг - это особый вид стратегического управления компанией, реализованный через все уровни управления компании и ее организационную культуру в процесс создания ценности услуг таким образом, чтобы через понимание и удовлетворение потребностей клиентов добиться их приверженности, что в свою очередь приводит к достижению экономических целей предприятия.

Для обеспечения конкурентоспособности в условиях клиентоориентированного рынка необходимо обеспечить такую методическую основу поведения предприятия, которая позволит учесть все выводы об обращении за услугами клиентами в пользу данного предприятия. Основу такого типа стратегического поведения составляет клиентоориентированный подход.

В работе под клиентоориентированным подходом в сфере услуг автор понимает комплексный метод управления конкурентными преимуществами предприятий на основе анализа состояния и развития рынка, уровня сегментированного спроса с учетом потребностей клиента на всех этапах жизненного цикла оказания услуги.

Процесс, обеспечивающий клиентоориентированный подход должен реализовываться на трех этапах взаимодействия предприятия с клиентом: период создания и реализации услуги, период продажи и послепродажный период. Каждый предыдущий этап должен быть нацелен на перспективу взаимодействия на следующем этапе.

Были определены основные направления инновационного развития клиентоориентированного подхода в стратегическом развитии. В первую очередь инновации лежат в плоскости:

- применения современных информационных систем в процессе

взаимодействия с клиентом, для сбора и обработки информации и клиентам, их поведении, потребностях, особенностях обращения к услугам; коммуникации с клиентом, в том числе каналам коммуникации.

- интеграции лучших мировых практик управления в концепцию клиентоориентированного подхода: процессный подход, ИСО, TQM, менеджмент качества, ERP, CSRP, BSC и др. практики.

Группа компаний «Алмаса» активно работает на российском рынке более 8 лет. За это время бренды, представляемые потребителям в 75 регионах России, заслужили внимание в сфере медицинских товаров, а также продовольственных и потребительских товаров для дома и быта. Продукция компании уже завоевала доверие множества взыскательных потребителей, которые по достоинству оценили надежность, доступность, а также удобство в использовании, благодаря потребительским свойствам товара и комфортной цене.

Анализ рынка функционирования ООО «Алмаса» показал, что рынок медицинских товаров сейчас находится в совсем непростом положении, выходом из сложившейся ситуации является грамотное антикризисное управление и стратегия устойчивого развития.

Дерево целей ООО «Алмаса» соответствует факторам внешней среды исследуемого предприятия. Цели предприятия соответствуют требованиям SMART: имеют конкретные показатели изменения и сроки выполнения. Это характеризует целевую деятельность ООО «Алмаса» с положительной стороны.

Анализ конкурентного пространства ООО «Алмаса» (на основе модели М. Портера) позволил выделить следующие угрозы для формирования стратегии ООО «Алмаса»:

- угрозы наличия (появления) товаров-заменителей (существует много продуктов-субститутов);
- высокий уровень конкуренции на рынке;
- угрозы со стороны поставщиков, связанные с перебоями поставок продукции;

- угрозы со стороны покупателей, их власть на рынке.

Отсутствуют по результатам исследования для ООО «Алмасас» угрозы появления на рынке новых игроков.

Анализ среды прямого воздействия на ООО «Алмаса» показал наличие слабых и сильных сторон, основанных на влиянии на деятельность организации поставщиков и покупателей.

Анализ факторов внешней среды показал, что положительно влияющими на организацию (возможностями для развития) являются следующие факторы: технологические (социальные сети, инновации), культурные и экологические факторы и потребители, отрицательно влияющими факторами являются: экономические, политические факторы и поставщики.

Анализ внутренней среды позволил выделить сильные и слабые стороны ООО «Алмаса».

Сильные стороны:

- Большой ассортимент товаров и услуг;
- Отличное финансовое положение предприятия - деятельность организации экономически эффективна, ликвидна и рентабельна.

Слабые стороны:

- Низкая эффективность маркетинга, есть необходимость в продвижении бренда;
- Низкий уровень корпоративной культуры;
- Отсутствие инновационных проектов, низкий уровень внедрения инноваций.

Проведенный SWOT-анализ деятельности ООО «Алмаса» позволяет сделать вывод о возможности применения в настоящее время одной стратегий повышения конкурентоспособности ООО «Алмаса»: стратегии устойчивого развития. Применение этой стратегии должно базироваться на конкретных поставленных целях ООО «Алмаса».

С помощью карты рисков были выделены наиболее опасные риски, связанные с деятельностью ООО «Алмаса»:

- Удорожание ежемесячных расходов в связи с инфляцией и нестабильностью валюты;
- Высокая зависимость от колебания закупочных цен / цен на сырье (ценовые риски)
- Нарушение логистики поставок продукции из-за рубежа в связи с санкциями;
- Снижение реальных доходов потребителей и риск снижения спроса.

Проведенный анализ показал необходимость внедрения клиентоориентированного подхода для достижения устойчивого положения на рынке и повышения конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. по состоянию на 01.01.2019 - Москва: Юрайт-М, 2019.- 662 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01.01.2019 - Москва: ЮРКНИГА, 2019. - 416 с.
3. Абдуллаева, С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации /С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. — 2018. — №33. — С. 34-38.
4. Абдулмежидова П. М. Разработка стратегии развития организации /П.М. Абдулмежидова, Е.А. Ершова // Экономическая среда. - 2016. - № 2 (16). - С. 148–152.
5. Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования. – Москва, 2008. С.272
6. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - Москва: КД Либроком, 2015. - 248 с.
7. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул, Б.М. Карпов, В.Б. Перевязкин, М.К. Старовойтов. – СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 606с.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф - Санкт-Петербург: Питер, 2016. -412с.
9. Бабенко, А. А. Маркетинговые исследования степени удовлетворенности потребителей платных медицинских услуг // Наука и бизнес : пути развития. 2015. № 11. С. 34-36.
- 10.Бабкин, А.В. Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем / А.В. Бабкин. - СПб. : СПбГПУ, 2006. - 715 с.
- 11.Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие; под общ. ред. проф. Г.Л. Багиева. – СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

- С.231.
12. Багиев, Г.Л., Маркетинг : учебник для вузов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тара-севич, Х. Анн. -М.: Экономика, 2001. - 717 с.
 - 13.Багриновский, К.А. Прогнозные стратегии развития потенциала предприятия (модельный подход) / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, Е.Ю.Хрусталеv // Проблемы прогнозирования. - 2000. - № 2. - С. 34-37.
 - 14.Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 79 с.
 - 15.Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 285 с.
 - 16.Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 365 с.
 - 17.Беляев М.А. Механизм управления факторами развития современных экономических систем [Текст] / М.А. Беляев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С.311.
 - 18.Богдан И.В. Мониторинг рынка программных продуктов по сбалансированной системе показателей // Проблемы науки. – 2010. – № 9. С. 40–45.
 - 19.Бурцева О.С., Стукен Т.Ю. Клиентоориентированность медицинских учреждений: ожидания населения и готовность медицинских организаций // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №2. – С.28-32.
 - 20.Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24)
 - 21.Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва: КНОРУС, 2018.-232 с.
 - 22.Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 343 с.
 - 23.Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учеб. пособие. М.: Дашков и Ко, 2009. – 448 с.

- 24.Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е.Вершигора– Москва: ИНФРА-М, 2017. – 283 с.
25. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- Москва: Эксмо, 2018.- 432 с.
- 26.Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
- 27.Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2018. – 296 с.
- 28.Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчигова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 511 с.
- 29.Глин, Дж. Стратегия бизнеса/ Глин Дж., Маркова В. , Перкинс Д. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2017. - 656с.
- 30.Денисов В. Управление организационным развитием промышленного предприятия / В.Денисов, Д. Киреев // Проблемы теории и практики управления - 2017 - № 1 -С. 86-92
- 31.Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П.Дойл – Санкт-Петербург: Питер, 2016 –544с.
- 32.Диксон, П. Управление маркетингом : пер. с англ. / П. Диксон — М. : БИНОМ, 2007.-560 с.
- 33.Добрынин, А.И. Устойчивость, устойчивое развитие, экономическая устойчивость, устойчивый экономический рост / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов // Реферативный сборник конкурсных проектов, получивших гранты на исследования в области фундаментальной экономики в 1999-2000 годах. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. - С. 31-33.
- 34.Дорофеева В.В. Формирование системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Дорофеева Виктория Вячеславовна; [Место защиты: Байкальский государственный университет экономики и права].- Иркутск, 2014.- 330 с.

- 35.Дорофеева, В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий /В.В. Дорофеева // Дискуссия. - 2013. — № 5. - С.62-67
- 36.Дорофеева, В.В. Реформирование предприятий как способ их адаптации к новым макроэкономическим условиям существования /В.В. Дорофеева // European Social Science Journal. - 2011. - № 3. - С.278-285
- 37.Ефремова М.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» / М.В. Ефремова, О.В. Чкалова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – Серия: Социальные науки. – 2016. – № 2 (42). – С. 17–24.
- 38.Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2016. – 208 с.
- 39.Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов. - Режим доступа: www.cfin.ru.
- 40.Зинкевич, А. Секреты клиентоориентированности: руководство по приобретению преданных клиентов / Издательство AZ, 2016. - 42 с.
- 41.Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2018. 504 с.
- 42.Иоффе, А. Д. Малое предпринимательство в России: состояние, проблемы, перспективы / Аналитический сборник / А. Д. Иоффе, В. Ш. Каганов, А. И. Мишин. — М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2018. - 160 с.
- 43.Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. - М. : Дело, 2008.-568 с.
- 44.Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. -М. : Наука, 2004. - 240 с.
- 45.Клиентоориентированный подход в сфере услуг. UKEssays.com. 11 2018. All Answers Ltd. 06 2020 <<https://www.ukessays.com/essays/marketing/relationship-marketing-in-service-sector-marketing-essay.php?vref=1>>.
- 46.Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление: пер. с англ. / Д.

- Клиланд, В. Кинг. -М. : Сов. радио, 1974. - 280 с.
- 47.Князева, Е.Н. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. - М. : Наука, 1994. - 229 с.
- 48.Кобзев, В.В. Приложение микроэкономического анализа к задачам адаптации [Электронный ресурс] / В.В. Кобзев. - Режим доступа: <http://www.Aomai.ab.ru>
- 49.Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
- 50.Ладыгина Е.Е. Обеспечение конкурентоспособности предприятий строительной отрасли на основе повышения уровня клиентоориентированности [Текст] дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М, 2019. – 144 с.
- 51.Лукичева, Л.И. Управление организацией : учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. - 2-е изд. - М. : Омега-Л, 2005. - 360 с.
- 52.Лунев, В.В. Развитие торговых сетей на основе клиентоориентированности : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Лунев Валерий Владимирович; [Место защиты: Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского].- Нижний Новгород, 2014.- 21 с.
- 53.Лунёв, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой : учеб. пособие / В.Л. Лунёв. - М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. - 356 с.
- 54.Леманн Дональд, Р. Управление продуктом : учебник для студентов вузов / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 719 с.
- 55.Макарова, А.В. История развития и современное понимание проблематики и особенностей концепции организационного развития / А.В. Макарова // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики - 2017 - № 2 -С. 37-40
- 56.Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
- 57.Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции,

- инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
58. Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – Москва : КНОРУС, 2016.-496 с.
59. Мироненко, Ю.Д. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханова. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml.
60. Организационное развитие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html
61. Организационное поведение: учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 235 с.
62. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации / В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2017. – № 1 (14). – С. 95–101.
63. Плеханова, И.В. Конкурентоспособность как основное направление стратегического планирования на предприятии / И.В. Плеханова // Актуальные вопросы экономических наук, 2009. - № 5-1. - С. 160-165.
64. Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. - 2010. - Т. 16. - № 1. - С. 205-211.
65. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М.Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ, Гуманитарные науки. – 2013. - №1 (21). – С. 56-62.
66. Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. - № 3 / 2012.
67. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. — Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — 528 с.
68. Селяев, Е.В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг / Е.В. Селяев // Вестник Южно-Российского

- государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Сер. : Социально-экономические науки. - 2011. - № 4. - С. 241-247.
69. Стародубцева, Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е.А. Стародубцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. - №4. – С. 132-135.
70. Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике / Е. Сысоева // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. - №2. – С. 258-263.
71. Сысоева, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. – 2010. - № 12(73). – С. 283-287;
72. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. - Москва: КноРус, 2016. - 232 с.
73. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 639 с.
74. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.
75. Теория организаций и организационное проектирование: пособие по неклассической методологии: учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2016. - 240 с.
76. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - Москва: Вильямс, 2018. - 928 с.
77. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К.Фляйшер, Б.Бенсуссан - Москва: Бином, 2015. - 541с.
78. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва: Дашков и К, 2016. - 468 с.
79. Фролова, В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий

- развития предприятия / В.В.Фролова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2017. - №17 - С. 3-9.
- 80.Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В.Черкасова. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya>.
- 81.Четыркина, Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества / Н.Ю. Четыркина // Креативная экономика. — 2017. — № 3 (63). — с. 15-20.
- 82.Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] / Б.А.Чуб. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
- 83.Шавровская, М.Н. Клиентоориентированность персонала : формирование и оценка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Шавровская Марина Николаевна; [Место защиты: Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского].- Омск, 2011.- 203 с.
84. Шаисламова М. Р., Гафурова Д. Р. Влияние стратегического маркетинга на конкурентоспособность предприятия // Молодой ученый. – 2015. — №7. — С. 510-513.
- 85.Щеголева, А.А.. Анализ сильных и слабых сторон крупных компаний / А.А.Щеголева // Young Science - 2018. - № 3. - С.111-115.
- 86.Шерешева М.Ю., Костанян А.А. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. №4. – С.38-45.
- 87.Шлабитц В.В. Маркетинговые интернет технологии повышения клиентоориентированности компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Шлабитц Виктория Валентиновна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2010.- 141 с.
- 88.Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - Москва: КноРус, 2017. - 320 с.
89. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С.

- Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2016. - №6. – С. 34-40.
90. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - Москва: Форум, 2017. - 304 с.
91. Фролова, И.И. Влияние внешней среды на деятельность предприятия / И.И. Фролова // Экономика и управление - проблемы, решения. - 2012. - № 4. - С. 34-38.
92. Шемятихина, Л.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / Л.Ю. Шемятихина. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал.гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.
93. Щербакова, Л.В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / В.Р. Тугушева, Л.В. Щербакова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. - №28. – С. 628-633.
94. Хан, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе комплексно-комбинированного подхода / А.В. Хан // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. - № 39. - том 15. – С. 210-213.
95. Цуканова, О.А. Особенности анализа внешней и внутренней сред при стратегическом управлении рекламно-издательскими предприятиями / О.А. Цуканова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2010. - № 3. - С. 85-87.

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
« 08 » июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
« 08 » июня 2022 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


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

Е.А.Герасимова
инициалы, фамилия

Выпускник

01.06.22 
подпись, дата

51728926
номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02Б-
МО
номер группы

А. М. Щеглов
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Е.А.Герасимова
инициалы, фамилия

Красноярск 2022