

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИРМЕННОГО СЕРВИСА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис  
магистерская программа Организация и управление коммерческой  
деятельностью  
очной формы обучения, группы 05001635  
Ивановой Светланы Альбертовны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Климова Т.Б.

Рецензент:  
директор ООО «Арбис»,  
Польникова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты сервисной деятельности .....	6
1.1. Сущность и роль сервисной деятельности .....	6
1.2. Классификация и характеристика основных видов сервисных услуг .....	10
1.3. Клиентоориентированность сервисной деятельности: понятие, сущность, особенности .....	16
2. Практические аспекты системы фирменного сервиса предприятий Белгородской области.....	26
2.1. Характеристика системы фирменного сервиса предприятий .....	26
2.2. Тенденции развития системы фирменного сервиса предприятий .....	34
2.3. Анализ внутренней и внешней среды клиентоориентированного фирменного сервиса предприятий Белгородской области .....	40
3. Пути совершенствования клиентоориентированности как инструмента совершенствования сервисной деятельности предприятий Белгородской области.....	48
3.1. Выявление проблем фирменного предприятий Белгородской области..	48
3.2. Пути совершенствования клиентоориентированного сервисного обслуживания клиентов.....	52
3.3.Разработка принципов и рекомендаций по совершенствованию клиентоориентированности фирменного сервиса для предприятий Белгородской области.....	84
Заключение .....	84
Список использованных источников .....	98
Приложения .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Актуальность исследования обусловлена современными реалиями, в которых сфера услуг занимает все более прочное положение в мировом пространстве и является одной из приоритетных областей общественного производства. Многие государства осуществляют выбор вектора экономики определенно на развитие данной области, так как сегодня спрос в этой сфере в достаточной степени высок. Прибыльность от сферы услуг во многих государствах приводит к увеличению ВВП, что оказывает положительное влияние на экономику любой страны.

Проблема исследования – на современном этапе социально – экономического развития России ученые осуществляют поиск методов решения проблем развития регионов страны. Сфера услуг на сегодняшний день является важнейшим фактором повышения качества общественной жизни и уровня жизни населения региона и страны. Современный сервис производит услуги с высоким доходом и нацелен в основном на обеспеченных людей. Соответственно, поиск эффективных методов совершенствования сервисной деятельности для Белгородской области и в частности для экономики России целесообразен.

Степень разработанности – актуальные аспекты фирменного сервиса на современном этапе рассматривались в работах как отечественных исследователей: М. Акулич [1], В.В. Бусаркина [46], В.В. Дегтерева [49], В. Загребной [52], А. Зинкевич [8], В.Д. Маркова [13], В.Д. Молев [14], Д.Г. Родионов [19] и другие; так и зарубежных исследователей: AlarmI., PerryCh. A [82], Drucker P.F. [59], Henderson J.L.[85], Fornell C., Rust R., Dekimpe M. [86] и другие.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы фирменного сервиса.

В соответствии с целью работы имеет место потребность в решении следующих задач:

- охарактеризовать сущность и роль сервисной деятельности;

- обобщить классификацию и характеристику основных видов сервисных услуг;
- проанализировать клиентоориентированность сервисной деятельности: понятие, сущность, особенности;
- показать характеристику системы фирменного сервиса Белгородской области;
- проанализировать тенденции развития системы фирменного сервиса Белгородской области;
- осуществить анализ внутренней и внешней среды фирменного сервиса Белгородской области;
- выявить проблемы системы фирменного сервиса Белгородской области;
- предложить пути по совершенствованию сервисного обслуживания клиентов Белгородской области;
- показать совершенствование системы фирменного сервиса за счет реализации принципа клиентоориентированности.

Объект исследования – система клиентоориентированного фирменного сервиса.

Предмет исследования – сервисное обслуживание.

Научная новизна исследования – в условиях быстротекущих процессов современной жизни, появлению большого количества методов сервисного обслуживания, осуществить анализ и свести из лучших элементов «один лучший формат» сервисной деятельности.

Практическая значимость исследования – применения результатов работы в процессах совершенствования сервисной деятельности Белгородской области.

Методологическая основа исследования – системно-структурный, диалектический, методов описательной статистики, метод анкетирования, табличный, формально-логический, формально-юридический, графический, метод дедукции, логический метод, методы синтеза и анализа.

Теоретическую и методологическую базу работы составили труды российских и зарубежных ученых, которые содержат частичные аспекты данной проблемы, статистические данные, публикации в печати. В системно-аналитическом ключе были проанализированы работы отечественных и зарубежных специалистов в области фирменного сервиса.

Структура исследования обусловлена его предметом, целью и поставленными задачами. Выпускная квалификационная работа на 115 страницах, состоит из введения, трех глав, которые включают девять параграфов, заключения, содержит иллюстрированный материал (10 таблиц, 7 рисунков), в том числе списка использованных источников и литературы из 131 наименований.

## **1. Теоретические аспекты сервисной деятельности**

### **1.1. Сущность и роль сервисной деятельности**

Понятие «услуга» насчитывает десятки трактовок. Экономическая теория рассматривает услугу, как особый вид товара, который удовлетворяет определенные потребности отдельного человека или общества в целом. Так, например, Д. Коул утверждает, что услуга - это специфический вид товара, в структуре которого преобладают неосязаемые качества [4, с.87]. Подобных мыслей придерживаются В.Семенов [4], Л. Тикоцкий [4], Г. Малера.

Более глубокие исследования экономической сущности услуги показывают, что понятие «услуга» является более многогранным, чем понятие «товар». По мнению Ф. Котлера, услугой может быть любое мероприятие или выгода (благо), которую одна сторона может предложить другой. Услуги часто являются неосязаемыми и не приводят к овладению чем-нибудь [7, с.91]. Согласен с таким определением Р. Кириллович, который также определяет услугу как полезное действие, результатом которой является изделие [41, с.141] или полезный эффект.

Похожую точку зрения, а именно, что в основе услуги лежит взаимовыгодное соглашение сторон, имеет В. Руделиус, однако, он с соавторами рассматривает услугу как специфический вид деятельности, благодаря которой образуются материальные или нематериальные выгоды, или их сочетание, которое организация предоставляет в обмен на деньги или другие ценности [5, с.343].

Услуга – это вид экономической деятельности, которая создает ценность и обеспечивает определение преимуществ для потребителя, – утверждает известный маркетолог в сфере обслуживания К. Лавлок [41]. А. Романов и его соавторы, которые под услугой также понимают деятельность (работу), уточняют, что в процессе такой деятельности не создается новый о вещественный продукт, но изменяется качество ранее созданного продукта [42].

К определению услуг как вида деятельности склоняется большинство ученых, в частности Г. Вельминов, П. Завьялов, Н. Иванов, П. Мягков, А. Челенков, Л. Берри, К. Гронроус и другие.

Собственную позицию относительно дефиниции услуги занимает В. Апопом, который утверждает, что услуга является одновременно и товаром, и видом деятельности, и дополнительной выгодой для покупателя. Он утверждает: «услуга – товар особого вида, деятельность, благо, что удовлетворяет потребности индивида, производства и общества, имеет потребительскую стоимость и стоимость, результат которой может иметь материальную и нематериальную формы» [41, с.98].

Таким образом, исследование дефиниций услуги как экономической категории свидетельствует, что не существует однозначного мнения относительно ее определения. Напротив, существует большое количество определений этого понятия, все они разные, потому что авторы пытались выразить свое видение, опираясь на различные научные школы.

В свою очередь, термин «сервис», имея иноязычное происхождение, с английского переводится и как «услуга» и как «обслуживание» (service – труд, работа, услуга, сервис, обслуживание, связь, срок службы, сфера деятельности, учреждение, обслуживать [11]), поэтому это понятие можно использовать как синоним к термину «услуга», так и к «обслуживание».

Сервисную деятельность зачастую трактуют как:

- комплекс действий, операций, трансакций, направленных на создание услуг в соответствии с поставленными целями, задачами, стратегиями;
- как активную форму взаимодействия производителя и потребителя услуг (клиента) в их взаимодействии;
- как особый вид сервисной организации (композиции) сервисной логистики бизнеса(ов), взаимодействия сервисных процессов и операций.

Вместе с тем, правильнее было бы под термином «сервис» понимать комплекс бесплатных и / или дополнительных услуг, связанных со сбытом и

первичной эксплуатации продукта / блага (дегустация, тестирование, доставка, настройка тому подобное).

Под понятием «сервисное обслуживание» следует понимать систему обеспечения, позволяющую потребителю рационально эксплуатировать приобретенный товар. Как указано в работе [21, с.245], сервисное обслуживание - это совокупность функций и видов деятельности предприятия, которые обеспечивают связь «предприятие-потребитель» и являются необходимой составляющей маркетинговой коммуникационной политики компании.

Следует отметить, Россия вступила в новый этап социально-экономического развития, характеризующийся наиболее узкой сервисизацией и информатизацией при условиях определенно возрастающей глобализации. Основная причина общественного развития – это определенно рост потребностей. Многие корпоративные и индивидуальные потребности являются основой общественного воспроизводства. При развитии общества растут потребности, изменяется их структура, состав, приоритеты, качественное содержание, имеют место появления новых потребностей, прежние исчезают. Появляются определенно новые потребности, которые связаны с информатизацией общества, научно-техническим прогрессом и развитием рыночной инфраструктуры.

Вступление Российской Федерации в глобальное экономическое пространство предполагает диверсифицированное и быстрое развитие сферы услуг: социальной, бытовой, культурной, телекоммуникационной и информационной. Дополнительное воспроизведение требует многогранности в увеличении сети сферы услуг и определенного улучшения качества сервиса, предоставляемых различными видами услуг: от профессиональных (маркетинговых, консалтинговых и пр.) до домашних (туристических, жилищно-коммунальных). Соответственно имеет место возникновения важной закономерности, которая заключается в том, что, с одной стороны, услуги, которые являются неотъемлемой частью использования, являются

двигателем репродуктивного процесса, а с другой – дополнительное развитие требует развития сектора услуг. К тому же, ускоренное развитие сектора услуг является катализатором территориального развития, которое служит определенным мультипликатором. Полагаем, что более важной причиной, которая характеризует социальный прогресс, является ускоренное развитие сектора услуг и проникновение сервиса в большинство сфер жизни людей[14].

Развитие экономики услуг – многофункциональный процесс, который присущ всем государствам. Осуществление этого процесса происходит при учете вызревания внутренних предпосылок и в основном зависит от уровня экономического развития. В государствах, со слабо развитой экономикой, хозяйственная деятельность сведена приоритетно к производству товарной продукции. Структура экономики деятельности, направленной на производство неосязаемых, нематериальных видов товара, который выражен в форме услуги, прямо пропорциональна уровню развития производительности труда и экономики. Данная закономерность на границе столетий проявляется определенно в полной мере. В результате длительной эволюции к концу XX в. доля услуг в мировом ВВП достигла 68 %.

США является лидером в производстве услуг, на их долю приходится более 1/3 мирового производства. За ними идет Великобритания и с несколько большим отставанием следуют Франция, Канада, Италия. В Германии и, особенно в Японии преимущественно развивается производство товаров, но и присутствует рост доли услуг.

В Российской Федерации услуги развиваются определенно медленно, преимущество отдается товарам. При условиях экономического кризиса и санкций страна акцентирует свое внимание на производстве товаров.

Основными тенденциями современного развития сферы сервисной деятельности, полагаем, являются: изменение потребительского спроса, интенсивное развитие информационно-телекоммуникационных услуг,

внутривидовая диверсификация услуг, формирование сервисных комплексов и межвидовая интеграция услуг.

## **1.2 Классификация и характеристика основных видов сервисных услуг**

Возможны различные варианты типологии и группирования сервисов и услуг. Общепринятыми, в аспекте массового потребления, считаются следующие группы [49; 68]:

- 1) услуги торговли, общественного питания и рынков;
- 2) бытовые услуги;
- 3) услуги пассажирского транспорта;
- 4) телекоммуникационные услуги связи;
- 5) жилищно-коммунальные услуги;
- 6) услуги учреждений и организаций культурной сферы;
- 7) туристско-экскурсионные услуги;
- 8) спортивно-оздоровительные услуги;
- 9) медицинские, санаторно-оздоровительные услуги;
- 10) услуги юридического и правового характера;
- 11) услуги финансовых учреждений и банков;
- 12) услуги системы образования и воспитания.

Единого подхода в классификации услуг на данном этапе в теории и практике не существует; соотношение некоторых из них представлено на рисунке 1.1 [109], [110].

При всей многообразности типологии услуг, не предусмотрено их различия относительно к конечной приоритетной потребности клиента. По своей сущности услуга может быть, как основным товаром, так и комплементарным. В первом случае услугу выступают как основные продукты, которые удовлетворяют самостоятельные потребности клиентов. Во втором случае, услуги выступают как комплементарные продукты к основным, повышая уровень комфорта при пользовании основными

продуктами. На практике подобные услуги относят к дополнительным сервисам и не уделяют к осуществлению оценки определенного внимания.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВСЕМИРНОЙ ТОРГОВОЙ АССОЦИАЦИИ	ОБЩЕРОССИЙСКИЙ КЛАССИФИКАТОР УСЛУГ ОК-002	МЕЖДУНАРОДНАЯ СТАНДАРТНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ (ISIC)	КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ (ОЭСР)
Распределение	Транспортные услуги		
	Услуги связи		Посредничество
	Услуги торговли и общественного питания, услуги рынков	Склады, торговля, рестораны, гостиницы	Поставка, планирования поставок
Образование			
Туризм и путешествия		Общественные, индивидуальные, социальные	Банки, недвижимость, страхование, накопления капитала
Отдых, культура, спорт	Услуги физической культуры и спорта		
	Услуги учреждений культуры		
Финансовые	Услуги банков		
Здравоохранение и социальные	Медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги		
Строительство инжиниринг	Жилищно-коммунальные услуги		
Экология	Бытовые услуги		
Другие	Услуги правового характера		
	Прочие услуги населению		

Рисунок 1.1 – Классификация услуг

Существуют различные варианты группирования услуг и сервисов, и каждая из этих классификаций отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности. Наиболее удачной представляется классификация Т.А. Фроловой [24]. Согласно Фроловой Т.А., можно выделить пять общих типов услуг:

- 1) распределительные (розничная и оптовая торговля, транспорт, связь),
- 2) производственные (инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования, испытания и пр.);
- 3) профессиональные (банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные);
- 4) потребительские (массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением);

5) общественные (телевидение, радио, образование, культура и т.д.).

Учитывая меру осязаемости, например, Фролова Т.А. выделяет четыре класса услуг.

1) Осязаемые действия, направленные на самого человека (здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе);

2) Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты (функционирование грузового транспорта, ремонт оборудования, охрана физических объектов, поддержание санитарных норм и др.);

3) Неосязаемые действия, направленные на сознание и подсознание человека (услуги образования и воспитания, телекоммуникационные технологии и услуги СМИ, культурные услуги и пр.);

4) Неосязаемые действия с неосязаемыми активами (банковские, юридические и консультационные услуги, страхование и пр.).

Другие возможные варианты разделения услуг:

- материальные и нематериальные услуги;
- стандартизированные и творческие услуги;
- личные и коллективные услуги;
- производственные и непроизводственные услуги;
- коммерческие и некоммерческие услуги;
- государственные и негосударственные;
- чистые и смешанные.

Сервис неразрывно связан с процессом продаж и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе заказа, поставки покупки и дальнейшего обслуживания продукции. Объектом сервиса являются различные потребители: производственные предприятия, различные распределительные центры, бизнес-посредники, конечные потребители и др.

Предметом изучения сервиса являются принципы, модели и методы, средства и инструменты, обеспечивающие определенный комплекс (набор) соответствующих услуг. В качестве объекта сервисной деятельности многие

исследователи рассматривают и «окружающие человека условия». Речь идет об услугах обществу со стороны государства, к ним в частности относятся услуги уборки территорий муниципальных образований, озеленения, ландшафтного дизайна городских парков и скверов и т.п.

Объекты сервисной деятельности, можно классифицировать, относя в различные группы. Один из вариантов классификации услуг по способу и объекту воздействия, представленного в таблице 1.1, предложен В.Д. Марковой [13].

Таблица 1.1

## Характеристика услуг по способу и объекту воздействия[9]

<b>Характеристика услуг</b>	<b>Организации и сферы услуг (примеры)</b>
Осязаемые действия, направленные на организм, тело человека (объект)	Здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты, парикмахерские, спортивные клубы, рестораны, кафе
Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты	Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, охрана, поддержание чистоты и порядка, прачечные, химчистки, ветеринарные услуги
Неосязаемые действия, направленные на сознание человека	Образование, радио, телевизионное вещание, информационные услуги, библиотеки, театры, музеи
Неосязаемые действия с неосязаемыми активами	Банки, юридические и консультативные услуги, страхование, операции с ценными бумагами

Сервисное обслуживание – совокупность (комплекс) процессов и операций по удовлетворению различных потребностей потребителей (клиентов), поддержанию функций деятельности, работоспособности или исправности оборудования при его использовании по назначению, ожиданию, движению, хранению и транспортировке. Сервисное обслуживание – совокупность функций и видов деятельности, транзакций внутри материального и информационного потоков на пути «предприятие-потребитель» по показателям качества, цены, места и времени поставки продукции в соответствии с требованиями рынка.

Многие учёные и исследователи выделяют следующие виды сервисного обслуживания:

– сервис удовлетворения потребительского спроса;

- сервис оказания услуг производственного назначения;
- сервис послепродажного обслуживания;
- сервис информационного обслуживания;
- сервис финансово-кредитного обслуживания.

В более широком смысле вводят понятие «сервисная деятельность». Определений сервисной деятельности имеется достаточно много, например, следующие:

1) Сервисная деятельность как обслуживание. Обслуживание – любое действие, совершаемое одной стороной для другой стороны, имеющее нематериальный характер и не приводящее к возникновению права собственности на что бы то ни было. Обслуживание может быть, а может и не быть связано с физическим продуктом.

Обслуживание – комплекс работ, направленный на поддержание устройства, узла, механизма, системы, агрегата в технически исправном состоянии. Целью обслуживания также является предупреждение появления неисправных состояний и отказов путём замены наиболее слабых частей на новые; диагностика состояния.

2) Сервисная деятельность как социально-сетевое взаимодействие. По сути это виртуальная площадка, связывающая людей в сетевые сообщества с помощью программного обеспечения, компьютеров, объединенных в сеть (Интернет) и сети документов (Всемирной паутины). Сетевые социальные сервисы в настоящее время стали основным средством:

- общения, поддержки и развития социальных контактов, совместного поиска, хранения, редактирования и классификации информации;
- обмена данными, творческой деятельности сетевого характера, выполнения множества других задач, таких как: индивидуальное и коллективное планирование (расписание, встречи), подкасты (аудиопотоки), когнитивные карты.

Соответственно, сервисная деятельность это специфическая область экономических отношений, где формируются и осуществляются технологии

удовлетворения потребностей. Сервисная деятельность – это специфическая экономическая активность людей, вступающих между собой в отношения по реализации общественных, групповых и индивидуальных услуг в рамках рыночных отношений и осуществляемая профессионально подготовленными работниками.

Цель отношений в рамках сервисной деятельности – удовлетворение человеческих потребностей, в отличие от цели создания материальных благ – товаров.

Обобщая вышесказанное можно выделить различные типологии и провести группировку услуг и сервисов по различным признакам. Типология и группирование услуг и сервисов по признаку их осязаемости и индустриализации показана на рис. 1.2.

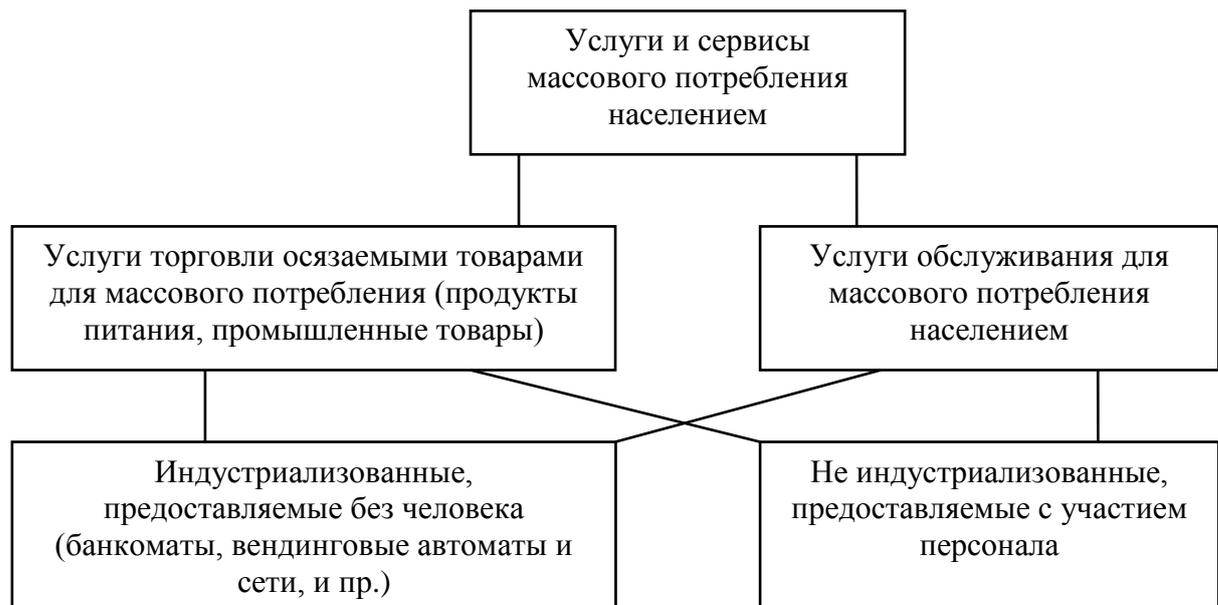


Рисунок 1.2 – Типологический комплекс услуг и сервисов по признаку осязаемости и индустриализации

Осязаемые и неосязаемые услуги и сервисы возможно подразделить на следующие группы:

1) осязаемые услуги и сервисы, воздействующие на тело человека (услуги пассажирского транспорта, услуги здравоохранения и организаций спортивно-оздоровительного профиля, услуги общественного питания, услуги SPA-салонов, парикмахерских и пр.);

2) осязаемые услуги и сервисы, ориентированные на осязаемые объекты и товары (услуги обслуживания и ремонта оборудования, услуги грузового транспорта, охранные услуги и т.д.);

3) неосязаемые услуги, ориентированные на сознание и подсознание человека (радио, телевидение, образование, средства массовой информации и коммуникаций, учреждения культуры и искусств);

4) неосязаемые услуги, ориентированные на работу с неосязаемыми активами (услуги и сервисы банков, юридические и консультационные услуги, услуги страхования, услуги по работе с ценными бумагами).

Следует отметить, разделение сервисной деятельности на множество видов, групп, секторов определенно обуславливает специфику деятельности в каждом из них. Однако отличительная черта данного вида деятельности в том, что имеет место обслуживание как индивидуальных потребителей, так и трудовых коллективов, соответственно, данная деятельность имеет направленность, приоритетно, на удовлетворение общественных, групповых и личных потребностей.

### **1.3. Клиентоориентированность сервисной деятельности: понятие, сущность, особенности**

Систематизация публикаций, посвященных исследованию клиентоориентированности, позволяет выделить два главных подхода к определению этого понятия, исходя из логики его процессного построения. Представители первого направления трактуют клиентоориентированность как особый инструмент выстраивания бизнес-процессов с клиентами, уделяя особое внимание работе персонала и качеству обслуживания [88; 93; 71; 131; 87] (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Подходы к определению понятия «клиентоориентированность»  
на основе анализа трудов отечественных и зарубежных ученых

Понятие	Автор
<b>Клиентоориентированность – особый инструмент работы с клиентами</b>	
Помощь клиентам в совершении таких покупок, которые удовлетворяют их потребности	Сахе, Вейтз (Saxe, Weitz, 1982)
Ориентация сервисного персонала на клиента, обеспечивающаяся техническими и социальными навыками, мотивацией и полномочиями принятия решений	Хенниг-Суро (Hennig-Thurau, 2004)
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	Рыжковский, 2005
Подход к продажам и отношениям с покупателями, при котором сотрудники компании фокусируются на помощи клиентам, чтобы удовлетворить их долгосрочные потребности и желания	Кросс (Cross, 2008)
Организационные структуры компаний должны быть клиентоориентированными. Должна быть установлена взаимосвязь с ориентацией на сервис	Джебоер, Ковальск (Gebauer, Kowalkovsk, 2012)
<b>Клиентоориентированность – философия бизнеса</b>	
Качество менеджмента, проявляющееся в различных аспектах	Вебстер (Webster, 1994)
Сбор рыночной информации относительно текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этих знаний по всем департаментам, а также реагирование на них в масштабах всей организации	Кохли, Яворский (Kohli, Jaworski, 1990)
Это показатель проводимого компанией маркетинга взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами: с сотрудниками, клиентами, партнерами, поставщиками, акционерами, государством и другими группами	Колотухин, 2008
Стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей	Руднев, 2009
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	Яшина, 2013

По мнению данных исследователей, от работы персонала главным образом зависит удовлетворенность клиентов и эффективность деятельности организации. Согласимся с мнением этих авторов, что профессиональные компетенции персонала: знания, навыки, умения, мотивации, ценности, установки, личностные качества, поведение – характеризуют качество рабочей силы, являются базовым компонентом клиентоориентированности [75; 76; 77].

Вместе с тем формирование клиентоориентированности не ограничивается только профессиональными компетенциями персонала. Так, представители второго направления, изучающие понятие «клиентоориентированность», убеждены, что это философия бизнеса, пронизывающая все бизнес-процессы организации, целью которых является получение того конечного результата, который желает получить сам клиент. Данный подход среди зарубежных и отечественных исследователей набирает особую популярность [94; 95; 77; 47; 8]. Наиболее ярко эту позицию отражает определение клиентоориентированности, предложенное в работе О.В. Яшиной: «Клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества» [130, с.1-6].

Такое понимание клиентоориентированности позволяет перейти к следующей проблеме – выделению ключевых компонентов определения клиентоориентированности. Анализ имеющихся работ в контексте данной проблемы показал, что клиент в рамках данной стратегии становится «центром всех операций организации» [92; 82; 85] (таблица 1.3).

Таблица 1.3

**Основные компоненты клиентоориентированности**

<b>Сущность клиентоориентированности</b>	<b>Автор</b>
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	Нарвер, Слатер (Narver, Slater, 1990)
Это бизнес-перспектива, которая делает покупателя основным центром всех операций компании	Кравенс (Cravens, 1997)
Планирование продуктов и услуг, основанных на потребностях клиентов, а не организационных потребностях. Ориентация на клиента фокусируется на ожиданиях клиентов и стремится удовлетворить клиентов, сохраняя при этом высокие стандарты качества	Хендерсон (Henderson, 1998)
На клиентах должно быть сфокусировано особое внимание	Хейнс (Heiens, 2000)
Это набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место. Клиентоориентированный бизнес создает ценность клиентов путем определения их желаний и потребностей	Алам, Перри (Alam, Perry, 2002)
Это одна из базовых организационных ценностей; она означает соответствие организации потребностям, тенденциям рынка, а также привлекательность ее продуктов для клиентуры	Пригожин, 2003
Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	Лошков, 2006
Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы. В этом случае товар или услуга рассматривается с точки зрения того, для кого он предназначен, и определяется как решение некоторой проблемы	Ламбен, 2007
Концепция, провозглашающая первенство принципов удовлетворения потребностей клиентов, соответствия их ожиданиям, предвосхищения их желаний при осуществлении всех направлений организационной деятельности	Загребной, 2008
Это способность удовлетворить максимальный объем потребностей своего клиента. Прежде всего это означает, что мы должны знать своего клиента и понимать, что ему нужно	Греф, 2011
Это стратегия, помогающая компании четко выстроить линейку предлагаемых ей товаров или услуг и соотнести их с желаниями и нуждами самых ценных для компании потребителей	Фадер (Fader, 2012)
Забота об интересах клиентов для удовлетворения спроса, его увеличения и углубления, создания конкурентных преимуществ для приоритетных групп клиентов	Репьев, 2013
Принцип ориентации на клиента предполагает, что потребитель является главным человеком в компании. Необходимо глубоко понимать потребности клиента, эффективно удовлетворять их и получать с этого прибыль	Якупаева, Кошурникова, 2013

Исходя из этого постулата, главной целью клиентоориентированной организации является удовлетворение потребностей клиента. Исследователи из США установили зависимость между ростом индекса удовлетворенности покупателей (ИУП) и ростом капитализации крупной компании: 1% роста ИУП приводит к 3% роста капитализации компании; средний кумулятивный эффект прироста рентабельности (на 11.5% за пять лет) составляет от 1% ежегодного прироста ИУП) [85].

Главным фактором успеха клиентоориентированной организации становится умение определять своих клиентов, выявлять их потребности и использовать эти знания для разработки товаров [84; 92; 93; 48; 131; 83]. В этой связи клиентоориентированные организации должны уделять первоочередное внимание сбору рыночной информации: «...сбор рыночной информации относительно текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этих знаний по всем департаментам, а также реагирование на них в масштабах всей организации» [91, с.3]. При этом важно идентифицировать и удовлетворять глубочайшие волнения клиентов. На эту особенность указывает в своей работе авторитетный французский ученый в области маркетинга Ж.Ж. Ламбен: «Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы. В этом случае товар или услуга рассматривается с точки зрения того, для кого он предназначен, и определяется как решение некоторой проблемы» [12, с.97]. Эту мысль подтверждает В. Лошков, определяя клиентоориентированность как способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов [117]. Компания Body Shop, например, сумела занять значительную долю европейского рынка косметических средств, позиционировав свои шампуни и кремы как продукт, который не испытывался на животных. Большинство европейских покупателей – любителей животных предпочли

эту фирму другим, даже не задумываясь о том, что косметические средства на животных вообще никогда не испытываются.

Согласимся с определением, трактующим клиентоориентированность как концепцию бизнеса, для разработки которой важно подчинение всех бизнес-процессов единой цели – удовлетворенности клиентов. При таком понимании клиентоориентированности в разработке данной стратегии принимают участие все сотрудники компании (а не только обслуживающий персонал), а также участники всей цепи поставок: изготовители, поставщики, сервисные организации и даже клиенты.

Клиенты перестают быть сторонними покупателями, а становятся ключевыми участниками бизнес-процессов, принимают участие в разработке товаров, постоянно взаимодействуя с поставщиками услуг. В современном российском бизнесе наиболее преуспели в этом провайдеры телекоммуникационных услуг, предлагающие клиентам участвовать в формировании индивидуального пакета услуг. Наиболее ярко эта позиция отражена в работе О.А. Третьяк и А.Г. Рожкова [73, с.79]: «Именно наличие целостной системы с работающими взаимосвязями между процессами (уровнями модели) позволяет говорить об ориентации компании на клиента в рамках взаимоотношений, подразумевающей не только деятельность по сбору и анализу данных о клиенте, но и последовательное формирование соответствующих управленческих механизмов отбора клиентов по степени их значимости для компании и адаптации к обслуживаемому клиентскому потоку». В условиях насыщенного потребительского рынка предложение очень велико и создать товар под индивидуальные потребности покупателей становится все сложнее. Это становится возможно за счет разработки новой категории товаров, получившей название «кастомизированные товары». Кастомизированные товары в условиях насыщенного потребительского рынка создаются, главным образом, в конечном звене создания цепочки ценности – в сервисных организациях при увеличении потребительской ценности за счет создания особых услуг для клиентов. В этих условиях

услуги начинают продаваться наравне с материальными продуктами. Научное обоснование этой теории дал Т. Левитт [99] в предложенной им «Концепции тотального продукта». Согласно данной концепции, каждый продукт состоит из набора обязательных и дополнительных атрибутов, составляющих потребительскую ценность. Дальнейшее развитие эта теория получила в трудах других исследователей [88; 100; 101; 102]. Применительно, например, к розничной торговле, лучшие торговые организации, специализирующиеся на продаже строительных материалов, переходят от продаж обоев и других строительных товаров к продаже комплексных услуг по ремонту, включая дизайн, доставку, подбор исполнителей, послепродажное обслуживание и другие составляющие, создающие дополнительный комфорт и приятные эмоции. Как показывает современная мировая практика, наиболее успешными являются сервисные компании, способные не только удовлетворить своих покупателей качеством товаров и дополнительными услугами, но и вовлечь их в увлекательный мир бренда, вести за собой, благодаря непрерывному on-line-взаимодействию и коммуникациям, все глубже включать клиентов в управляемый фирмой сценарий развития бренда, создавая новые и новые впечатления с помощью менеджмента вовлечения клиентов. Современные покупатели все меньше ценят покупаемые товары и услуги, и все больше платят за ощущения и впечатления, которые с ними связаны. Это обуславливает эволюцию потребительской ценности: от сырья – к товарам – услугам – и к впечатлениям в условиях становления экономики впечатлений. Эмоциональная составляющая ценности свойственна клиентоориентированному подходу управления.

В этой связи важным аспектом формирования клиентоориентированности становится правильное определение целевой группы. Важность этого направления усиливается тем, что целевая группа при клиентоориентированности остается постоянной длительное время, поскольку стратегия нацелена не столько на привлечение новых клиентов,

сколько на удержание старых. В этой связи для организации становится более важно иметь небольшой целевой сегмент потребителей, качественно его обслуживать и выстраивать с ним длительные отношения. При этом клиенты не только сами становятся лояльными к данной организации, совершают покупки в течение длительного времени, но и обеспечивают клиентский поток за счет создания положительного имиджа организации. Так, по данным Европейского института торговли, для привлечения нового потребителя расходуется сумма в восемь – десять раз большая, чем на удержание старого клиента. При этом затраты на внедрение необходимых технологий сопоставимы с обычными рекламными бюджетами компаний. Лояльный покупатель с положительным потребительским опытом приносит в 11 раз большую прибыль. Для типичной американской компании повторные покупки на основе потребительской лояльности составляют до 70% от выручки. Затраты на приобретение нового потребителя в 5–10 раз больше, а затраты на возврат потерянного потребителя в 50–100 раз больше затрат на удержание удовлетворенного потребителя. Доказано, что, согласно принципу Парето, 80% прибыли компания получает от 20% постоянных клиентов, а стоимость привлечения нового клиента в 5 раз выше стоимости удержания старого. Увеличение товарооборота от имеющихся клиентов на 10% ведет к увеличению акционерной стоимости компании на 15.5% [103]. Все это доказывает, что налаживание длительных положительных отношений с клиентом дает ощутимую прибыль организации, а удержание уже существующих клиентов является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности организации.

Из этого следует другой важный аспект, который необходимо учитывать при формировании клиентоориентированности, – организация коммуникаций с клиентами, индивидуальное выстраивание отношений и индивидуализация товаров и услуг за счет приспособления к индивидуальным потребностям клиента, например, такими способами, как использование интернет-сервиса, создание удаленных терминалов,

регулярные встречи руководства с ключевыми клиентами, программы лояльности.

На эту принципиальную характеристику указано в работе С. Моториной: «Клиентоориентированность это не только клиентоориентированный персонал. Это еще и то, насколько глубоко компания исследует потребности клиентов, как выстраивает свою работу с ними, как получает от них обратную связь, какие характеристики закладывает в продукт» [61, с.42].

Важным компонентом клиентоориентированности является оценка и мониторинг ее эффективности. Традиционные показатели, основанные на измерении продаж и доли рынка, в условиях клиентоориентированности теряют свою актуальность. Эта проблема достаточно подробно освещена в работе Р. Минитер «Миф о доле рынка. Почему «доля рынка» – «золото дураков» в бизнесе», Г. Саймона – «Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании» [15; 20]. В условиях клиентоориентированного управления вектор измерения смещается с товаров на клиентов и основан не на продажах и доле рынка, а на удовлетворенности клиентов. В работе одного из самых авторитетных в мире ученых в области стратегического менеджмента П. Друкера указывается: «Удовлетворения потребностей покупателей – приоритет организации, соответствие интересов между покупателями и организацией» [84].

Анализ методических подходов в области оценки удовлетворенности клиентов показал, что для этих целей применяется ряд методических подходов. Наиболее распространенной является методика SERVQUAL (термин – производное от двух английских слов: service (сервис) и quality (качество)). Эта методику предложили американские исследователи Парасураман, Берри и Цайтамл (1985 г.). Она основана на опросе потребителей и выявлении разрыва между ожиданием и восприятием услуги [79].

В зарубежной специальной литературе представлен ряд других экономических показателей, на основе которых оценивается удовлетворенность клиентов. Наиболее известным является индекс чистой поддержки (Net Promoter Score, NPS), который показывает, насколько фирма преуспела в сфере построения отношений с клиентами. Показатель и методика его оценки предложены американским исследователем Ф. Райхельдом [27]. Данный показатель измеряет степень вероятности, что покупатель будет рекомендовать понравившееся ему сервисное предприятие своим друзьям и знакомым.

Ряд исследователей предлагают оценивать клиентоориентированность ростом таких экономических показателей, как отдача от инвестиций в клиента, прибыль за период активности клиента, объем продаж клиента, пожизненная ценность клиента [91; 95; 96; 98]. Оценка удовлетворенности на основе этих показателей основана на измерении накопительного удовлетворения за период отношений компании и клиента (потребительского опыта клиента).

Оценка эффективности на основе указанных показателей позволяет подойти к оценке результативности компании с позиций удовлетворенности клиентов в долгосрочной перспективе.

Следовательно, определяющие понятие клиентоориентированности и устанавливающие ее ключевые компоненты, являются основой для становления теории клиентоориентированного менеджмента, решения прикладных и научных проблем, связанных с формированием и реализацией клиентоориентированного подхода в практике сервисных организаций.

## **2. Практические аспекты системы фирменного сервиса предприятий Белгородской области**

### **2.1. Характеристика системы фирменного сервиса предприятий**

Белгородская область входит в число успешно развивающихся индустриальных и сельскохозяйственных регионов России. Располагая 1,1 % населения страны, Белгородская область производит 1,1 % валового регионального продукта в Российской Федерации, 1,4 % объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по промышленным видам экономической деятельности, 4,0 % продукции сельского хозяйства.

Малое и среднее предпринимательство Белгородской области за 2017 год достигло следующих показателей:

- количество субъектов МСП – 74 тыс. ед.;
- количество занятых в данном секторе – 214 тыс. человек;
- доля малого и среднего бизнеса в ВРП – 29,4 %.

Исходя из данных Департамента экономического развития, система фирменного сервиса Белгородской области состоит из следующих видов услуг[86]:

- оптовая и розничная торговля;
- ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- гостиницы и рестораны;
- транспорт и связь;
- финансовая деятельность;
- операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- образование;

- здравоохранение и предоставление социальных услуг;
- предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг.

Деятельность предприятий сферы услуг отражается в ОКВЭД, услуги классифицируются с помощью Общероссийского классификатора услуг населению (ОКУН), который включает в себя перечень услуг, предоставляемых государственными предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм собственности и гражданами – физическими лицами.

Область обладает значительным туристским потенциалом, перспективными возможностями использования природных и антропогенных ландшафтов, культурно-исторического наследия для развития различных видов отдыха и туризма.

В области функционируют 195 коллективных средств размещения, в том числе 98 гостиниц, 7 хостелов, 61 – место отдыха (гостевые дома, усадьбы, базы), 8 санаториев, 19 детских оздоровительных лагерей, 1 пансионат и 1 кемпинг. Общий номерной фонд составляет 4260 номеров, 11703 койко-места. На территории области действуют 29 туристических операторов по внутреннему и въездному туризму [113].

Развитие внутреннего и въездного туризма в регионе осуществляется в рамках подпрограммы «Развитие туризма, ремесленничества и придорожного сервиса» государственной программы области «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2014-2020 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 года № 522-пп, основные мероприятия которой направлены на продвижение регионального туристского продукта, развитие и модернизацию инфраструктуры туризма и развитие предпринимательства в сфере сельского туризма.

Одним из важнейших сегментов потребительского рынка области является рынок бытовых услуг и общественного питания. Сегодня сфера общественного питания представлена большим количеством заведений с разным уровнем оказываемых ими услуг, качеством продукции, разнообразием используемой технологией приготовления продукции. Общественное питание сейчас является одной из самых перспективных и быстроразвивающихся ниш для открытия бизнеса.

Отличительной чертой нынешнего состояния рынка является его разнотипный и многогранный охват абсолютно всех основных аудиторий потребителей в зависимости от уровня доходов, возраста, пола, социального статуса и интересов.

По состоянию на 1 января 2018 года на территории области функционируют 2531 предприятие общественного питания, в том числе 1585 предприятий общедоступной сети, что на 2,2 % больше чем по состоянию на 1 января 2017 года (1551 ед.) [113].

В структуре предприятий общественного питания открытой сети наибольшая доля приходится на кафе 38 % (598 единиц) от общего количества предприятий, предприятия быстрого обслуживания (закусочные, буфеты, пиццерии, кафетерии, киоски и павильоны) – 27 % (429 единиц), бары – 10 % (155 единиц) [113].

Общее количество посадочных мест предприятий общественного питания 144,9 тыс. единиц, в том числе 61,2 тыс. посадочных мест – предприятий общедоступной сети. Количество предприятий бытового обслуживания населения области составляет 4301 единиц с численностью работников более 12 тыс. человек [113].

Обеспеченность населения области посадочными местами на предприятиях общественного питания с каждым годом увеличивается.

В 2017 году на 1000 жителей приходилось 40 посадочных мест в предприятиях общедоступной сети.

В 2017 году розничная торговля области представлена более 11,1 тыс. предприятиями всех форматов торговли. Численность работников предприятий розничной торговли, кроме розничных рынков и ярмарок, проводимых на постоянной основе, составила более 40 тыс. человек.

Общая площадь стационарных торговых объектов, расположенных на территории области, составила 1,1 млн м<sup>2</sup>. Обеспеченность населения области площадью стационарных торговых объектов составила 741,4 м<sup>2</sup> на 1 тыс. жителей, что превышает установленный норматив на 157,4 м<sup>2</sup>[113].

В целях полного удовлетворения потребительского спроса, развития экономики области, улучшения использования ее промышленного, сельскохозяйственного и сырьевого потенциала на территории области функционируют 4 розничных рынка, 47 ярмарок, проводимых на постоянной основе.

На территории Белгородской области регулярные перевозки пассажиров автобусами осуществляют более 1,5 тыс. автобусов, из которых 87 процентов принадлежат субъектам малого предпринимательства.

В регионе отсутствуют государственные автотранспортные предприятия, количество муниципальных предприятий длительное время сохраняется на одном уровне (3 предприятия – по одному в городах Белгороде, Старом Осколе и Прохоровском районе).

Регулярные перевозки пассажиров наземным электрическим транспортом осуществляют 2 предприятия: МУП «Белгородский городской транспорт» в Белгороде и ОАО «Скоростной трамвай» в Старом Осколе. Монополия на локальных рынках данного типа обусловлена технологическими особенностями рынка.

Существующая маршрутная сеть и расписания движения автобусов по межмуниципальным маршрутам междугородного сообщения в целом удовлетворяют потребность населения в транспортном обслуживании в междугородном сообщении. Все муниципальные образования имеют автобусное сообщение с областным центром, ряд муниципальных

образований связан регулярными междугородными маршрутами между собой (Валуйки-Губкин, Красное-Старый Оскол, Шебекино-Короча, Шебекино-Старый Оскол, Новый Оскол-Старый Оскол, Старый Оскол-Алексеевка).

Медицинские организации, оказывающие стоматологические услуги, как государственной, так и частной формы собственности, принимают участие в реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования Белгородской области. В 2017 году четыре медицинские организации негосударственной формы собственности участвовали в реализации территориальной программы ОМС (ООО «Белгородская стоматологическая ассоциация», ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», ООО «Стоматологическая поликлиника», ООО «Центр современной стоматологии»), в 2018 году количество медицинских организаций негосударственной формы собственности сохранится на уровне предыдущего года и возрастет до 5 единиц в 2019-2020 годах.

Доля медицинских организаций частной формы собственности, участвующих в программе обязательного медицинского страхования, увеличивается, что способствует росту конкуренции между медицинскими организациями различных форм собственности и, как результат, повышению качества и доступности медицинских услуг.

Медицинские организации, оказывающие диагностические услуги, как государственной, так и частной формы собственности, принимают участие в реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования Белгородской области. В 2017 году количество медицинских организаций негосударственной формы собственности, участвующих в реализации территориальной программы ОМС, составило 8 единиц [113].

В 2018 году количество медицинских организаций негосударственной формы собственности сохранится на уровне предыдущего года и возрастет до 9 единиц в 2019 году, до 10 единиц – в 2020 году.

Всего в реализации территориальной программы в 2018 году участвует 141 медицинская организация, в том числе 49 – частной формы собственности, из них 8 – на рынке диагностических услуг (ООО «Диагностический центр», ООО «Максбелмед», НУЗ «Отделенческая больница на ст. Белгород ОАО «РЖД», ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», ООО «ЛДЦ МИБС-Старый Оскол», ООО «ЛДЦ МИБС-Белгород», ООО «Пэт-Технолоджи», ООО Медицинский центр «Поколение») [113].

Количество медицинских организаций частной формы собственности, участвующих в программе обязательного медицинского страхования, увеличивается, что способствует росту конкуренции между медицинскими организациями различных форм собственности и, как результат, повышению качества и доступности медицинских услуг.

Связь в настоящее время является одной из наиболее перспективных и динамично развивающихся базовых инфраструктурных отраслей, обладающих потенциалом долгосрочного экономического роста, достаточно развитой конкурентной средой.

На территории Белгородской области осуществляют свою деятельность 212 организаций связи, из них услуги сотовой связи предоставляют 5 операторов, что обеспечивает высокий уровень конкуренции. В настоящее время сетью охвачена территория, на которой проживают более 90 процентов жителей области [113].

Волоконно-оптические линии связи подведены до населенных пунктов области, в которых проживает 92 % населения региона. Такой показатель возможности пользования широкополосного доступа в сеть Интернет в целом по Российской Федерации составляет 64 %, план Минкомсвязи России – довести данный показатель до 95-97 % по стране к 2024 году [113].

Информационно-коммуникационные технологии являются одним из важнейших направлений развития современной экономики. Рынок IT-услуг имеет значительный инновационный и производственный потенциал, это

один из наиболее высокотехнологичных и перспективных секторов экономики.

На территории Белгородской области в 2015-2017 годах компании участвовали в формировании регионального рынка IT-услуг в сфере информационных технологий в части разработки программного обеспечения и обработки данных, включающего различные категории приложений, системное программное обеспечение и средства разработки, обслуживание компьютерного и сетевого оборудования, создание и ведение информационных сайтов в сети Интернет. Спрос на IT-услуги обеспечивался за счет роста количества и сложности используемых корпоративных IT-систем, развития облачных технологий.

В настоящее время 27 региональными IT-компаниями, подписавшими соглашение о включение их в Кластер информационных технологий, ведутся разработки и осуществляется продвижение на российский рынок программного обеспечения для образовательной индустрии, программно-аппаратного решения организации городских парковок (ООО «Фабрика информационных технологий»), интерактивных городских афиш (ООО «Медиа Сервис»), интернет-приложения выписки рецептов на лекарственные препараты и средства медицинского назначения, компьютеризированных вендинговых (торговых) автоматов для реализации лекарственных препаратов и средств медицинского назначения для льготных категорий граждан (ООО «Софт-Траст»), интеллектуальных энергоэффективных систем управления освещением (ООО «Институт высоких технологий БелГУ»), мониторинга посевов с применением беспилотных летательных аппаратов (ООО «ЦентрПрограммСистем»), системы оперативного управления компанией (ЗАО «Мотивэа»), универсальных услуг связи (ПАО «Ростелеком»).

С 1 января 2015 года вступил в силу Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», в соответствии с которым сняты ограничительные

барьеры и закреплена возможность участия поставщиков всех форм собственности в предоставлении социальных услуг. В соответствии с вышеуказанным законом предусмотрено, что социальные услуги могут предоставлять не только государственные организации социального обслуживания, но и негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации и индивидуальные предприниматели.

В настоящее время в реестр поставщиков социальных услуг Белгородской области входят 64 государственные и 5 негосударственных организаций – Белгородское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Российский Красный Крест», ИП Желтоброва И.А., межрегиональная общественная организация «Благотворительное общество «Милосердие и забота», благотворительный фонд поддержки семьи, материнства и детства «Матери Белогорья», Старооскольская местная общественная организация «Кризисный центр для женщин, попавших в трудную жизненную ситуацию». В 2018 году планируется включить в реестр 7 организаций поставщиков социальных услуг для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, из которых две являются частными учреждениями.

Одним из приоритетов развития области является обеспечение конструктивного сотрудничества всех заинтересованных организаций и граждан в жилищном секторе, переход к устойчивому функционированию и развитию жилищной сферы, созданию конкурентной среды на рынке жилищно-коммунальных услуг, а также созданию безопасных и комфортных условий проживания.

Повышение уровня и качества предоставляемых услуг жизнеобеспечения, наряду с качеством жилищных условий, является неотъемлемой составляющей формирования благоприятной среды для жизни и деятельности человека, развития предпринимательства и является одним из приоритетов государственной политики Белгородской области.

## **2.2. Тенденции развития системы фирменного сервиса предприятий**

Имеет место мнение, что потребление услуг имеет определенный стратифицированный показатель: сервисной услугой в большей степени пользуется средний класс населения государства. Большинство российских исследователей также считает, что активное потребление услуг является одной из характеристик стиля жизни среднего класса в России. На основе различных критериев идентификации, оценка численности среднего класса в России существенно различается. Следовательно, можно сказать, что предприятия сервисной деятельности будут всегда обеспечены постоянным количеством покупателей услуг, т.к. данный класс во все времена будет относительно постоянной величиной. Особенности развития в данных условиях – это совершенствование имеющихся услуг, преобразование видов деятельности на основе изменений предпочтений клиентов.

Исследования потребностей клиентов предприятиями сферы услуг должны проводиться постоянно, т.к. изменения окружающей среды, конкуренция достаточно сильно влияют на модифицирующиеся параметры работы предприятий. Удовлетворение потребностей клиентов определяется тем, что клиент получает услугу, соответствующую потребности, способности, ценности, предыдущему опыту. Это начальный этап формирования всех видов услуг, эффективность которых зависит от финансовой поддержки компании, ее деятельности, конкурентоспособности и, следовательно, развития.

Для более точного анализа необходимо обратиться к исследованию сервисных предприятий на региональном уровне. Исходим из того, что описать сферу сервиса достаточно сложно. Нельзя конкретно сказать, в чем изменяется сервисная услуга или продукт. Осуществили исследование, проведя анализ платных услуг, оказанных населению в Белгородской области (за 1995-2016 годы), что является частью сервисной деятельности, которую

можно качественно оценить. Объем платных услуг представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Объем платных услуг населению, млн. руб. [127]

Годы	Млн.руб.(1995 г.-млрд.руб.)	В процентах к предыдущему году	Годы	Млн.руб.(1995 г.-млрд.руб.)	В процентах к предыдущему году
1995	732,7	-	2008	30665,7	119,9
2000	3162,1	103,4	2009	37793,1	106,9
2001	4726,2	110,2	2010	44436,7	108,2
2002	5903,9	94,5	2011	49775,7	102,6
2003	7776,4	110,6	2012	53115,2	103,1
2004	10401,3	111,0	2013	64114,8	103,6
2005	13640,6	102,5	2014	70453,4	101,7
2006	17408,6	113,8	2015	74392,6	100,0
2007	22574,6	115,6	2016	77677,2	100,1

Для наглядности представим объем платных услуг населению на рисунке 2.1.

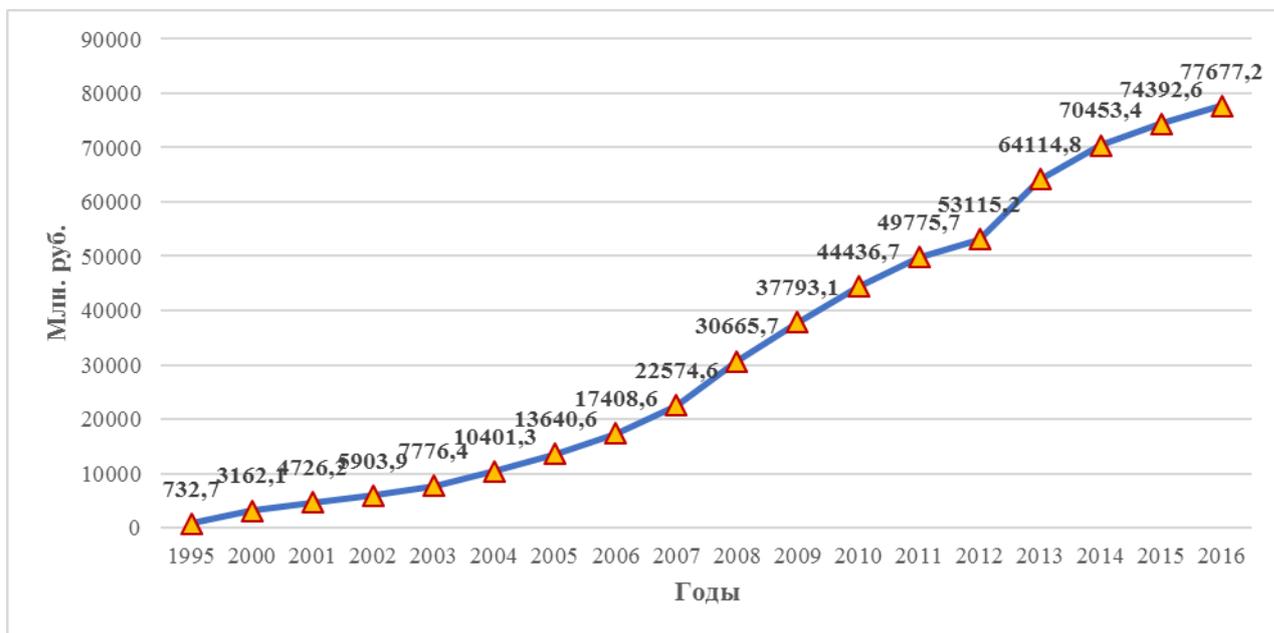


Рисунок 2.1 – Объем платных услуг населению, млн. руб.[127]

Как видно из представленных данных, количество платных услуг населению Белгородской области постоянно увеличивается, что говорит о развитии сферы услуг, видоизменении услуг, привлечении большего

количество потребителей и т.д. Наибольшим спросом у населения пользуются бытовые, жилищно-коммунальные услуги, транспортные и социальные услуги (приложение 1).

Как видно из данных приложения 1, динамика оказываемых услуг возрастает во всех видах, но преимущественно в оптовой и розничной торговле; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования.

Оборот розничной торговли области в 2017 году составил 312,1 млрд. рублей и увеличился на 1,8 % в сопоставимых ценах к уровню 2016 года. Он на 90,9 % сформирован торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети, доля реализации товаров на розничных рынках и ярмарках составила 9,1 %.

В структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий в 2017 году составил 37,4 %, непродовольственных товаров – 62,6 %.

В 2017 году оборот общественного питания области составил 7,8 млрд рублей, что в физическом объеме на 5,1 % выше, чем в 2016 году[86].

Объем бытовых услуг в 2017 году составил 13,7 млрд рублей и возрос по сравнению с 2016 годом в сопоставимых ценах на 3,5 %. В структуре объема бытовых услуг по-прежнему лидировали три вида услуг: по ремонту и строительству жилья и других построек, техобслуживанию и ремонту транспортных средств, машин и оборудования, услуги парикмахерских, занимая суммарно 79,4 % в общем объеме[113].

Экономическое поведение российских регионов в настоящее время должно быть основано на повышении конкурентоспособности путем сохранения и эффективного использования существующих услуг, создания конкурентных преимуществ, а также на постоянном формировании и реализации новых компаний. Наиболее эффективным фактором конкурентоспособности в современном глобализированном мире является

развитие малого бизнеса. Это становится очевидным, т.к. развитие малых предприятий играет важную роль в обеспечении решения многих экономических и социальных проблем, в том числе:

- создание конкурентной среды на рынке услуг;
- насыщение рынка товарами и услугами;
- борьба с безработицей;
- увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.

Рынок услуг Белгородской области имеет все показания к устойчивому подъему и развитию. Показатели функционирования сферы услуг продолжают увеличиваться. Решение стратегических задач будет обеспечиваться с помощью реализации мероприятий и проектов долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие рынка услуг Белгородской области» на следующие годы.

По данным территориального органа государственной статистики по Белгородской области в 2018 году зарегистрировано следующее количество предприятий, оказывающих услуги:

- оптовая и розничная торговля – 12406 ед.;
- гостиницы и рестораны – 533 ед.;
- услуги транспорта и связи – 3200 ед.;
- финансовая деятельность – 404 ед.;
- операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг – 1801 ед.;
- услуги образования – 143 ед.;
- здравоохранение и предоставление социальных услуг – 446 ед.;
- коммунальные и прочие персональные услуги – 2431 ед.

Количество зарегистрированных предприятий сервиса на территории Белгородской области представлено на рисунке 2.2.

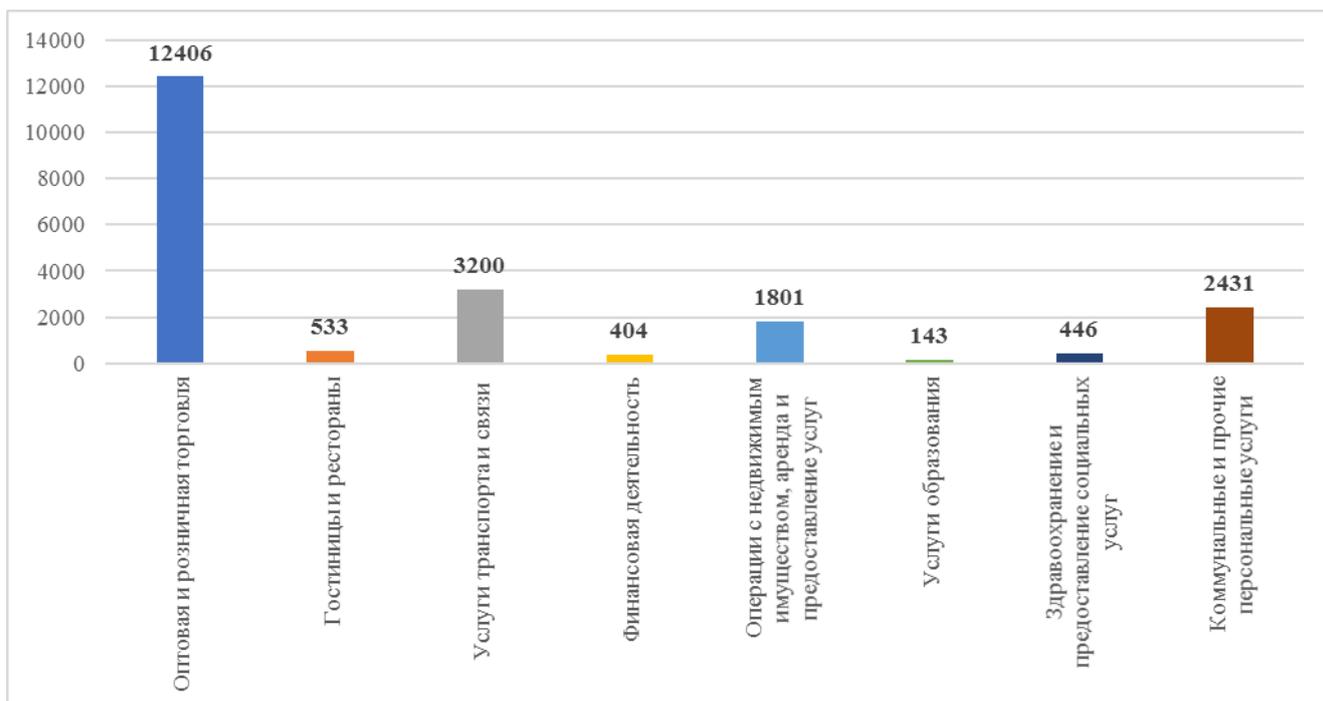


Рисунок 2.2 – Количество зарегистрированных предприятий сервиса на территории Белгородской области

Развивая потребительский рынок региона, правительство области уделяет большое внимание сохранению народных традиций и укладов Белгородской области. Говоря о перспективах развития потребительского рынка Белгородской области, губернатор области Савченко Е.С. говорит о создании новых рабочих мест, формировании мощной предпринимательской среды, насыщении потребительского рынка товарами высокого качества.

Как мы знаем, в настоящее время в большей степени ценны специалисты с техническим направлением обучения, опытом работы и т.д. Поэтому сфера сервиса как бы подчинена развитию промышленности, предприятий, связанных с наукоемкими технологиями и т.д., она является второстепенной стороной развития региона, области и т.д. В то же время именно малый и средний бизнес составляет основу экономического развития региона. Здесь и заключается проблема исследования социального подхода к развитию сферы услуг через получение дохода.

Для решения существующих проблем и развития социальных технологий необходимо проанализировать содержание и характер деятельности в сфере услуг. Данная социальная категория предназначена для

восстановления роли в достижении баланса интересов социальных групп, чтобы поднять значение активного участия людей в преодолении разрушительных явлений. Сфера сервиса – это система мер, направленная на достижение стабильности, формирование отношений, основанных на взаимодействии с клиентами, модернизации управления, повышении персональной ответственности.

Активное развитие сферы услуг обусловлено влиянием целого ряда факторов, среди которых один из всемирно признанных авторитетов в области управления сервисными организациями К. Лавлок выделяет такие, как:

- политика государства;
- тенденции бизнеса;
- совершенствование информационных технологий;
- социальные изменения;
- интернационализация [25, с.43].

Инструментами воздействия на сервисный сектор, связанными с проведением политики государства, являются смягчение государственного регулирования, снижение ограничений в торговле услугами, ужесточение законов, направленных на увеличение степени защиты прав потребителей и сотрудников, усиление охраны окружающей среды и т.п.

Итак, тенденции в сервисной деятельности – ориентация на клиента, обучение, исследование потребностей и вкусов. Качество обслуживания должно рассматриваться как основа любой деятельности в секторе услуг. Особенности деятельности в сфере услуг определяют, в первую очередь, производство и обслуживание процесса, который включает взаимодействие потребителей и производителей. Клиенты через сферу услуг выходят на рынок и взаимодействуют с производителями услуг, получают удовлетворение потребности и приносят доход как производителям, так и посредникам.

### 2.3. Анализ внутренней и внешней среды клиентоориентированного фирменного сервиса предприятий Белгородской области

Логика исследования проблем сферы сервиса и сервисных компаний (предприятий) определяется значимостью для развивающегося российского производственного и товарного рынка удовлетворения нужд и запросов людей в услугах различного вида и характера в рамках количественного увеличения объектов услуг, расширения их номенклатуры, повышения уровня качества и культуры обслуживания граждан РФ.

На рисунке 2.3 изложена схема анализа социально-экономических и организационных отношений в сфере сервиса.



Рисунок 2.3 – Схема анализа социально-экономических и организационных отношений в сфере сервиса

Теоретической базой для анализа и разработки теоретических и практических рекомендаций послужили:

1) Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р [116].

2) Программа среднесрочного развития России до 2025 года «Стратегия Роста». Разработана в рамках поручения Президента России от 14 июля 2016 г.

3) Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». Совершенствование качества жизни населения.

Методика проведения исследования в работе предусматривала:

- мониторинг организационно-экономической деятельности сервисных предприятий регионов ЦФО России;
- анализ результатов анкетирования населения Белгородской, Воронежской и Тамбовских областей РФ;
- анализ различных информационных материалов, предоставленных Интернет-ресурсами;
- анализ статистической информации по оказанию услуг населению на основе данных Росстата, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области.

С помощью методов описательной статистики сформированы количественные данные по заявленным проблемам. Результаты представлены в таблицах и диаграммах.

Отличительной чертой сервисной организации выступает взаимодополняющее сочетание систем производства самой услуги и обслуживания населения. Процессы, реализуемые в системе производства услуг и обслуживания населения взаимосвязаны, взаимозависимы и в значительной мере обуславливают друг друга.

С позиций Д.Г. Анисимова: «...сфера обслуживания населения играет особую роль в формировании его уровня жизни, так как услуги составляют ведущую и быстро возрастающую компоненту народного потребления» [82].

Сфера сервиса сегодня очень широка: «...она охватывает обширное поле работы: от торговли и автотранспорта до финансирования, страхования и посредничества самого различного семейства. Отели и рестораны,

прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические компании, радио- и телестанции, консультационные компании, медучреждения, музеи, театры и киноцентры относятся к сфере услуг. Почти что все организации оказываются своеобразной «ступенью» в области оказания сервисных услуг» [120].

Рациональная организация процесса производства услуг формирует условия для эффективной организации обслуживания людей. В свою очередь эффективное функционирование производственных механизмов сервисных организаций зависит от уровня обслуживания клиентов. Чем выше уровень организации процесса предоставления услуг, тем большая вероятность того, что клиент обратится к услугам данной организации, что выступает важнейшим условием обеспечения эффективной организации процесса предоставления услуг [5].

Прибыль, получаемая сервисными организациями, обуславливается количеством их клиентов. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальная ситуация, к которой стремятся все сервисные организации. В реальных условиях это невозможно, в силу того, что услуги носят сезонный характер их потребления. Поэтому важнейшей частью в организации процессов предоставления услуг клиентам выходит регулярная работа с ними [38].

При анализе региональных рынков услуг ЦЧР мы сравнили показания численности населения, среднемесячной начисленной заработной платы (в отличие от среднедушевых доходов эти показатели более реальные для анализа развития сферы услуг), объем платных услуг и представили все это в таблице 2.3 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.3

Сводные показатели рынка услуг на 1 января 2017 г.

Тамбовская область	Курская область	Липецкая область	Белгородская область	Воронежская область
Численность населения (человек)				
1040327	1122893	1156221	1552865	2335408
Среднемесячные населения заработной платы (рублей)				
22762	25334	26075	26873	26758
Объемы платных услуг населению (млр.рублей)				
46,8	51,4	55,5	77,8	118,2

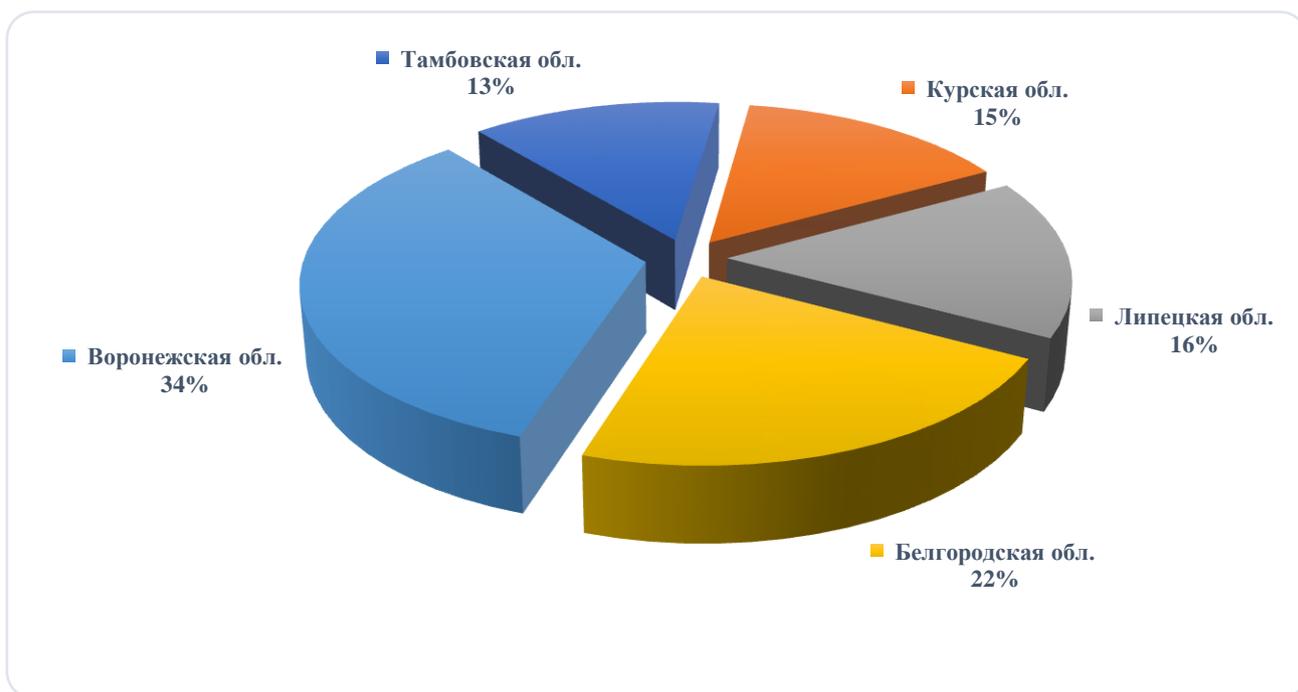


Рисунок 2.4 – Объемы платных услуг населению (%)

Объем платных услуг подразумевал под собой следующие виды услуг: бытовые, транспортные, связи, ЖКУ, системы образования, учреждений культуры, туристические, гостиниц и иных мест размещения, медицинские, физической культуры и спорта, ветеринарные, правового характера, санитарно-оздоровительные, социальные.

Рассмотрим динамику развития объема оказанных платных услуг в Тамбовской и Воронежской областях, как разнополярных (табл. 2.4, рис. 2.5).

Таблица 2.4

## Объемы платных услуг населению (млрд руб.)

	Белгородская область	Воронежская область	Тамбовская область
2010 г.	44,4	48,3	24,2
2013 г.	64,1	90,9	33,4
2014 г.	70,4	99,5	37
2015 г.	74,3	110,4	42
2016 г.	77,8	118,2	46,8

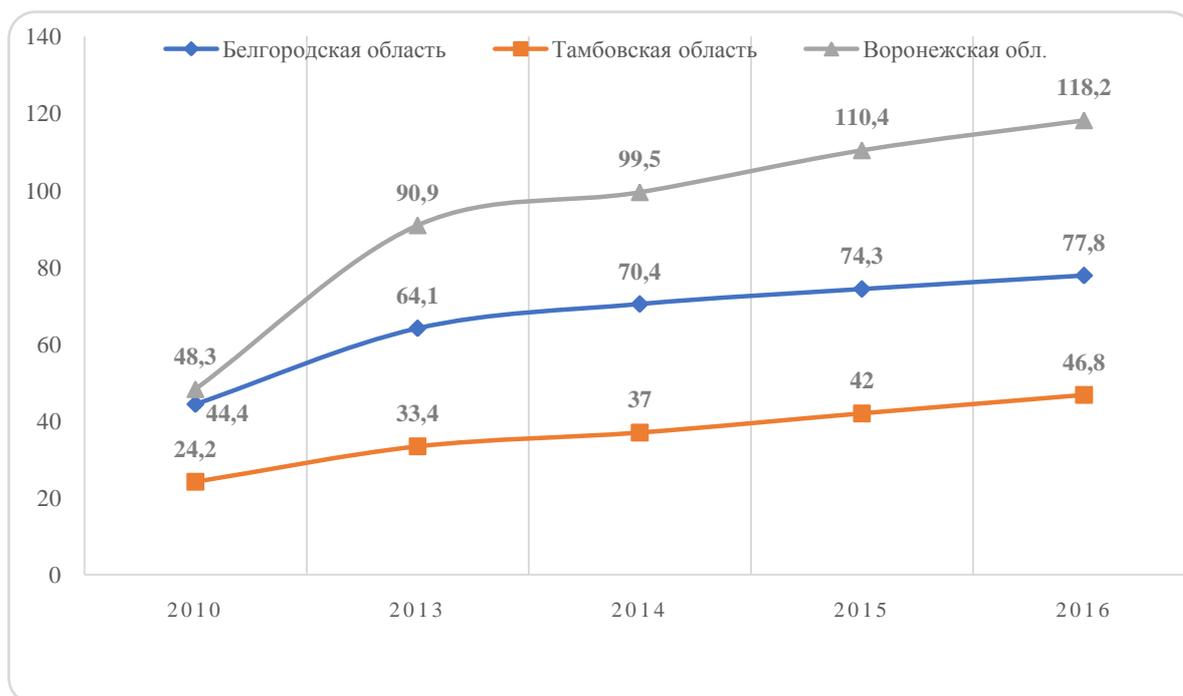


Рисунок 2.5 – Динамика оказания платных услуг населению в 2010-2016 гг. (млрд. руб.)

В 2018 г. проведено исследования удовлетворенности клиентов сервисным обслуживанием и различными видами услуг в Белгородской, Тамбовской и Воронежской областях.

Приведем некоторые данные из результатов анкетирования по удовлетворенности населения услугами ЖКХ, транспорта, здравоохранения, розничной торговли, ресторанами, предоставляемых населению регионов (табл. 2.5) [78, с.165].

## Удовлетворенность населения услугами

	Белгородская область			Тамбовская область			Воронежская область		
Всего опрошено (человек)	2500			2500			2500		
Вопрос	Удовлетворены ли Вы качеством услуг, предоставляемых ЖКУ								
Критерий ответа	Не удовлетворен	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью	Не удовлетворен	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью	Не удовлетворен	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью
Результаты (%)	68	29	3	72	26	2	64	33	3
Вопрос	Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг здравоохранения								
Результаты (%)	63	33	4	71	26	3	69	29	2
Вопрос	Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг ресторанов								
Результаты (%)	72	27	1	74	24	2	81	19	0
Вопрос	Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг розничной торговли								
Результаты (%)	65	22	3	68	27	5	61	33	6
Вопрос	Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг транспорта								
Результаты (%)	60	35	5	57	36	7	63	32	5

Таким образом, мы видим, что клиентская удовлетворенность услугами и сервисным обслуживанием оставляет желать лучшего.

На основании данных исследований проведем SWOT-анализ сервисной деятельности Белгородской области, представленный в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Результаты SWOT-анализа сервисной деятельности Белгородской области

	<p><b>Возможности</b></p> <p>1. В случае улучшения экономического положения ожидается увеличение спроса на услуги.</p> <p>2. С каждым годом меняется тенденция, что ведет к развитию разных направлений.</p> <p>3. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты.</p> <p>4. Развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур, благодаря чему можно оказывать услуги в кредит</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1. Снижение спроса.</p> <p>2. Недостаток денежных средств у потребителей.</p> <p>3. Возрастающая активность Иностраных компаний, которые демпингуют ценами</p> <p>5. Недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Предприятие финансово-стабильное, ликвидное.</p> <p>2. Госуларство оказывает поддержку различными программами, вкладывает и кредитует развитие сервисной деятельности</p> <p>3. Имеется круг постоянных потребителей.</p>	<p><b>СИВ</b></p> <p>1. Проведение маркетингового исследования рынка</p> <p>2. Увеличение прибыли и объема реализации услуг.</p> <p>3. Улучшение качества услуг за счет клиентоориентированности</p>	<p><b>СИУ</b></p> <p>1. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен.</p> <p>2. Повышение квалификации сотрудников.</p> <p>3. Удержание на рынке своих позиций.</p> <p>4. Поиск новых направлений сервисной деятельности</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Клиентоориентированность сервисной деятельности низкая.</p> <p>1. Низкие расходы на рекламу и на продвижение услуг.</p> <p>2. Высокие цены на услуги.</p> <p>3. Неразвитость многих направлений сервисной деятельности</p> <p>4. Низкий уровень автоматизации сервисных предприятий</p>	<p><b>СЛВ</b></p> <p>1. Проведение крупной рекламной кампании</p> <p>2. Разработка оптимальной ценовой политики</p> <p>3. Обучение персонала (введение системы стандартов обслуживания, контроль, проведение периодических тренингов)</p> <p>4. Кредитование среднего и малого предпринимательства на цели модернизации.</p>	<p><b>СЛУ</b></p> <p>1. Налаживание функций маркетинга.</p> <p>2. Использование стратегии Дифференцированного маркетинга</p> <p>3. Повышение конкурентоспособности за счет сегментирования рынка, совершенствования системы лояльности потребителей</p>

Таким образом, изучение факторов внутренней и внешней среды сервисной деятельности Белгородской области позволяет сформулировать общую стратегию ее работы. Это нацеленность на эффективность взаимодействий с потребителем. Такой стратегией является переход к клиентоориентированному поведению: расширение ассортимента услуг, разработка оптимальной ценовой политики, обучения персонала, реализации политики клиентоориентированности.

Многие современные компании за счет эффекта масштаба формируют конкурентные условия за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая клиентам высокое качество процессов обслуживания и производства услуг. Компании, которые имеют малые производственные мощности стремятся конкурировать за счет ценовых параметров и установлению партнерских отношений с потребителями, гибкому приспособлению к запросам клиентов, тем самым, обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

Учитывая вышеназванные условия, можно сформулировать важнейшие цели работы с клиентами:

- 1) привлечение клиента;
- 2) формирование удовлетворительного результата взаимодействия с клиентом;
- 3) закрепление клиента в качестве постоянного;
- 4) задействование клиентов как носителей положительной информации об организации [14, с.29].

Наиболее значимой задачей по сервисному обслуживанию населения является разработка и внедрение рациональных методов обслуживания.

### **3. Пути совершенствования клиентоориентированности как инструмента совершенствования сервисной деятельности предприятий Белгородской области**

#### **3.1.Выявление проблем фирменного сервиса предприятий Белгородской области**

В классическом понимании социально-экономического развития любого общественного устройства на протяжении многих столетий процесс обслуживания клиентов на рынке товаров и услуг выступает важнейшей составной частью всей сферы сервиса.

Для «молодой» российской рыночной экономики этот аспект развития сферы сервиса имеет актуальный характер, связанный, прежде всего, с открытостью российской системы рынков для общемирового торгово-экономического воздействия. Вхождение иностранных предприятий, компаний на российский рынок, с уже устоявшейся у них системой сервисного обслуживания клиентов, создает дополнительные конкурентные преимущества перед российскими предприятиями.

В настоящее время характерной особенностью развития экономики Белгородской области считается активизация функционирования предприятий всех организационно-правовых форм в сфере услуг, а также увеличение их номенклатуры. Поэтому, при данных обстоятельствах сфера сервисных услуг привлекательна для предпринимателей, так как некоторые разделы не требуют больших затрат, начального финансирования (консультационные услуги), иные же в связи их малоразвитостью разрешают зарабатывать учредителям максимальной прибыли (трастовые и финансовые и др.).

При этом стали развиваться такие направления сферы услуг, как услуги на рынке недвижимости, на рынке предоставления мобильной связи, интернет и т.д., а также нужда в коммерческих предприятиях оказывающие дистрибьюторские и консультационные услуги.

В том числе наблюдается незначительное изменение в структуре важнейших показателей бытового обслуживания населения, как важного сегмента услуг, однако следует заметить, что на рынке платных услуг наблюдаются недостатки, относительно использования производственных мощностей предприятий, их площадей, низкой организации производства и труда; имеет место нерациональное размещение сети предприятий по республике в целом и в отдельных его районах, сельских населенных пунктах, городах и поселках городского типа, недостаточно выделяются капитальные вложения на строительство и реконструкцию объектов[66, с.92].

Среди основных проблем развития системы оказания платных услуг можно выделить следующее: недостаточная удовлетворенность потребности населения в различных видах платных услуг и низкое качество их предоставления; отсутствие всего перечня услуг, удовлетворяющие первоочередные потребности населения района, города, сельского населённого пункта; нерациональное размещение предприятий платного обслуживания на территориальных преобразованиях; ценовая недоступность многих видов платных услуг и др.

Еще одной проблемой, которая сдерживает поступательное и логически грамотное развитие сервисного обслуживания является недостаточное развитие и насыщение «рынка продавцов». В практическом плане ненасыщенность товарных рынков, их неразвитость не сформировала экономическую природу и условия конкурентной среды «борьбы за клиента». Российская экономика еще не испытывала «шоков перепроизводства» товаров и услуг, которые бы в свою очередь послужили естественной экономической базой для формирования динамично и позитивно развивающейся сферы сервиса, и гармоничного клиентского обслуживания.

На сегодняшний день, по мнению множества экспертов: «...по-прежнему не решено множество старых проблем, тормозящих развитие сферы услуг в России. Так и не была разработана четкая

государственная стратегия, в рамках которой были бы поставлены и реализованы конкретные задачи, способствующие оздоровлению климата в отрасли. Отсутствие нормальной правовой базы приводит к возникновению многочисленных проблем, которых легко можно было бы избежать» [126].

Существует ряд факторов, которые имели место при исследовании сервисных услуг посредством анкетирования:

Естественные противоречия между интересами сервисных организаций и их клиентами. Негативное восприятие сервисного предприятия клиентом может быть обусловлено тем, что:

- необходимо искать компанию, где можно получить требуемую услугу;
- время ожидания оказания услуги;
- время работы обслуживающих организаций совпадает со временем работы клиентов;
- продолжительное время приема, выдачи и выполнения заказа;
- клиент сомневается в качестве обслуживания компании, в которую он желает обратиться;
- расходы, связанные с оказанием услуги, велики и несвоевременны.

Причины, по которым клиенты не могут обратиться в организацию:

1) до посещения организации это:

- недоступность необходимой клиенту информации о нем;
- отсутствие или недостаточность финансов для получения услуги;
- негативное восприятие расходов времени, обусловленных поездкой, оформлением, ожиданием исполнения услуги;
- неудобное клиенту местоположение предприятия;
- возможность удовлетворения потребностей клиентом своими силами;

2) во время посещения организации:

- пренебрежительное отношение сотрудников к клиенту;

- недоверие потребителя к оказываемым услугам и уровню цен на них;
- трудность определения местоположения организации;
- неопрятная внешность сотрудников предприятия;
- нарушение технологии исполнения услуги;
- несоблюдение сроков исполнения услуги;
- отсутствие необходимых клиенту гарантий.

3) после посещения организации:

- неполное или незаконченное исполнение услуги;
- некачественное исполнение услуги, в том числе выявленное клиентом с течением времени;
- расхождение конечной стоимости услуги с изначальной.

Отношение работников сервисного предприятия к своим непосредственным обязанностям. Зачастую сервисные организации не придают должного значения организации процесса предоставления услуг, не обращают внимания на опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

Многовариантность субъективных требований клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и обслуживания.

Таким образом, актуальной остается задача по совершенствованию сферы сервиса на региональном уровне в Российской Федерации, поднять ее на иной качественно новый аспект развития, сформировать так называемую «новую экономику услуг».

### **3.2. Пути совершенствования клиентоориентированного сервисного обслуживания клиентов**

Как показывает опыт, от роста и качества предоставляемых услуг очень часто зависит успех проводимых экономических реформ, так как потребление услуг населением по-разному воздействуют на экономический рост. Например, первое, от стандартов образования, профессиональной подготовки, здоровья, зависит возможность рабочей силы и, следовательно, насыщенность употребления основных фондов и быстрота обновления материально-технической базы производства. Исследованием установлено, что в

В Белгородской области, в процессе проведенных рыночных преобразований, сфера услуг претерпела значительные изменения, перешедшие от централизованного и распределительного принципа функционирования, с существующей в ее структуре бесплатного и льготного обслуживания, до совершенной либерализации, т.е. увеличив долю удельного веса платных услуг предприятиям и населению. Появились множество различных новых видов услуг, вследствие которого усиливался конкуренция между субъектами данной сферы. Существенно возросла роль и расширены места предоставления услуг в формировании валового внутреннего продукта, о чем свидетельствует темп роста удельного веса данных отраслей в общей величине производства валового внутреннего продукта; наблюдается рост всеобщего объема услуг, обусловленных увеличением потребления на платные услуги; произошли определенные сдвиги в отраслевой структуре предоставляемых платных услуг, о чем свидетельствует объем и удельный вес производства и предоставления услуг в следующих отраслях: сбыт и заготовки, торговля, жилищно-коммунальное хозяйство, общественное питание, снабжение, бытовые услуги, транспорт, связь и другие; распределение объема платных услуг по различным формам собственности показало, что в период проведения экономических реформ, наблюдается более значительный рост тех услуг, оказываемых населению

негосударственным сектором, и данная ситуация соответствует общемировым тенденциям. С другой стороны, значительные разногласия в развитии платных услуг также можно видеть и в территориальном разрезе по областям и районам страны [65, с.58].

Рынок услуг – это экономические взаимоотношения между производителями услуг и их потребителями в отношении продажи и покупки многообразных видов услуг. Можно утверждать, что данный рынок является неотъемлемой частью сферы обмена, сформированной по законам товарного обращения и производства. Кроме того, выделим мировые, национальные и местные рынки, легальные и теневые, которые основываются на развитии и совершенствовании социально-экономического механизма обслуживания населения, предполагающий удаление от существующих стереотипов в формировании новых потребительских ориентиров, позволяющих существенно изменить расходы населения и структуру бюджета домохозяйств [65]. К основным субъектам рыночных отношений в сфере услуг можно отнести:

1) государство, которое выступает в лице правительства, государственной власти, исполнительных органов, государственных предприятий и организаций;

2) частные предприятия и фирмы, различных организационно-правовых форм хозяйствования, а также предприниматели, предлагающие на рынке различные услуги;

3) отдельные домохозяйства;

4) некоммерческие организации (фонды, социальные учреждения, религиозные организации) иностранные субъекты рынка услуг – рынок платных услуг.

С учетом этого определим основные задачи развития и размещения рынка платных услуг для населения в условиях организации новых рыночных отношений:

1) Усиление процесса разгосударствления и приватизации объектов и инфраструктуры сферы платных услуг.

2) Организация нового механизма государственного регулирования рынка платных услуг, предусматривающая развитие материально-технической базы сферы в условиях сужения выделения государственных инвестиций.

3) Совершенствование механизма управления рынка платных услуг населению в условиях рыночной экономики.

4) Развитие эффективных видов предпринимательства на рынке платных услуг и объектов данного рынка.

5) Разработка и принятие научно-обоснованной стратегии развития организации производства услуг.

6) Финансирование планов развития и регулирования рынка платных услуг на среднесрочном и долгосрочном периоде.

7) Усиление роли маркетинговой и инновационной деятельности на рынке платных услуг населению.

8) Развитие транспортного комплекса, создание новых универсальных предприятий, улучшения организации комплексного обслуживания, а также новых отраслей сервисного обслуживания основного производства, торговли и транспортно-логистических сетей и др.

Очевидно, что назрела необходимость в разработке стратегии деятельности сферы платных услуг и определения тактики реализации выработанной стратегии, как потенциального назначения сферы услуг, располагающего особым социально-экономическим значением. Процесс планирования и развития рынка платных услуг можно распределить на две существенные стадии:

1) Разработка стратегии функционирования данного рынка, т.е. стратегическое планирование;

2) Определение тактики реализации выработанной стратегии, т.е. тактическое планирование. Решение задач стратегического планирования на

уровне рынка платных услуг производится последовательно. Белгородская область располагает значительным потенциалом для обращения страны в конкурентоспособный многоотраслевой обслуживающий комплекс экономики, который отразится на темпах роста деловых контактов и стабильного развития рынка платных услуг.

С учетом тенденции на мировых рынках услуг можно выделить наиболее перспективные виды услуг, способные предложить большую экономическую отдачу от вложения инвестиций за сравнительно короткое время. Кроме того, в работе выявлены основные факторы, сдерживающие развитие всех видов оказываемых платных услуг.

В целях устранения препятствий на пути становления и развития малого бизнеса в сфере платных услуг необходимо совершенствовать организационного обеспечения развития и функционирования предпринимательской деятельности в сфере платных услуг, функционирование системы господдержки малого и среднего бизнеса [72].

В современных условиях системой господдержки малого бизнеса в Белгородской области выступают: государственные нормативно-правовые акты; госаппарат и госинфраструктура, а также госструктуры, ответственные за развитие малого бизнеса на федеральном уровне, развитие кооперации малого бизнеса с крупным, а также тесное кооперирование мелкого бизнеса друг с другом и организации на данной основе, производственных предприятий.

Основным методом для их кооперирования необходимо применить франчайзинговые схемы, а также методы аутсорсинга и интрапренерства [53, с.77]. При этом в области и районах программы поддержки должны включать, в частности, мероприятия по развитию частного бизнеса в сфере платных услуг в сельской и горной местности.

Для решения имеющихся проблем и устранения препятствий на пути становления и развития малого бизнеса в сфере платных услуг в можно

обозначить основные направления совершенствования государственной политики поддержки по следующим направлениям:

- 1) совершенствование нормативно-правовой базы;
  - 2) обоснование и разработка действенного финансово-кредитного механизма поддержки малого бизнеса;
  - 3) совершенствование системы налогообложения;
  - 4) развитие информационно-коммуникационной поддержки;
  - 5) укрепление и развитие системы подготовки кадров для предпринимательства;
- б) проведения активной антимонопольной политики и пресечение недобросовестной конкуренции.

Одним из приоритетов развития Белгородской области является обеспечение конструктивного сотрудничества всех заинтересованных организаций и граждан в сервисном обслуживании в различных областях, переход к устойчивому функционированию и развитию, созданию конкурентной среды на рынке сервисных услуг.

Повышение уровня и качества предоставляемых услуг, является неотъемлемой составляющей формирования благоприятной среды для жизни и деятельности человека, развития предпринимательства и является одним из приоритетов государственной политики Белгородской области.

Цель развития конкуренции на рынке сервисных услуг – преобразовать рынок, оставить на нем только надежные и добросовестные компании, которые работают в интересах потребителей, и улучшить качество услуг, чтобы абсолютное большинство граждан были удовлетворены состоянием и качеством оказываемых услуг.

Имеет место потребность в разработке стандартов обслуживания и отдела в органах муниципальной и государственной власти, который бы осуществлял контроль исполнения стандартов сервисного обслуживания. Эффективность предоставления услуг массового потребления непосредственно связана, особенно в больших городах, с управлением

сервисными потоками, сервисными процессами и операциями, интегрированных с материальными и сопутствующими им потоками (информационными, финансовыми, реверсивными). Обычно выделяют три типа оказания услуг:

1. оказание услуг конечным потребителям и/или покупателям продукции;
2. оказание услуг и сервисов одними фирмами другим фирмам при продвижении заказа от заказчика к потребителю;
3. оказание внутрифирменных услуг разными подразделениями и работниками различных предприятий.

Выделяют следующие виды сервисного обслуживания [49; 50]: сервис удовлетворения потребительского спроса (торгово-бытовой сервис), сервис оказания услуг производственного назначения, сервис послепродажного обслуживания, сервис информационного обслуживания, сервис банковского и финансово-кредитного обслуживания.

Можно выделить шесть основных видов сервисного обслуживания для массового потребления, в которых имеет потребность для введения стандартов (см. табл. 3.1). Достаточно часто перечисленные виды сервисов интегрированы между собою, тогда правомочно говорить о предоставлении комбинированного или комплексного вида сервиса. Такое часто можно зафиксировать в сфере транспортного обслуживания (аэропорты, морские порты и т.д.), когда различные неосязаемые услуги сочетаются с сопутствующими осязаемыми процессами (услугами) и материальными объектами (работа с багажом, питание, финансовые расчёты, информационные услуги и т.д.).

Таблица 3.1

## Шесть основных видов сервисного обслуживания для массового потребления

№ п/п	Наименование сервиса	Характеристика сервиса
1	Торгово-бытовой сервис массового распределения и потребления (массового обслуживания)	Удовлетворение спроса в сфере розничной и оптовой торговли и бытового обслуживания населения, в т.ч. услуг ЖКХ.
2	Сервис послепродажного обслуживания	Ремонт, замена проданных товаров и продукции, гарантийное обслуживание и пр.
3	Сервис информационного обслуживания	Услуги связи и телекоммуникаций (интернет), получение информации об услугах, сервисах, тарифах и пр.; электронные расчёты, продажи и пр.
4	Сервис банковского и финансово-кредитного обслуживания	Оплата бытовых и прочих услуг. Кредитование, страхование. Система расчётов, скидок, льгот и пр.
5	Сервис оказания услуг производственного назначения (для массового обслуживания)	Ремонты и наладка бытовой техники, настройка, испытания, ремонт помещений и пр.
6	Сервис транспортного обслуживания	Удовлетворение спроса на передвижение общественным и другим транспортом.

В случае непрерывности движения материальных потоков и ресурсов говорят о необходимости управления сервисными потоками или потоками услуг. Сервисные потоки – это потоки услуг нематериальной деятельности, генерируемые системой в целом или ее подсистемами для рационального взаимодействия, движения и распределения материальных объектов, потоков и ресурсов для внешних или внутренних потребителей организации бизнеса.

Для организации и управления сервисными потоками в современных городах целесообразна специальная информационная система – суть городской сервисный центр регулирования и управления. Если в пяти последних видах сервиса (табл. 3.1), как правило, существуют специализированные информационные консультативные центры (call-центры, DATA-центры), то в торгово-бытовой сфере обслуживания массового обслуживания они разрозненны (если вообще имеются), не имеют единого информационного консультативного центра, в котором бы осуществлялась не только информационная помощь (по местам продаж товаров, ценам, характеристикам товаров и условиям продаж, ассортименту и

пр.), но принимались заказы на потребление, велась аналитическая плановая работа, осуществлялся регулярный учёт и контроль. Построение такой системы информирования, консультаций, анализа, контроля и управления, ориентированной на услуги массового потребления, становится актуальной проблемой (по аналогии с информационно-сервисными центрами услуг связи, услуг продаж товаров популярных брендов и пр.).

Таким образом, можно констатировать, что для управления потоками услуг и сервисов массового потребления необходима единая централизованная система информационного сервиса. Данный вид сервиса неразрывно связан с процессами движения и распределения товаров и услуг, оказываемых в процессе поставок и закупок.

Под логистическим сервисом часто понимается совокупность (композицию) нематериальных логистических процессов и операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными и информационными потоками, с минимальными затратами и издержками. От качества соответствующих услуг и уровня сервиса зависит продвижение товара на рынке, эффективность его продаж, добавленная стоимость, конкурентоспособность хозяйствующего предприятия в целом. Услуги по оптимальному движению и распределению продукции необходимы, как правило, руководителям дистрибьюторских, торговых и производственных компаний.

Важными внутренними задачами (косвенно связанными с потребителями) работы централизованных центров являются:

1. обеспечение контроля соблюдения стандартов;
2. обеспечение бесперебойности материальных потоков и продаж посредством специально разработанных сервисных методов, средств и инструментов;
3. удовлетворение потребностей потребителей в соответствии с принципом 7R;

4. интеграция сервисных потоков с потоками материальными, информационными, финансовыми, реверсивными;
5. решение задач движения, распределения, оптимизации сервисных потоков, процессов и операций;
6. определение перечня услуг, предоставляемых организацией;
7. обеспечение количества и качества сервисных работ;
8. планирование, проектирование, организация и реализация, регулирование и оптимизация композиции сервисных транзакций как внутри такого центра, так и при взаимодействии с участниками потребительского рынка.

Разработка стандартов обслуживания использует результаты своих анализов и оценок. Стандарты, касающиеся обслуживания клиентов, должны разрабатываться в следующих областях:

- 1) ответственность руководства;
- 2) система контроля качества;
- 3) обязательства поставщика;
- 4) управление проектами;
- 5) управление документооборотом;
- 6) качество покупки;
- 7) идентификация продукта;
- 8) управление процессами предоставления услуг;
- 9) оценка качества обслуживания клиентов;
- 10) управление контрольно-измерительным и исполнительным оборудованием;
- 11) корректирующие действия, применяемые в случае установления расхождений в предоставляемых услугах;
- 12) погрузка, разгрузка, хранение, упаковка, доставка и хранение продукта;
- 13) взаимодействие с клиентами;
- 14) контроль над данными, относящимися к качеству обслуживания;

- 15) внутренние проверки, связанные с качеством обслуживания;
- 16) обучение персонала;
- 17) применение статистических методов в ходе внутреннего аудита.

Разработка и внедрение стандартов требует, чтобы организация точно определяла типы обслуживания клиентов, стоимость предоставления альтернативных услуг и меры для измерения и контроля предоставляемых услуг.

В основе разработанных и внедренных стандартов лежит подготовка и утверждение политики обслуживания клиентов, которая должна начинаться с анализа потребительского спроса.

Определение уровня обслуживания клиентов должно обеспечивать количественное измерение, поскольку неопределенная и количественная политика не предоставляет возможности для оценки и контроля над деятельностью и расходами на обслуживание клиентов.

При разработке стандартов сервисного обслуживания целесообразно применять алгоритм, который ориентирован, в первую очередь, на стандарты, связанные с поведением сотрудников по отношению к клиентам. Здесь рассматривается необходимость и способность разрабатывать стандарты обслуживания клиентов и обеспечивать алгоритм разработки стандартов поведения сотрудников по отношению к клиентам.

Обеспечение эффективного сервисного обслуживания клиентов требует целенаправленных усилий в ряде областей, одной из которых является разработка стандартов обслуживания для каждого сегмента рынка [28, с.20]. Стандартами обслуживания клиентов являются определенные параметры, которые имеют количественное выражение. Они действительны в течение длительного периода времени, и применимы ко всем клиентам в данной категории (если организация приняла систему для категоризации своих клиентов), облегчают выполнение заказов и связанных с ними процедур. Стандарты служат для планирования необходимых условий,

операций и процедур, а также для заключения долгосрочных контрактов с постоянными клиентами для их обслуживания.

Согласно мнению Н. Найденова, стандарты обслуживания включают в себя описание желаемого алгоритма обслуживания клиента, действия, которые должен выполнять персонал, и способ их выполнения. Они также должны содержать критерии оценки качества работы персонала. Оценка проводится путем сопоставления требований стандарта с фактическими результатами [30, с.105].

Дифференциация обслуживания клиентов достигается за счет принятия различных стандартов в соответствии со следующими критериями:

1. наличие ассортимента в процентах от размещенных заказов;
2. количество фактически доставленных сортов продукции в процентах к заказанным;
3. время (цикл) для выполнения заказов в часах или днях и т.д.

Разработка стандартов обслуживания использует результаты своих анализов и оценок. Стандартизация услуг - это деятельность унифицирующих планов, процессов, системы планирования, обмена данными, документооборота, грузовых единиц, коммерческой и транспортной упаковки и т.д. Надлежащая практика регулируется стандартами (международные стандарты ISO) [32, с.211-216].

Разработка и внедрение стандартов требует, чтобы организация точно определяла типы обслуживания клиентов, стоимость предоставления альтернативных услуг и меры для измерения и контроля предоставляемых услуг.

Ключевым элементом является при этом анализ целевого сегмента рынка, конкретных клиентов, продукта (услуги) / линейки продуктов, уровней обслуживания клиентов, стоимости, измерения и контроля над применением стандартов.

Стандарт должен учитывать взаимозаменяемость продуктов, количество и характеристики конкурентов, поскольку это определяет не

только отношения между организацией и клиентами, но и ее продажи. Политика обслуживания должна быть адаптирована к текущему конкурентному уровню обслуживания на рынке, поскольку тактика более низкого уровня помещает организацию в невыгодное положение. Тем не менее, это также зависит от её способности предоставлять более качественный сервис по затратам, который не будет существенно влиять на конкурентоспособность цен.

Определение уровня обслуживания клиентов должно обеспечивать количественное измерение, поскольку такие задачи, как «девяносто процентов удовлетворенности клиентов», которые заложены в политике обслуживания, трудноизмеримы, и поэтому их сложно достичь и контролировать. Неоднозначная и нелегко поддающаяся количественной оценке политика не дает возможности оценивать и контролировать деятельность и затраты на обслуживание клиентов. В этом отношении количественные и отслеживаемые индикаторы, а также целевые показатели для каждого элемента обслуживания клиентов должны быть сформулированы и количественно определены в стандартах обслуживания, которые могут быть реализованы в следующих направлениях:

Доступность продукта – обычно измеряется с точки зрения насыщенности конкретным продуктом (процент доступности запасов) или исполнение заказа (процентная доля запасов). В стандарте для этого элемента доступность времени также может быть объединена, чтобы принять меры, такие как «Девяносто пять процентов заказов будут доставлены вовремя и в полном объеме». Доступность продукта является критическим элементом обслуживания. Поэтому рекомендуется, чтобы компания имела стандарты для количества и процента правильно выполненных заказов в течение определенного периода времени.

Продолжительность цикла заказа – это один из наиболее часто используемых элементов в стандартах обслуживания. Обычно он формулируется как процент от заказов, выполненных в течение

определенного количества дней после получения – например, «девятью пятью процентами поставок, произведенных в течение трех дней с момента получения заказа». Чтобы определить меру соответствия временных стандартов потребностям клиентов, менеджеры планируют кумулятивные распределения по фактическим срокам поставки. Далее сравнивают их с частными политиками на основе общей политики – например, если 90% поставок совершается в течение трех дней с момента получения заказа, информация о рынке и клиенте для полученных заказов анализируется, чтобы определить, сколько заказов было доставлено вовремя и сколько позже.

Гибкость системы логистики. Определяется в стандартах обслуживания как способность организации реагировать на особые потребности клиентов – например, при необходимости очень быстро отправляя грузы. В таких случаях задачи ставятся в соответствующем стандарте, например, «95% выполнимости быстрых заказов в соответствии с инструкциями клиента».

Информационная безопасность логистической системы. Это чрезвычайно важно для клиентов. В этой связи компания может сформулировать свою информационную политику в соответствующем стандарте на основе требований пользователей. Наличие такого стандарта также облегчает процесс контроля качества информации в логистической системе.

Разборки в логистической системе. Организация должна иметь возможность контролировать и быстро устранять любые отклонения с отрицательным воздействием на клиента – например, если груз поврежден и не может использоваться клиентом. Для перенаправления требуемых продуктов требуется дополнительное время, что связано с дополнительными расходами, а это снижает уровень обслуживания и увеличивает затраты.

В заключение, обеспечение качественного обслуживания клиентов требует разработки и внедрения стандартов, которые, в свою очередь,

требуют от организации точного определения уровней обслуживания клиентов, стоимости предоставления альтернативных услуг и мер измерения и контроля над качеством предоставляемых услуг.

В России рынок услуг расширяется, меняется под влиянием возрастающих запросов потребителей. Меняется и сам потребитель услуги. Клиент предприятий, осуществляющих сервисную деятельность, не является пассивным объектом этой деятельности, а наоборот, выступает активным субъектом. Знающие, информированные, искушенные клиенты более требовательны и взыскательны не только к самой услуге, к ее технологическому процессу, но и к обслуживанию.

В этой связи в настоящее время все чаще речь идет о таком понятии, как клиентский сервис, в котором высокое качество обслуживания выступает конкурентоспособным преимуществом предприятия сервиса.

По справедливому замечанию Т.Н. Лустиной [45, с.80] специалист, исполнитель в сервисе исполняет тройственную роль: как специалист-технолог, как продавец услуги и как часть сервисного продукта. Это с одной стороны, создает определенного рода трудности в вопросах стабильного развития качественного сервиса, так как наряду с такими особенностями услуги как недолговечность, невозможность хранения, неотделимость и непостоянство, на процесс предоставления услуги влияет человеческий фактор. Одна и та же услуга при одинаковых условиях в разные временные интервалы может быть оказана по-разному одним и тем же специалистом. С другой стороны, это является мощным стимулом разработки стандартов обслуживания. В условиях возрастающей конкуренции, предприятия сервиса не могут позволить себе такое обслуживание клиента, когда специалист руководствуется интуитивными предчувствиями, не имеет четкого представления о том, что он должен делать. Обслуживание в сервисной деятельности отвечает на вопрос «как». Именно поэтому система действий и операций находит свое отражение в стандартах обслуживания, которые сокращают время исполнителя на решение вопросов о том, как необходимо

поступать на том или ином этапе продажи, определяет четкую последовательность действий, сформулированных на основе выявления наиболее часто возникающих ситуаций.

К основным факторам, обуславливающим особенности общения в сервисной деятельности, на наш взгляд, относятся: особенность услуги как таковой, компоненты сервиса на предприятии, психологические закономерности, ожидания клиента относительно качества обслуживания, нормативно-правовая база, этапы продаж.

Остановимся на каждом из них более подробно. Общение в сервисной деятельности возникает на предмет приобретения услуги и обусловлено особенностями самой услуги, особенно, такой, как неосвязаемость. Состояние неопределенности, неуверенности и нередко тревожности из-за отсутствия возможности получения результата до того, как услуга будет оказана, уже на предпродажном этапе определяет дальнейшее развитие отношений между клиентом и исполнителем. Поэтому необходимо использовать все ресурсы для формирования у клиента доверия, расположения к компании, организации, в которой он собирается приобрести услугу. В этой связи Э.В. Новаторов рассматривает такое понятие, как материализация обслуживания. Автор считает, что материальный имидж обслуживания формируется из всего того, что потребитель видит, слышит, нюхает и трогает [62, с.66]. В свою очередь, В.Г. Шинкаренко считает, что под материальной средой обслуживания потребителей следует понимать совокупность физических объектов информационного обеспечения, с которыми потребитель сталкивается в процессе получения услуги, и, которые позволяют создать в его сознании имидж предстоящего обслуживания и качества услуги, продвигаемой на рынок [129]. На сегодняшний день эта задача решается посредством технологической составляющей мерчендайзинга, когда общение с потребителем осуществляется опосредованно, без прямых устных коммуникаций в местах продаж. Свет, цвет, звук, запах на предпродажном, этапе обслуживания представляют собой невербальный канал коммуникации

между потребителем и исполнителем услуг. Значение влияния на органы чувств потенциального клиента с целью продвижения услуги находит свое отражение в понятии сенсорного маркетинга, рассматриваемого А.В. Ульяновским [22]. Так, например, правильно подобранные цветовые решения формируют, по мнению автора, положительное эмоциональное восприятие услуги или товара.

Наличие фоновой музыки также обуславливает поведение потребителей. По утверждению А.П. Панкрухина от ритма музыки зависит скорость движения покупателей по залу [17, с.139]. Интересной представляется методика создания ассоциативного обонятельного ряда, переложенной Н.В. Заворохиной, О.В. Чугуновой в контексте изучения ольфакторных средства общения, широко применяемых в составляющей сенсорного маркетинга – аромаркетинге. Методика включает в себя этапы, в числе которых подбор комбинации ароматов, вызывающих положительные эмоции у покупателей, формирование положительного события (воспоминания) у целевой аудитории при воздействии данной комбинации ароматов и вызов необходимой положительной ассоциации у целевой аудитории при воздействии разработанной комбинации ароматов в заданном месте в заданное время, стимулирующей покупку конкретного товара [51, с.43]. Таким образом, оптимизация общения в сервисной деятельности может быть осуществлена в ходе использования ольфакторных средств невербальной коммуникации.

Ожидания клиентов относятся к одному из факторов, определяющих особенности общения в сервисной деятельности. Их формирование находится в тесной взаимосвязи с прошлым опытом, знаниями потребителя об услуге, объемом полученной информации посредством рекламы, мнением референтной группы, имеющимися у него потребностями.

Поскольку у потребителя происходит сравнение ожидаемого качества услуг с предоставляемым, то в этой связи возможны, как минимум, три ситуации взаимодействия с клиентами. К ним относятся:

- ожидания клиента оправдались, он удовлетворен услугой;
- ожидания клиента не оправдались, и он неудовлетворен;
- услуга превзошла ожидания клиента, и он в восторге.

Наибольшие трудности работники сервисных организаций могут испытывать в общении с клиентами, ожидания которых не оправдались, причем по разным причинам. В том случае, если услуга была оказана некачественно по вине исполнителя, то необходим один алгоритм поведения и соответствующие речевые шаблоны, в то время если потребитель остался недоволен результатам по причине собственных завышенных ожиданий, то и модель поведения будет существенно отличаться от предыдущей. Содержание стратегий по урегулированию конфликтных ситуаций, возникающих в случае неудовлетворенности клиента, и конкретные действия исполнителя услуг зависят в первую очередь от того, как компания относится к жалобам клиента. В своей книге Д. Барлоу, К. Меллер рассматривают жалобы как механизм обратной связи, позволяющий организации оперативно вносить изменения относительно обслуживания, направления работы. «Жалоба как подарок» – метафора, используемая в работе и позволяющая раскрыть ее конструктивное начало.

Следующим фактором, напрямую определяющим особенности общения, является многокомпонентная структура сервиса на предприятии. К ним относятся организационно-технический, эстетический, этический, психологический. Содержание первых трех компонентов играет большую роль в передачи информации клиенту о предприятии сервиса, способствуют материализации обслуживания. При этом два последних компонента предполагают знание основных психологических закономерностей делового общения, психологии личности и профессионально-служебной этики. Работникам в сфере сервиса необходимо понимать, что такие психические процессы как мышление, восприятие, внимание, воображение, память протекают не у всех людей одинаково, поэтому необходимо искать подход к каждому клиенту, соблюдая хорошие манеры, демонстрируя выдержку,

самообладание, вежливость, уважая достоинство человека. При этом личностные качества сотрудников предприятий сервиса не должны вступать в противоречие с профессионально-важными качествами предъявляемыми к занимаемой ими должности. Например, согласно ГОСТ Р 54603-2011. «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» профессиональными этическими нормами поведения обслуживающего персонала средств размещения должны быть: гостеприимность, вежливость, тактичность, коммуникабельность, доброжелательность, терпение, сдержанность, внимательность, корректность и предупредительность в отношениях с туристами, гостями и сотрудниками. Указывается, что при обслуживании недопустимо применение грубого, агрессивного стиля поведения, использование ненормативной лексики, акцентирование внимания на расовой, национальной, религиозной принадлежности туристов и иные формы поведения, оскорбляющие личность и достоинство человека [112]. Наличие вышеперечисленных качеств непосредственным образом влияет на формирование первого впечатления у потребителя услуг и предопределяет характер будущего взаимодействия в системе «предприятие сервиса-клиент».

Поскольку в момент контакта с клиентом сотрудник сервисной организации олицетворяет ее в целом, то необходимо управлять его впечатлением на всех этапах. Внешний вид, речевое общение, действия – это информация, на основе которой клиент воспринимает и оценивает, предвосхищает будущую услугу. Полученная информация и укрепление его в намерении воспользоваться услугой или воздержаться от ее приобретения.

Наличие последовательных этапов продаж, к основным из которых относятся установление контакта, выяснение потребностей, проведение презентации товара или услуги, работа с возражениями, заключение сделки, выход из контакта свидетельствуют о специфике общения в сервисной деятельности. Наличие речевых модулей и формулирование задач на каждом этапе помогают сделать общение наиболее продуктивным. По мнению М.Н.

Белозеровой, каждый этап имеет свои ключевые моменты. Например, на этапе установления контакта – это внешний вид и приветствие, использование техник активного слушания характерно для этапа выяснения потребностей [45, с.81].

Для обеспечения эффективного взаимодействия между исполнителем услуг и клиентов на всех этапах продаж необходимо принимать во внимание нормативные документы, регулирующие ту или иную сферу сервисной деятельности. Например, содержание ГОСТа Р 54603-2011. «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» раскрывает требования к знаниям, умениям и навыкам, необходимым для работы с клиентами в ходе предоставления услуг в сфере туризма. Среди них, на наш взгляд, можно выделить наиболее важные на определенном этапе продаж. Например, в содержание раздела «Основные и дополнительные критерии оценки обслуживающего персонала средств размещения» содержится такое требование, как наличие навыков коммуникации. Сервисная деятельность представляет собой субъект-субъектное взаимодействие и такая особенность услуги, как ее неотделимость от того, кто ее предоставляет, накладывает высокую степень ответственности на исполнителя услуг, за умение установить контакт. При этом речь идет о том, чтобы коммуникативные навыки применялись на практике в соответствии со стандартом обслуживания. Сотрудник должен использовать речевые шаблоны приветствия, прощания, фразы, в которых реализуется фактическая функция языка.

Следующий раздел – «Общие требования к обслуживающему персоналу», не менее информативен по своему содержанию относительно такого этапа, как выяснений потребностей. В частности, обслуживающий персонал, согласно ГОСТу Р 54603-2011 должен знать потребности и ожидания туристов, методы работы с претензиями и жалобами, которые, при компетентном подходе к их рассмотрению, могут способствовать диагностике проблемы, своевременному ее разрешению и как следствие,

улучшению качества обслуживания. В этой связи такое качество личности, как психологическая устойчивость в ее специфическом проявлении – конфликтоустойчивость, становится профессионально-важным качеством. Значимость данного качества для специалиста сервисной деятельности находит свое отражение в таком требовании, как способность управлять конфликтными ситуациями, отраженном в разделе «Основные и дополнительные критерии оценки обслуживающего персонала средств размещения» и находит свое практическое применение на этапе работы с возражениями. При этом существуют отдельные требования, предъявляемые к специалистам различных служб. В частности, персонал службы бронирования должен уметь рассматривать претензии потребителей, связанные с бронированием и качеством обслуживания, и принимать по ним решения, персонал сервисной службы должен знать формы работы с претензиями и жалобами гостей; персонал службы приема и размещения должен уметь работать с претензиями туристов.

Общение в сервисной деятельности возникает на предмет и по поводу удовлетворения человеческих потребностей. Исполнителю услуг необходимы обширные знания в области психологии клиента, конфликтологии, психологии общения. Однако эффективность применения этих знаний на практике будет зависеть от того, насколько грамотно организован процесс предоставления услуги.

Наличие алгоритмов поведения, речевых шаблонов, закрепленных в стандартах обслуживания в сочетании с возможностью действовать самостоятельно в пределах их полномочий, позволят сотрудникам при минимальных временных затратах принимать решения о том, как следует вести себя в той или иной ситуации на разных этапах продаж, выполнять свои обязанности на высоком профессиональном уровне.

Рассмотрим значение стандартов обслуживания покупателей на примере розничных торговых предприятий. На современном этапе развития розничной торговли качество услуг является важным фактором,

определяющим конкурентоспособность торгового предприятия. Благодаря высокому качеству обслуживания растет лояльность покупателей, а значит показатели прибыли и рентабельности магазина.

Каждое предприятие розничной торговли стремится занять первые места на потребительском рынке, соответственно обеспечение высокого уровня торгового обслуживания является единственно правильным решением в достижении поставленной цели.

Согласно ГОСТ Р 51305 – 2009 «Услуги торговли. Требования к персоналу», торговое обслуживание – это деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение потребностей покупателя при приобретении товаров и/или оказании услуг и т. д. [108].

Благодаря простым правилам, таким как строгая дисциплина, профессиональные знания ассортимента магазина, свойств и характеристик товара, четкость и оперативность в работе, соблюдение Закона о защите прав потребителей, можно значительно повысить уровень обслуживания.

Операции, связанные с обслуживанием покупателей, являются наиболее важной частью торгово-технологического процесса в магазине. Профессионализм в работе продавцов – это умение и желание помочь покупателю в выборе необходимых товаров, быстро и качественно обслужить его. Операции, связанные с продажей товаров, включают в себя:

- встречу покупателя;
- предложение товаров;
- отбор товаров покупателями;
- расчет за отобранные товары;
- оказание покупателям дополнительных и сопутствующих услуг.

На стадии торгово-технологического процесса между покупателями и персоналом магазина возникают межличностные психологические контакты, которые отражают сложные экономические отношения, связанные с куплей – продажей товаров [6, с.38].

Потребители, не получив должного обслуживания, обязательно могут найти его у конкурента. Так, только один показатель работы – некачественная работа продавцов, приведет к потере покупателя. Администрации должно быть известно о том, что, если персонал не обучать общаться с покупателями профессионально, они с большой степенью вероятности будут совершать ошибки.

Одним из рабочих моментов исправления этих ошибок является разработка стандартов обслуживания – типовых правил работы персонала.

Стандарты обслуживания, как корпоративный документ, есть практически во всех крупных сетевых компаниях сферы услуг – розничных сетях, банках, ресторанах. Статус такого документа в документообороте компаний на уровне рабочей инструкции. Однако значимость стандартов обслуживания очень высока, т. к. они описывают главные правила общения с клиентами, влияющие на удовлетворенность покупателей и конечные продажи. Введение стандартов значительно облегчает каждодневный труд персонала, а также организацию контроля сервиса для менеджеров.

Стандартами обслуживания часто называют свод требований и рекомендаций при личном обслуживании или общении с клиентами по телефону. По объему данные документы могут быть обширными, содержать более 50 страниц, а могут быть краткой инструкцией из 10 шагов обслуживания.

Разработка и внедрение стандартов обслуживания включают в себя три этапа:

- 1) создание стандарта;
- 2) внедрение стандарта;
- 3) контроль выполнения [23, с.22].

При разработке стандартов обслуживания клиентов должны использоваться следующие важные корпоративные документы – миссия и ценности компании, кодекс корпоративного поведения, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

Значение стандартов обслуживания велико, практически это гарантия того, что покупатель получит «фирменное» качество обслуживания, присущее данному магазину или сети магазинов. Благодаря своему «фирменному обслуживанию» торговая компания получает важные конкурентные преимущества, выражающиеся в большем потоке лояльных покупателей, количестве их покупок, росту среднего чека.

Разработанные корпоративные стандарты обслуживания используются в двух направлениях работы с персоналом.

Первое направление – это отбор кадров. Торговые предприятия стараются привлекать к себе на работу только тех потенциальных сотрудников, которые поддерживают его ценности.

Второе направление – обучение персонала. Стандарты являются базой корпоративного обучения.

Для того чтобы оценить эффективность введения стандартов обслуживания, используют обратную связь с клиентами. Примерами могут служить следующие методы – Mystery Shopping (тайный покупатель), обратная связь на сайте торгового предприятия, отсутствие жалоб в книге предложений, анкетные опросы покупателей о работе магазина.

В последнее время администрацией магазина часто применяется Mystery Shopping – метод маркетингового исследования, для которого характерно использование специально подготовленных людей для анонимной оценки работы персонала.

На данный момент нет единого подхода к процессу разработки стандартов обслуживания покупателей. Стандарты являются безусловным «ноу-хау» любой компании, и каких-либо правил по написанию стандартов нет [125].

Однако, можно выделить несколько критериев, которым должны соответствовать стандарты работы персонала:

1) конкретность – в стандартах не должно быть расплывчатых формулировок, неоднозначных толкований, непонимания текста для людей с разным образованием, воспитанием, опытом и т. д. ;

2) измеряемость – любое действие сотрудника должно быть измеримым в течение конкретного времени, с определенной периодичностью, качество работы сотрудника необходимо измерить в каких-либо единицах, время или единицы измерения должны быть четко зафиксированы;

3) простота – формулировка предложений в стандартах должны быть написаны простым и понятным языком, легким для запоминания и быстрого воспроизведения;

4) реальность исполнения – стандарты не должны содержать взаимоисключающих или противоречащих друг другу требований [124].

Стандарты должны быть актуальными и периодически обновляться в соответствии с новыми целями и миссиями фирмы. При этом не должна исключаться возможность варьирования стандартов самим персоналом, что дает свободу творчества, креативности, возможности избежать рутины и загруженности персонала [39, с.53].

Положительными эффектами от внедрения стандартов считаются следующие:

1) Накопление опыта: необходимые персоналу знания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются, независимо от изменений в кадровом составе.

2) Контроль и мотивация: обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением.

3) Ясная рабочая цель для сотрудников и повышение лояльности сотрудников к своей компании. Это привносит в его работу стабильность и экономит время менеджеров

4) Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки.

5) Быстрое включение новичков: стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.

6) Доверие клиентов: стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело. Другими словами, стандарт задает идеальный образ работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность предприятия [124].

Таким образом, для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники розничной торговли должны: знать, как обслуживать клиентов профессионально, чего делать нельзя ни в коем случае, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и оценивается (в идеале – и со стороны руководства компании, и со стороны клиентов). Именно, стандарты диктуют принятые в компании нормы поведения, что непосредственно оказывает влияние на оценку качества услуг.

Теперь рассмотрим внедрение стандартов в гостиничном бизнесе. Гостиничный бизнес с каждым годом становится все более и более конкурентным, так как на рынке постоянно появляются новые предложения, которые создают препятствия для предоставления гостиничных услуг предприятиям, которые вышли на рынок уже достаточно давно, и в свою очередь уступают по многим факторам. Важным составляющим в организации обслуживания в гостинице является удовлетворение потребностей гостя. Поэтому многие отели разрабатывают систему стандартов обслуживания, и стандарты организации работы всех составных частей процесса удовлетворения потребностей гостя. Потребность гостя

является краеугольным камнем любого стандарта обслуживания, так как высокое качество обслуживания в гостинице, слаженная работа всех элементов предоставления гостиничной услуги ведет к высочайшему удовлетворению ожиданий и потребностей потребителей, и затем к успеху предприятия.

«Золотой стандарт» обслуживания гласит: «...гостей следует обслуживать так, как бы вы хотели, чтобы обслужили вас» [16]. Стандарты качества обслуживания - это критерии, необходимые для обеспечения результативной системы организации менеджмента качества. Под стандартами обслуживания чаще всего подразумевают комплекс обобщенных процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению потребностей потребителей.

Залогом коммерческого успеха гостиничного предприятия является умение его владельцев предугадать любое желание потенциального клиента. Под стандартами подразумевается не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, то есть к посетителям.

В гостиничном бизнесе гостю продается впечатление – оно является первой стадией взаимодействия гостя и всей системы отеля. Поэтому важно, чтобы клиент чувствовал себя уютно и в дальнейшем у него создавалось благоприятное впечатление о месте его пребывания. Цитата Эренста Хэмингуэя наиболее точно, формирует представление о том, что же на самом деле гость ждет от отеля: «Когда я представляю себе райскую жизнь, то вижу отель «Ритц». Отели «Ритц» уже давно славятся своим эталонным обслуживанием гостей в высоком ценовом сегменте. Именно создатель этой сети Цезарь Ритц является родоначальником разработки и внедрения стандартов в организации гостиничного обслуживания. Его стандарты в дальнейшем легли в основу международных стандартов качества обслуживания. Многолетний опыт разработки и исследования потребностей

гостей позволил вычислить своеобразную «формулу успеха», которая не теряет своей актуальности, и по сей день.

Стандарты известных гостиничных корпораций – это рабочая «машина» обслуживания. В них рассмотрены любые аспекты, возникающие в той или иной части организации процесса взаимодействия между клиентом и работниками гостиницы, находящимися на разных ступенях предоставления и организации гостиничной услуги. Любой стандарт поможет разобраться и решить, как действовать в любой ситуации, возникающей в процессе обслуживания гостя.

Международная практика показывает, что гости уже имеют четкое представление и ожидание, которое они хотят получить при заезде в отель. Поэтому чаще всего путешественники выбирают сетевые гостиницы, их бесспорно привлекает тот факт, что, не смотря на то, в какой бы части мира они не находились, они получают тот же уровень обслуживания, что и всегда.

Постоянному поддержанию высокого уровня качества услуг способствуют обучающие программы, применяемые в гостиничных цепочках по всему миру, такие программы призваны подчеркнуть значимость корпоративных стандартов и их прямую взаимосвязь с ростом удовлетворенности гостей.

Стандарты многих известных гостиничных цепочек определяют, что персонал должен быть: коммуникабельным, доброжелательным, обладать приятной внешностью, уметь работать в коллективе [9]. Стандарты обслуживания могут быть различными, многое зависит от того какой гостиница себя позиционирует в особенности ее основная целевая аудитория. Все услуги и организация работы персонала зависят от того, что нужно людям, посещающим тот или иной отель. При этих отступлениях от стандартов не должно быть ни в какой случае.

Рассматривая виды стандартов обслуживания в отеле, можно сделать вывод, что их достаточно много, так как чаще всего стандартизирую любой

процесс и любой аспект. Можно выделить 3 основных вида стандартов обслуживания гостя:

- Квалификационные требования к персоналу гостиницы;
- Порядок приема, регистрации и размещения гостей;
- Основные требования к внешнему виду персонала.

Это лишь некоторые основные пункты организации обслуживания гостя. Одним из основных и важнейших инструментов в государственные регулирования деятельности гостиничных организаций – являются лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме.

К нормативным документам по стандартизации относятся:

- 1) государственные стандарты России;
- 2) правила, нормы, и рекомендации по стандартизации;
- 3) общероссийские классификаторы технико-экономической информации;
- 4) стандарты отраслей и предприятий;
- 5) стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений [10].

Основными целями стандартизации в сфере гостиничного обслуживания являются обеспечение установленного и обещаемого уровня качества и безопасности потребления гостиничного продукта, а также защита интересов потребителей. В международной и отечественной практике под стандартом понимается нормативный документ, который разработан на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон (производителей и потребителей), утвержденный признанным органом и обязательный к применению. Государственные стандарты в сфере туристского обслуживания утверждаются, как правило, Госстандартом России. Стандарт бесспорно является эффективным инструментом в регулировании рынка гостиничных услуг, который позволяет постоянно

воздействовать как на недобросовестных изготовителей, так и на продавцов, и потребителей гостиничных услуг.

В гостиничной индустрии стандарт является важным составляющим, который позволяет многим отелям достойно конкурировать в своем ценовом сегменте. Общеобязательные стандарты – в России это ГОСТы – обязывают многих собственников отелей работать по строго установленным правилам, которые позволяют потребителю надеяться на защиту от недобросовестных отельеров.

Так же гостиничный стандарт влияет на распространение определенного уровня обслуживания в отелях различного сегмента. При разработке Российских стандартов используется опыт Международной организации стандартов (ИСО), национальные стандарты других стран, которые являются лидерами в гостиничной отрасли, и так же стандарты гостиничных “гигантов”, являющимися лидерами на мировом рынке.

Процесс внедрения стандартов в деятельность гостиничного предприятия очень сложный и имеет множество особенностей. Помимо самих стандартов следует разработать методы контроля за их соблюдением, иначе изменения не принесут желаемых результатов. Методы контроля можно разбить на две большие группы – это внутренний контроль и внешний.

Внутренний контроль характеризуется наличием служб или ответственных сотрудников, которые всегда непосредственно следят за соблюдением стандарта. Клиенту важно понимать, что он обладает возможностью высказать свои недовольства, это взаимодействие очень важно, ведь клиент, который оставил все недовольства при себе вероятнее всего не вернется в отель.

Для контроля за такие ситуации, следует организовать определённую «прямую линию», на которую гость может обратиться в любое время суток со своими жалобами и высказать все свои недовольства и пожелания относительно сервиса гостиницы.

В свою очередь, «прямая линия» должна быть в тесном и постоянном контакте с администрацией отеля для эффективного решения и учета всех недостатков в организации обслуживания и прочих гостиничных процессов.

Жалобы своего рода контроль за работой персонала со стороны гостя. Здесь гость подобно тайному покупателю пробует на себя взаимодействие различных гостиничных структур, начиная с обслуживания на стойки рецепции и заканчивая чистотой в номере и исправностью технических приборов. То впечатление, которое сложится у гостя и будет тем контролирующим фактором, который покажет насколько слаженно и качественно работает та или иная структура в отеле.

К внутреннему контролю так же можно отнести и контроль между структурами. Каждая из взаимодействующих команд работников ведет учет и выявляет все недостатки, мешающие организации слаженной работы между структурами. Выявление этих недостатков, помогает работникам организовать успешную работу всех структур, которые сами несут всю ответственность за свои действия.

К внутреннему контролю можно отнести взаимодействия в службе хаускипинга, а именно контроля супервайзера за горничными. Для осуществления такого типа контроля на предприятиях создаются системы оценки и разрабатываются технологии контроля. К технологиям относятся чек-листы.

Чек-лист – это подробный перечень объектов, подвергающихся оценке со стороны проверяющего. Чек-лист обязательно должен быть детализирован, а также адаптирован под зону проверки. Все это необходимо для того, чтобы процесс проверки был упрощен и своего рода стандартизирован, как и процесс уборки. Это позволит эффективно исследовать проблемы и недочеты, имеющиеся при организации уборочных работ.

Для обработки чек-листов используется чаще всего бальная оценка. Она подразумевает под собой такой тип, как 1 балл – засчитано, 0 баллов – не

засчитано. В конце таблицы можно будет понять процент выполнения стандарта и выяснить как работает та или иная горничная и какие моменты в ее работе требуют улучшения.

Ко внешнему контролю можно отнести кадровый аудит, где контроль за выполнением обязанностей сотрудниками носит временный характер. В него входят экспертные оценки, создание ситуативных групп, метод «тайного покупателя» в лице независимого гостиничного эксперта. К этим методам контроля прибегают множество как крупных, так и малых отелей. Эти методы позволяют объективно оценить положение дел в отеле и увидеть со стороны все недостатки и опущения в работе разных структур. Правильная и профессиональная оценка эффективности работы позволит сформировать пути решения всех возникающих проблем.

В гостинице важно создать атмосферу лояльного отношения персонала к постоянному контролю их деятельности, чтобы персонал не искал в каждом госте «тайного покупателя» и старался угодить отдельным людям, а работал всегда одинаково хорошо в соответствии с единым стандартизированным образцом. Психология сотрудников должна быть нацелена на понимание того, что контроль является необходимым условием для развития гостиницы и поддержания высокого уровня обслуживания.

Для более точного понимания следует рассмотреть методики внешнего контроля.

1. Экспертные оценки. Суть методики экспертной оценки качества гостиничных услуг сводится к экспертному опросу их мнения привлеченный специалистов об организации рабочих процессов в оцениваемой гостинице. Преимуществами экспертной оценки являются ее объективность, усредненная оценка и возможность оценки качества услуг, предоставляемых отдельными подразделениями гостиницы.

Для проведения такого вида оценки, руководство гостиницы назначает комиссию, по оценке качества услуг. Так же, большое значение имеет оценка со стороны потребителя: его реакция, претензии и предложения.

Основные задачи, которые ставятся перед экспертной оценкой:

- 1) обеспечение объективной оценки объекта экспертизы;
- 2) выработка альтернативных вариантов решений;
- 3) выбор наиболее эффективного решения.

К элементам экспертной оценки относятся: критерии, характеризующие объект оценки, использование различных шкал, с помощью которых оценивается каждый из критериев и принципы выбора. В дальнейшем по ним определяется общая оценка или производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Для оценки качества гостиничной услуги используем многокритериальный метод экспертной оценки. Его суть заключается в выявлении критериев, характеризующих объект оценки и оцениваются наиболее важные критерии.

2. Потребительская оценка. Методика потребительской оценки качества гостиничных услуг заключается в опросе гостей. Чаще всего этот опрос выступает в качестве анкетирования. В анкете освещаются все основные аспекты, которые создают залог успешного обслуживания. Перед гостем стоит задача оценить уровень предоставления услуг. После обработки подобных анкет можно сделать вывод о том, на что гость обращает больше всего внимания, чего ему не хватает и что надо улучшить в процессе обслуживания.

Из проведенных методов контроля за соблюдением стандартов можно сделать вывод, что единого выбора методологии контроля не существует. Все зависит от гостиничного предприятия, типа организации рабочих процессов, размера гостиницы и количества персонала.

Подводя итог можно сказать, что практически все гостиницы «живут» по единым стандартам обслуживания, и единственное что их различает – это творческий подход к обслуживанию клиентов. Благодаря огромному количеству гостиниц, каждый клиент способен выбрать себе именно тот отель, в котором смогут удовлетворить его потребности и ожидания. Для

успешного предоставления обслуживания клиентов важно, чтобы все элементы внутренней организации работали слаженно, а работники были заинтересованы в предоставлении наилучших услуг в отелях.

Тенденции в развитии гостиничной индустрии направлены на расширение спектра услуг в гостиницах различного назначения. Поэтому, чтобы проконтролировать качество предоставляемых услуг, создаются государственные стандарты, которые дополняются стандартами, разработанными непосредственно для определенной гостиницы. Рациональное и качественное применение стандартов влияет на качество услуг и повышает уровень конкурентоспособности гостиниц. Основное звено в выполнении стандартов является персонал, которому важно понимать свои рабочие компетенции, а также стремиться постоянно повышать свои квалификационные характеристики.

### **3.3.Разработка принципов и рекомендаций по совершенствованию клиентоориентированности фирменного сервиса для предприятий Белгородской области**

Эффективно организовать процесс предоставления услуг, максимально удовлетворить растущие потребности в услугах и одновременно усовершенствовать процессы эксплуатации предметов труда, его средств в процессе обслуживания всегда непросто – для этого необходимы масштабные теоретические и практические исследования.

В соответствии с поставленными в исследовании задачами, нами разработаны базовые принципы клиентоориентированности фирменного сервиса для предприятий Белгородской области. Основными из них являются:

– принцип всеобъемлющего удовлетворения платежеспособного спроса населения на услуги – подразумевает наращивание темпов и объемов реализации услуг и расширение ассортимента предоставляемых услуг;

- принцип близости услуг к населению – подразумевает улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания, главное направление – клиентоориентированность;

- принцип особого внимания к клиенту, его специфическим требованиям, вкусам и пожеланиям – подразумевает улучшение качества исполнения заказа, путем выявления индивидуальных особенностей потребителя;

- принцип создания максимально комфортных условий для потребителя при пользовании услугами – подразумевает максимально возможное повышение культуры обслуживания, внедрение в организационные процессы достижений научно-технического прогресса;

- принцип минимизации затрат по услуге – подразумевает совершенствование ценообразования услуг, пересмотр ресурсной политики организации.

Исполнение данных принципов на практике предполагает реализацию системы действий, направленных на решение следующих задач:

- увеличение объема предоставляемых услуг и расширение их номенклатуры;

- повышение уровня качества предоставления услуг;

- повышение уровня качества предоставления услуг клиентов за счет внедрения новых форм и методов работы;

- поднятие уровня культуры обслуживания;

- оптимизация ценообразования предоставляемых услуг.

Локальный характер спроса на услуги обуславливает их расположение в центре потребления, учитывая специфические условия и особенности зон обслуживания.

Немаловажной особенностью при организации процесса сервисного обслуживания клиентов является установление на сервисном предприятии удобного режима работы. Режим работы представляет собой строго регламентированное время функционирования предприятия. В данное

понятие так же включают число рабочих мест в неделю, количество и длительность смен, все виды перерывов.

Режим работы сервисных предприятий должен соответствовать важным требованиям:

- 1) формировать удобство потребителям в процессе пользования услугами;
- 2) содействовать достижению целям функционирования предприятия;
- 3) сформировать максимально оптимальный режим труда и отдыха сотрудников сервисного предприятия.

Значительную роль в процессе организации сервисного обслуживания играет своевременность исполнения заказа, так как исполнение заказа в установленный срок позволяет устранить временные потери клиента на дополнительное посещение предприятия.

Срок исполнения заказа – это показатель времени. Он рассчитывается с момента окончания приема заказа на услугу до момента выдачи исполненного заказа в готовом виде клиенту. Сроки исполнения разных заказов на производственные и материальные виды услуг будут отличаться.

Временной промежуток выполнения работ является нормативной величиной по каждому конкретному виду услуг и устанавливается на основании стандартов по эксплуатации и правил сервисного обслуживания населения.

Сервисным предприятиям муниципальной формы собственности сроки выполнения работ устанавливаются органами местной власти, для сервисных предприятий других форм собственности сроки выполнения работ устанавливаются путем их согласования с органами исполнительной власти, в такие сроки не входят праздничные и выходные дни.

Соблюдение или сжатие сроков выполнения работ имеют существенную экономическую ценность, так как дает возможность уменьшать временные затраты клиентов, усовершенствовать эксплуатацию

производственных мощностей и совершенствовать процесс сервисного обслуживания населения.

Сжатие времени исполнения заказа можно добиться в результате:

- оснащения производственного предприятия современным и мощным техническим оборудованием;
- постоянное повышение квалификации и специализация сотрудников сервисного предприятия;
- использование на сервисном предприятии прогрессивных форм обслуживания клиентов.

Кроме того, клиентам следует предоставлять всю интересующую их информацию о правилах предоставления услуг, их правах и обязанностях [111].

В настоящее время существуют 8 правил эффективного обслуживания на сервисном предприятии:

1) Стратегия – соответственно каждому конкретному сегменту рынка определяют, какой уровень обслуживания клиент считает отличным и выясненный уровень должен быть представлен в рекламной информации сервисного предприятия.

2) Связь с клиентами – разнообразные формы рекламы, а также статьи, распространяющие и доносящие до потенциальных потребителей гарантии, – путь к построению прочных взаимосвязей между сервисным предприятием и потребителями.

3) Логичность и прозрачность требований, предъявляемых сервисным предприятием к своим сотрудникам. Необходимо разработать и внедрить эффективные стандарты сервисного обслуживания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

4) Налаженная система снабжения сервисного предприятия всеми необходимыми для функционирования ресурсами.

5) Систематическое обучение сотрудников предприятия, ознакомление всех сотрудников с вводимыми стандартами обслуживания и регламентом рабочих процессов.

6) Для отсутствия дефектов в предоставлении услуг требуется непрерывная тренировка и обучение штатных и привлеченных сотрудников.

7) Периодическое анкетирование клиентов. Объективно оценить качество оказываемого обслуживания может только потребитель, поэтому следует систематически опрашивать клиентов, удовлетворены ли они. Это позволит получать информацию о том, какая доля потребителей не удовлетворена работой сервисного предприятия.

8) Творчество. Обслуживание выстраивается исходя из правила «дать клиенту как можно больше», полное удовлетворение своих нужд клиент получает только в результате оказания качественного сервиса.

Вышеперечисленные правила обслуживания на сервисном предприятии тесно связаны с выбранной им формой обслуживания. А форма обслуживания, в свою очередь, это определенный способ оказания услуг, который включает в себя набор установленных сервисных операций. В пределах одинакового характера услуг могут применяться различные формы обслуживания.

Одним из наиважнейших сложных направлений развития любой компании и формирования клиентоориентированного фирменного сервиса являются программы лояльности клиентов. Ведь именно лояльные клиенты приносят компании стабильность и финансовую устойчивость. Но основная проблема в том, что потребительская лояльность формируется непросто и её нужно добиваться. Особенно важно уметь повышать лояльность клиентов, основной вид деятельности которой – предоставление услуг.

Лояльность – это как склонность к приверженности, так и приверженность клиентов к одной компании, это удовлетворение продуктом или услугой, это готовность вернуться вновь. Лояльность побуждает потребителей более последовательно совершать покупки, тратить большую

долю денежных средств и положительно относиться к совершению покупок, она помогает привлекать потребителей в условиях конкурентной среды.

Для того чтобы повысить predisposedность клиентов, расширить возможности клиенториентированного сервиса внедряют программу лояльности – это целый комплекс мероприятий, направленный на удержание клиентов и на их стимулирование к дальнейшему сотрудничеству. Как следствие – прибыль компании увеличивается. В основе качественного сервиса лежит понимание двух основных аспектов: кто основные клиенты компании и что они хотят. Если компания новая она попросту ещё не имеет своей клиентской базы и опирается на догадки и косвенные данные. Понять, чего хотят клиенты также непросто, так как большая доля покупок обычно происходит спонтанно. Здесь можно применять личный опрос – непосредственно в момент оказания услуги, также анкетирования и опрос по телефону после обслуживания (например, часто так оценивают качество обслуживания автосалоны и интернет-провайдеры).

Как показывает практика, заслужить лояльность клиентов не так просто. По данным исследования международной консалтинговой компании McKinsey около 70% программ лояльности не работают, половина клиентов, участвующих в таких программах используют различные бонусы и скидки, но больше товаров и услуг не потребляют. Также, по данным исследований Coca-Cola, если потребитель удовлетворён услугами компании, то он сообщит об этом четырём-пяти людям, если же у него был негативный опыт – об этом узнают уже девять-десять человек. Это говорит о том, что потерять клиентов и оттолкнуть проще, чем их завоевать и удержать. Благодаря интернету недовольный клиент поделится своим опытом не только с десятью приятелями, сегодня недовольный клиент поделится с десятком тысяч людей в Интернете. Если услуга оказана не в полной мере и от неё у потребителя остался неприятный осадок – это означает большую вероятность, что он откажется от неё навсегда.

Когда в организациях решают внедрить программу лояльности она, как правило начинают с внедрения скидок, либо рассылок с рекламными предложениями на почту. Однотипные рассылки только раздражают клиентов, либо клиент ждёт ещё больше скидок и думает над покупкой. Важно помнить, что лояльные клиенты это те, кто максимально удовлетворён от приобретения услуги, таким клиентам был оказан наилучший сервис и они готовы приходить в компанию снова и снова, даже несмотря на то, что у конкурентов цена на услугу ниже, расположение конкурентов удобнее. Именно такие потребители нужны компании, ведь удержать старого клиента в пять раз дешевле, чем завоевать нового. Они приносят компании на 67% больше денежных средств. Для того чтобы измерить лояльность клиентов можно использовать пулты оценки качества обслуживания, проводить опросы и анализировать частоту посещения, средний чек и многие другие показатели. Важно помнить и о тех, благодаря кому растут показатели лояльности – о сотрудниках. Следует стимулировать их к участию в мероприятиях, которые повышают удовлетворенность клиентов, а не поддельную лояльность, не имеющую отношения (или имеющую небольшое отношение) к этой удовлетворенности.

Итак, идеальная программа лояльности должна выполнять три ключевых функции:

- 1) Сохранять максимальное количество клиентов, которые приносят наибольшую прибыль;
- 2) Стимулировать клиентов, которые составляют основную массу клиентов, потреблять больше;
- 3) Не затрагивать неприбыльных, недовольных клиентов и снизить издержки от их влияния.

Организации часто сталкиваются с рядом проблем, из-за которых лояльность клиентов не увеличивается. Это неспособность компании идти в ногу с потребительскими ожиданиями: снижение лояльности клиентов является проблемой даже для компаний, которые вкладывают значительные

денежные средства в улучшение обслуживания клиентов. Клиенты могут быстро переключиться на другую компанию, если у конкурентов более современные услуги, более выгодная цена и более удобное месторасположение. Также это полное отсутствие программ лояльности: многие компании заботятся о лояльности только формально, так как для крупной компании важно заявить, что она клиентоориентирована, даже если это не так. Фактически, последние исследования говорят о том, что прибыль у таких компаний падает, так же, как и показатели лояльности.

Ко всем проблемам в настоящее время добавилась ещё одна: все цены, описания услуг и их оценка доступны всем: смартфоны, планшеты и интернет сделали мир более прозрачным, чем, когда-либо. Более половины потребителей используют свои мобильные устройства для сравнения цен при совершении покупок, что облегчает поиск лучшего решения, и, если у компании небольшое количество постоянных посетителей и к тому же высокие цены, она весьма рискует.

Следующая проблема – это неспособность сосредоточиться на работе с клиентами в целом: когда компании подразделяются на различные отделы, каждый отдел несет ответственность только за один аспект взаимоотношений с клиентами. Часто наблюдается недостаток контактов между отделом продаж и отделом послепродажного обслуживания, а также отделом качества.

Исследования показали, что несоответствия и непонимание в этих точках соприкосновения могут фактически в целом вызвать нелояльность, а не неудовлетворенность клиентов одним конкретным взаимодействием. Список всех этих проблем дополняет отсутствие индивидуального подхода для клиентов. Если все услуги однотипны и стандартизированы для каждого клиента, то потребителю проще найти наиболее дешёвый и удобный для него вариант, чем быть приверженным к одной компании. Ведь конкретный продукт или услуга в таком случае не отличаются от конкурентов, а главное в услуге – получить результат. Клиент просто принимает наиболее

рациональное решение, вместо того, чтобы проявлять какую-либо эмоциональную привязанность к компании.

Все эти проблемы следует преодолевать. Можно снизить отток клиентов путём предоставления накопительных бонусов, скидок постоянным посетителям.

Также можно использовать разные варианты скидок, подбирая наилучший действующий вариант. Необходимо ввести срок действия скидок, чтобы продажа услуги совершилась как можно быстрее, к тому же клиент может спонтанно потратить больше денежных средств и приобрести несколько дополнительных услуг одновременно, так как чем больше проходит времени, тем меньше вероятность покупки. Весьма важно подчеркнуть клиенту, что данная скидка предоставляется исключительно для него, а не всем сразу, так как это может оттолкнуть потенциального клиента [36].

Необходимо стимулировать клиентов привлекать своих друзей, родных и знакомых путём предоставления дополнительных бонусов, подарочных сертификатов, которые будут действовать во всей сети. Для приглашённых клиентов также следует внедрить систему поощрения. Например, многие спортивные комплексы предоставляют большую скидку на первый месяц занятий, включая в акцию индивидуальные занятия с тренером, что в дальнейшем побудит клиента если и не продлить абонемент сразу, то вернуться туда позднее, а также рассказать друзьям о своих впечатлениях [122]. Также такие спорткомплексы создают мобильные приложения для посетителей, где указаны: частота посещений, среднее время, проведённое в зале, рейтинг среди других пользователей. Это сегментирует посетителей и стимулирует их чаще посещать зал.

И самая главная проблема многих компаний – они считают, что главное как можно быстрее решить проблему клиента, и тем самым, уже завоевать его. Однако на практике количество лояльных клиентов увеличивается тогда, когда у клиента во взаимоотношениях с компанией не

возникает никаких проблем. Смысл в том, что нужно предугадать не только основные проблемы и вопросы, которые могут возникнуть в процессе взаимодействия, но и косвенные. Тут не так уж сильно важна скорость решения проблемы, гораздо важнее качество оказываемой услуги. Также следует обучить сотрудников максимально вежливо и всесторонне решать проблемы клиентов.

Таким образом, организация сферы сервиса клиентского обслуживания это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности отрасли, играющая особую роль в повышении ее эффективности. Разработанные принципы и рекомендации по совершенствованию клиентоориентированности рекомендуется использовать на предприятиях сферы услуг Белгородской области для повышения и качественного улучшения фирменного сервиса предприятиями области.

## Заключение

В рамках настоящей выпускной работы было выполнено исследование на тему «Клиентоориентированность как инструмент совершенствования фирменного сервиса предприятия».

Представленный в первой главе выпускной квалификационной работы теоретический материал позволил осуществить анализ теоретических аспектов сервисной деятельности.

Под понятием «сервисное обслуживание» следует понимать систему обеспечения, позволяющую потребителю рационально эксплуатировать приобретенный товар. Как указано в работе, сервисное обслуживание - это совокупность функций и видов деятельности предприятия, которые обеспечивают связь «предприятие-потребитель» и являются необходимой составляющей маркетинговой коммуникационной политики компании.

Существуют различные варианты группирования услуг и сервисов, и каждая из этих классификаций отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности. Предметом изучения сервиса являются принципы, модели и методы, средства и инструменты, обеспечивающие определенный комплекс (набор) соответствующих услуг. В качестве объекта сервисной деятельности многие исследователи рассматривают и «окружающие человека условия».

Согласимся с определением, трактующим клиентоориентированность как концепцию бизнеса, для разработки которой важно подчинение всех бизнес-процессов единой цели – удовлетворенности клиентов. При таком понимании клиентоориентированности в разработке данной стратегии принимают участие все сотрудники компании (а не только обслуживающий персонал), а также участники всей цепи поставок: изготовители, поставщики, сервисные организации и даже клиенты.

Представленный во второй главе теоретический материал позволил реализовать практические аспекты системы фирменного сервиса Белгородской области.

Исходя из данных Департамента экономического развития, система фирменного сервиса Белгородской области состоит из следующих видов услуг:

- оптовая и розничная торговля;
- ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- гостиницы и рестораны;
- транспорт и связь;
- финансовая деятельность;
- операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- образование;
- здравоохранение и предоставление социальных услуг;
- предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг.

Количество платных услуг населению Белгородской области постоянно увеличивается, что говорит о развитии сферы услуг, видоизменении услуг, привлечении большего количества потребителей и т.д. Наибольшим спросом у населения пользуются бытовые, жилищно-коммунальные услуги, транспортные и социальные услуги.

Оборот розничной торговли области в 2017 году составил 312,1 млрд. рублей и увеличился на 1,8 % в сопоставимых ценах к уровню 2016 года. Он на 90,9 % сформирован торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети, доля реализации товаров на розничных рынках и ярмарках составила 9,1 %.

Инструментами воздействия на сервисный сектор, связанными с проведением политики государства, являются смягчение государственного регулирования, снижение ограничений в торговле услугами, ужесточение

законов, направленных на увеличение степени защиты прав потребителей и сотрудников, усиление охраны окружающей среды и т.п. Новые социально-экономические условия играют особую роль в государственном управлении и регулировании сферы услуг и, соответственно, в системных, взаимосвязанных сферах.

Изучение факторов внутренней и внешней среды сервисной деятельности Белгородской области позволяет сформулировать общую стратегию ее работы. Это нацеленность на эффективность взаимодействий с потребителем. Такой стратегией является переход к клиентоориентированному поведению: расширение ассортимента услуг, разработка оптимальной ценовой политики, обучения персонала, реализации политики клиентоориентированности.

Представленный во второй главе теоретический материал позволил выявить пути совершенствования сервисной деятельности Белгородской области.

Менеджмент процесса предоставления услуг – это многоступенчатая система решений и действий, разрабатываемая управленцами с учетом конкурентной позиции сервисной деятельности, стадии ее жизненного цикла и на основе его материальных, трудовых и финансовых возможностей. Такой комплекс решений и действий представляет собой один из важнейших механизмов выхода сервисного предприятия на рынок. На результат деятельности сервисного предприятия оказывает большое влияние выбор методов обслуживания потребителей.

Одним из приоритетов развития Белгородской области является обеспечение конструктивного сотрудничества всех заинтересованных организаций и граждан в сервисном обслуживании в различных областях, переход к устойчивому функционированию и развитию, созданию конкурентной среды на рынке сервисных услуг.

Повышение уровня и качества предоставляемых услуг, является неотъемлемой составляющей формирования благоприятной среды для жизни

и деятельности человека, развития предпринимательства и является одним из приоритетов государственной политики Белгородской области.

Цель развития конкуренции на рынке сервисных услуг – преобразовать рынок, оставить на нем только надежные и добросовестные компании, которые работают в интересах потребителей, и улучшить качество услуг, чтобы абсолютное большинство граждан были удовлетворены состоянием и качеством оказываемых услуг.

Имеет место потребность в разработке стандартов обслуживания и отдела в органах муниципальной и государственной власти, который бы осуществлял контроль исполнения стандартов сервисного обслуживания.

### Список использованных источников

1. Акулич, М.А. Лояльность клиентов. Понятия, программа, анализ, примеры, способы повышения [Текст] /М. А. Акулич. – И. : Издательские решения, 2016 г. – 256 с.
2. Бодалев, А.А. Восприятие человека человеком [Текст] /А. А. Бодалев. 2-е изд. – М.: Изд. дом «Энциклопедист-Максимум»; СПб.: Изд. дом «Мирь», 2015. – 240 с.
3. Велединский, В.Г., Сервисная деятельность: учебник [Текст] /В.Г. Велединский. – М.: Кнорус, 2012. – 24 с.
4. Вельминов, Г.М. Международное экономическое право и процесс[Текст] / Г. М. Вельминов. – М.: Вольтерс Клувер, 2014. – 496 с.
5. Гаврилишин, Б.Д. Экономическая энциклопедия [Текст] /Т.З. / редкол.: Б.Д. Гаврилишин, С. В. Мочерный.– К.: Академия; Акад. нар. госп-ва, 2013. – 952 с.
6. Денисова И.Н. Управление продажами [Текст]: Учебник / И. Н. Денисова. – М. : Издательство «Спутник +», 2015. – 267 с.
7. Завьялов, П.С. Формула успеха. Маркетинг: (Сто вопросов-ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке)[Текст] / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Международные отношения, 2005. – 416 с.
8. Зинкевич, А.Д. Секреты клиентоориентированности [Текст] /А. Д. Зинкевич. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 43 с.
9. Елканова, Л.И., Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие [Текст] /Л. И. Елканова. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 325 с.
10. Кобъёлл, К. Искренний сервис [Текст] /К. Кобъёлл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 316 с.
11. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст] /К. Лавлок. 4-е изд. – М. : Вильяме. 2016. – 284 с.

12. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. [Текст] / СПб.: Питер, 2017. – 800 с.
13. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: электронный учебник [Текст] / В. Д. Маркова. – М. : 2015. – 800 с.
14. Молев, М. Д. Анализ основных тенденций развития сервисной отрасли в России // VI Международная научно-практическая конференция «Наука в информационном пространстве». М. Д. Молев. – 2010. – 320 с.
15. Минитер, Р. Миф о доле рынка. Почему «доля рынка» – «золото дураков» в бизнесе [Текст] / Р. Минитер. – М.: Добрая книга, 2014. – 176 с.
16. Мичелли, Дж. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. [Текст] / В. С. Иващенко. – М. : Эксмо, 2016. – 196 с.
17. Панкрухина, А. П. Маркетинг: большой толковый словарь / Гильдия маркетологов [Текст] / под ред. А. П. Панкрухина. – 3-е изд., стереотипное. – М.: Омега-Л, 2015. – С. 139-143.
18. Пригожин, А. И. Методы развития организации [Текст] / А. И. Пригожин. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2013. – 863 с.
19. Родионов, Д. Г. Регулирование развития отраслей сферы услуг в крупных городах в условиях переходной экономики (на примере Москвы и Санкт-Петербурга) [Текст] / Д. Г. Родионов. – СПб. : издательство Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – СПб, 2015. – 2234 с.
20. Саймон, Г. Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании [Текст] / Г. Саймон. – М.: Вершина, 2008. – 262 с.
21. Уколов, В. Ф. Государственные услуги в системе взаимодействия власти, бизнеса и общества: (Теория взаимодействия власти, бизнеса и общества) [Текст] / В. Ф. Уколов [и др.]; [под общ. ред. В. Ф. Уколова]. – М.: Экономика, 2010. – 624 с.

22. Ульяновский, А. В. Маркетинговые коммуникации. 28 инструментов миллениума [Текст] / А. В. Ульяновский. – М. : 2008. – 432 с.
23. Утягина, А.В. Конфликты с покупателями: Проблемы и решения [Текст]: Учебное пособие. / Утягина А.В. – М. : ГроссМедиа, 2010. –120 с.
24. Фролова, Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: конспект лекций [Текст] /Т. А. Фролова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2015.– 234 с.
25. Хмелев, В. В. Ценностные ориентиры социального института сервиса в условиях российского общества [Текст] /В. В. Хмелев. – М. : 2015. – 208 с.
26. Дегтерева, В. А. Государственное регулирование сферы сервиса как основы активизации региональных факторов экономического роста / Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3. – С. 419-423.
27. Заворохина Н.В., Чугунова О.В., Использование специфики механизма обоняния и ольфакторных ассоциаций покупателей в качестве инструмента сенсорного маркетинга // Известия УРГЭУ. – 2017. – № 1 (27). – С. 43-48.
28. Загребной, В. Д. Клиентоориентированность – основной залог успеха на рынке страхования в условиях жесткой конкуренции // ЭКСПЕРТ. 2018. № 36. С. 62.
29. Идигова Л.М., Юсупова А.Ш., Исмаилов М.Х., Региональные особенности функционирования производственной инфраструктуры // Ежемесячный теоретический и научно-практический журнал АПК: Регионы России, 2015, №11. – С.77–82.
30. Иевенко Л.А., Федулова Я.И., Сфера сервиса России: состояние и перспективы развития сервисных кластеров // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2015. № 2. С. 167-173.
31. Ильина О.В., Хныкина Т.С., Технологии маркетинга бытовых услуг: современные тенденции и проблемы развития // Практический маркетинг. 2016. № 12-1 (2381). С. 27-31.

32. Карманова А.Е., Михайлова Г.В., Основные тенденции развития индустрии гостеприимства г Санкт-Петербурга в условиях экономического кризиса. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. №1 (19). С.141-149

33. Копылова Т.В., Семенова Ю.Е., Проблемы развития и повышения конкурентоспособности малых и средних розничных торговых предприятий в Санкт-Петербурге/ Т.В. Копылова, Ю.Е.Семенова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11 (ч.1). – С.656-660.

34. Лустина Т.Н., Стратегия сервиса как фактор повышения эффективности деятельности предприятий индустрии красоты / Т.Н. Лустина // СЕРВИС PLUS. – 2015. – № 4. – С. 50-54.

35. Михайлова Г.В., Хныкина Г.В., Оценка современного состояния индустрии гостеприимства: структура, тенденции, проблемы развития. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. №1 (19). С.231-236

36. Молеев М.Д. Региональная сфера обслуживания: концепция развития // Сервис Plus. 2015. № 3. С. 29-32.

37. Моторина С. А., Клиентоориентированность должна стать ДНК, корпоративной религией компании // Управление персоналом. 2016. № 11. С. 42–50.

38. Новаторов Э.В., Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2 (28). – С. 66-72.

39. Патлах И., Клиентоориентированность как философия бизнеса // Ваш Бизнес. 2016. № 10. С. 24–26.

40. Рахимзода Б.К., Анализ современного состояния и развития рынка платных услуг в Республики Таджикистан// Вестник Таджикского национального университета (научный журнал). Серия экономических и общественных наук. – Душанбе: «Сино» 2016, №2/2(197). – С. 22 - 29

41. Рахимзода Б.К., Сфера услуг как отрасль экономики и современные тенденции её развития// Вестник Таджикского национального университета (научный журнал). Серия экономических наук. – Душанбе: «Сино» 2015, №2/2(161). – С. 58 - 64

42. Рахимзода Б.К., Специфика услуги, влияющая на проведение маркетинговых исследований. Вестник Таджикского национального университета (научный журнал). Серия экономических наук. – Душанбе: «Сино» 2015, №2/1(157). – С. 92 - 97.

43. Ребязина В.А., Смирнова М.М., Клиентоориентированность российских компаний: результаты эмпирического исследования // В кн.: XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 книгах. Книга 3 / Отв. ред. Е. Г. Ясин. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 265–269.

44. Родионов Д.Г., О трактовках понятия «рыночная инфраструктура» в сфере услуг и задачах по её развитию в регионах РФ // Проблемы современной экономики. – 2013. – №3-4. – с. 55-57.

45. Романова М.М., Основные тенденции развития сферы услуг в России и за рубежом // Евразийский Союз Ученых – 2017. – № 12.

46. Руднев Р.В., Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании // Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция. Орёл: ОрёлГИЭТ, 2015. С. 49–54.

47. Рыжковский Б. А., Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. 2015. № 7. С. 46–48.

48. Тарасова Г.П., Бутова Т.Г., Решетова Т.В., Рынок бытовых услуг: особенности регионального развития (на примере рынка Красноярского края) Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева, Выпуск № 2. 2016.

49. Третьяк О.А., Рожков А.Г., Ориентация на клиента: моделирование и диагностика // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. № 4(46). С. 76–84.

50. Хныкина Т.С., Смирнова Ю.Л., Проблемы формирования туристических кластеров в Российской Федерации // Международный научный журнал. Издательство: Учебно-методический центр «Триада» (Москва). 2017. №1 С. 7-15

51. Хохлова Т. П., Генезис компетентностно-ориентированной модели управления: от истоков к перспективам // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 4–13.

52. Цветков М.А., Цветкова И.Ю., Влияние глобальных изменений на подходы к развитию инновационно-активного предпринимательства // Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). С. 4–14.

53. Шавровская М.Н., Клиентоориентированность персонала как комплексная профессиональная компетенция // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 4. С. 225–229.

54. Шевяков А.Ю., Глухова О.Ю., Показатели качества предоставляемых услуг на предприятиях сферы сервиса // Государственно-частное и муниципально-частное партнерство в регионах России: опыт и практики: мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. 2017, Тамбов, С. 165-174.

55. Якупаева С.Г., Коршуникова Ю.Е., Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы // Экономические науки. 2015. № 6. С. 971–975.

56. Korneevets V., Semenova L., Specifics of forming the competitive hotel complex in the Kaliningrad region of Russia // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 3. С. 289-295.

57. Latyshev O. Yu., Terziev V.K., Arabska E.D., ECONOMICS OF KNOWLEDGE AS A FACTOR OF SOCIALIZATION OF STUDENTS OF THE UNIVERSITY // Российская экономика знаний:

вклад региональных исследователей: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Кемерово, 5-6 октября 2017 года): в 2 ч. Ч. 2. Под общ. ред. Е.Е. Жернова. – Кемерово, КузГТУ, 2017. С.214-218.

58. Alarm I., Perry Ch. A Customer-oriented New Service Development Process // *Journal of Services Marketing*. 2022. 16(6). P. 515–534.

59. Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D., Relationship Marketing // *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983. P. 25–28.

60. Drucker P.F., From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*. 1994. V. 32. № 2. P. 4–20.

61. Henderson J.L., Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension // *Journal of Agricultural Education*. 2015. V. 39. № 4. P. 11.

62. Fornell C., Rust R., Dekimpe M., The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth // *Journal of Marketing Research*. 2016. V. 47. № 1. P. 28–35.

63. Hennig-Thurau T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention // *International Journal of Service Industry Management*. 2014. V. 15. № 5. P. 460–478.

64. Gebauer H., Kowalkowski C., Customer-focused and service focused orientation in organizational structures // *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2015. V. 27. № 7. P. 527–537.

65. Porter M., Kramer M., How to Fix Capitalism and unleash a new wave of growth // *Harvard Business Review*. 2016. – January/February. P. 48–58.

66. Vargo S., Lusch R., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // *Journal of Marketing*. 2014. V. 68 (January). P. 1–17.

67. Kohli A., Jaworski B., Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication // *Journal of Marketing*. 2016. V. 54. № 2. P. 1–18.

68. Narver J.C., Slater S.F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing*. 2015. V. 54. № 4. P.20–35.

69. Saxe R., Weitz B.A., The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople // *Journal of Marketing Research*. 2016. V. 19. № 3. P. 343–351.

70. Webster F., The Future Role of Marketing in the Organization // In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). *Reflections on the Future of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2015. P. 39–66.

71. Fader P., *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials)*. Wharton Digital Press, 2014. P. 128.

72. Kumar V., Sunder S., Leone R., Measuring and Managing a Salesperson's Future Value to the Firm // *Journal of Marketing Research*. 2014. V. 51. № 5. P. 591–608.

73. Ngobo P.-V., Casta J.-F., Ramond O., Is Customer Satisfaction a Relevant Metric for Financial Analysts? // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. V. 40. № 3. P. 480–508.

74. Skiera B., Bermes M., Horn L., Customer Equity Sustainability Ratio: A New Metric for Assessing a Firm's Future Orientation // *Journal of Marketing*. 2015. V. 75. P. 118–31.

75. Levitt T. The Pluralization of Consumption. *Harvard Business Review*. 2015. V. 66. P. 7–8.

76. Oliva R., Kallenberg R., Managing the Transition from Products to Services // *International Journal of Service Industry Management*. 2013. V. 14. № 2. P. 160–172.

77. Tuli K.R., Kohli A.K., Bharadwaj S.G., Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes // *Journal of Marketing*. 2017. V. 71. № 3. P. 1–17.

78. Wise R., Baumgartner P., Go Downstream: the New Imperative in Manufacturing // *Harvard Business Review*. 2017. V. 77. № 5. P.133–41.

79.Schulze C., Skiera B., Wiesel T., Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation // Journal of Marketing. 2012. V. 76. № 2. P. 17–32.

80.Parasuraman A., Zeithaml V.A., and Berry L.L. SERVQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality //Journal of Retailing. 2015. V. 64. № 1. P. 12–37.

81.Coltman T., Devinney T.M., Midgley D.F., Customer relationship management and firm performance // Journal of Information Technology. 2016. V. 26. № 3. P. 205–219.

82.Heiens A.R., Market Orientation Toward an Integrated Framework // Academy of Marketing Science Review. 2015. № 1. P.1–4.

83.Анисимов Д.Г., Стратегия обеспечения устойчивого развития предприятий сферы обслуживания населения: автореф. дис., канд. экон. наук Санкт-Петербург, 2016.

84.ГОСТ Р 51305-2009 Услуги торговли. Требования к персоналу – Введ. 01. 01. 2011. – М: Стандартинформ, 2011 – 12 с.

85.ОК 002-93. "Общероссийский классификатор услуг населению" (утв. Постановлением Госстандарта России от 28.06.1993 N 163) (ред. от 17.10.2013).

86.Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности, третий пересмотренный вариант // Статистические документы. Серия М. № 4. Rev.3 (издание Организации Объединенных Наций, в продаже под № R.90.XVII.11).

87.Ассоциация сервисных компаний «РУСЕРВИС». URL: <http://ruservice.info/association/> (дата обращения: 02.06.2018).

88.ГОСТ Р 54603-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу [Электронный ресурс]. – Введ. 08.12. 2011. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс» в локальной сети Науч. б-ки Иркут. гос. ун-та. (дата обращения 05.06.2018).

89. Департамент экономического развития Белгородской области  
<http://www.derbo.ru/press-centr/itogi-raboty-za-2017-god-i-plany-na-2018-god-uprav/> (дата обращения: 02.06.2018).

90. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства  
<https://rmsp.nalog.ru/search.html?mode=extended#pnlSearchResult> (дата обращения: 02.06.2018).

91. Колотухин Э. А., Клиентоориентированность. E-executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/819115/> (дата обращения: 02.06.2018).

92. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 №1662-р. Бизнес в законе. URL: <http://ibooks.ru> (дата обращения: 02.06.2018).

93. Лошков В.А., Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2&id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2). (дата обращения: 02.06.2018).

94. Менеджмент качества. URL: [http://www.kpms.ru/General\\_info/SixSigma.htm](http://www.kpms.ru/General_info/SixSigma.htm) (дата обращения 05.06.2018).

95. «О состоянии и развитии конкурентной среды на рынках товаров и услуг Белгородской области» по итогам 2017 года <http://www.derbo.ru/press-centr/itogi-raboty-za-2017-god-i-plany-na-2018-god-uprav/> (дата обращения: 02.06.2018).

96. Перспективы развития рынка услуг. URL: <http://studbooks.net/1192862/marketing/perspektivy> (дата обращения: 02.06.2018).

97. Платное обслуживание населения в России [Электронный ресурс]: стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). – М.: Федер. служба гос. статистики, 2015. – 111 с. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_/2015/plat15.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_/2015/plat15.pdf). (дата обращения 05.06.2018).

98. Программа лояльности от YCLIENTS-платформы автоматизации компаний сферы услуг <https://www.yclients.com/loyalty-program> (дата обращения: 02.06.2018).

99. Репьев А., Клиентоориентированность: какой она должна быть // Репьев А. Деловой мир. 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/07/02/klientoorientirovannost-kakoy-ona-dolzha-byt.html> (дата обращения: 02.06.2018).

100. Стандарты обслуживания клиентов: как разработать хороший сервис [Электронный ресурс] // Интернет – портал – 2013. – Режим доступа: <http://4service-group.com/ru/about/press-about-us/standarty-obsluzhivaniya-klientov-kak-razrabotat-horoshiy-servis/> (дата обращения 05.06.2018).

101. Стандарты обслуживания [Электронный ресурс] // Интернет – портал – 2015. – Режим доступа: [http://www.your-people.ru/standarty\\_obslujivaniya.php](http://www.your-people.ru/standarty_obslujivaniya.php). (дата обращения 05.06.2018).

102. Сфера услуг в России: рекордное падение. URL: <http://delonovosti.ru/business/2319-sfera-uslug-v-rossii-reko-rdnoe-padenie.html>

103. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области [http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/belg/ru/statistics/enterprises/trade/](http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/enterprises/trade/) (дата обращения: 02.06.2018).

104. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 02.06.2018).

105. Шинкаренко В.Г., Оценка восприятия потребителями материальной среды предоставления услуг [Электронный ресурс] / В.Г. Шинкаренко // Экономика транспортного комплекса. – 2012. – № 20. – С. 8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-vospriyatiya-potrebitelyami-material-noy-sredy-predostavleniya-uslug>. (дата обращения 05.06.2018).

106. Яшина О.В., Клиентоориентированность корпорации – сущность категории и основные цели // Молодежь и наука: Сборник

материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section\\_021.html](http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section_021.html) (дата обращения: 02.06.2018).

107. Cross V. Customer Orientation Examples [Electronic resource]. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>. (датаобращения: 02.06.2018).