

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: Формирование стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности (на примере ООО «Единая информационная система», г. Пенза)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Рыбакова Ю.С.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380302-150950-2019 Группа МЕН- 41
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы _____ д.э.н., проф. Резник С.Д.
(подпись) (уч. степень, уч. звание,
фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Рыбаковой Юлии Сергеевны на тему: «Формирование стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности (на примере ООО «Единая информационная система», г. Пенза)».

Во введении обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована научная и практическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены сущность и классификация стратегий развития организации, виды и этапы разработки ключевых показателей эффективности, представлены методические подходы к исследованию стратегии развития организации на основе KPI.

Во второй главе представлены результаты мониторинга факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации, дана оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации, а также клиентских показателей эффективности как основы разработки стратегии развития организации.

В третьей главе обоснованы ключевые показатели эффективности, которые необходимо использовать при формировании стратегии развития организации, сформированы стратегические направления развития ООО «ЕИС», дана оценка эффективности внедрения клиентских показателей эффективности деятельности в ООО «ЕИС».

В заключении приведены основные выводы и обобщены предложенные рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	8
1.1. Сущность и классификация стратегий развития организации	8
1.2. Виды и этапы разработки ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации.....	14
1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности.....	20
II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»)	26
2.1. Мониторинг факторов внешней и внутренней среды ООО «ЕИС»	26
2.2. Оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации.....	32
2.3. Оценка клиентских показателей эффективности как основы разработки стратегии развития организации.....	38
III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»)	46
3.1. Обоснование ключевых показателей эффективности, используемых при формировании стратегии развития организации	46
3.2. Формирование стратегических направлений развития ООО «ЕИС»	50
3.3. Оценка эффективности внедрения клиентских показателей эффективности деятельности в ООО «ЕИС»	57
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕИС»	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. АНКЕТА ДЛЯ КЛИЕНТОВ ООО «ЕИС»	81

ПРИЛОЖЕНИЕ В.СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕИС»	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ ООО «ЕИС».....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. ПЛАН ПО РЕШЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ПРОБЛЕМ В ООО «ЕИС»	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. КАРТА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью формирования стратегии развития организации ООО «Единая информационная система» на основе использования ключевых показателей эффективности, которая позволит стимулировать каждого сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнении стратегических целей компании.

Одним из ключевых показателей оценки эффективности производительности труда на сегодняшний момент выступает показатель KPI (Key Performanse Indicator), который дает возможность адекватно и всесторонне оценивать деятельность современной компании. Использование системы показателей KPI в деятельности предприятия позволяет разрабатывать необходимую стратегию развития персонала, ставить задачи в соответствии со стратегическим, тактическим и оперативным планами. Главное – систематическое проведение мониторинга и контроля производительности труда и деловой активности не только отдельных сотрудников, но и подразделений, а также компании в целом.

Следовательно, KPI представляет собой соотношение двух или более показателей, которые используются для достижения главных целей, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличения доходов и снижения затрат.

Проблема формирования стратегии организации на основе использования ключевых показателей эффективности занимает одно из центральных мест среди руководителей, которые стремятся оптимизировать деятельность предприятия, повысить производительность труда, вовлеченность персонала в трудовой процесс.

Гипотеза исследования: предполагается, если осуществить разработку стратегических направлений развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности с дальнейшим ее внедрением в деятельность ООО «ЕИС», то возрастет эффективность работы не только каждого сотрудника, но и предприятия в целом.

Система показателей эффективности на базе KPI позволит:

- прогнозировать результаты работы в лице каждого сотрудника, компании в целом;
- корректировать деятельность подразделений и сотрудников по результатам мониторинга значения показателей эффективности;
- создать систему обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности со стороны на основе объективных критериев, а не мнения руководства;

– соотносить результаты деятельности сотрудника с результатами деятельности компании;

– осуществлять вознаграждение за труд напрямую в соответствии с достигнутыми результатами;

Степень разработанности проблемы. Большой вклад в изучении проблемы развития организации на основе использования показателей эффективности внесли такие ученые, как: Кибанов А.Я.¹, Резник С.Д.², Клочков А.К.³, Ткалич Д.⁴, Руденко Л.Г.⁵ и многие другие. Среди зарубежных ученых следует выделить работы таких ученых, как: Б. Марр⁶ и П. Друкер.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по формированию стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности (на примере ООО «Единая информационная система» г. Пенза).

Для достижения цели поставлены и решены следующие **задачи**:

- изучены сущность и классификация стратегий развития организации;
- рассмотрены виды и этапы разработки ключевых показателей эффективности;
- разработаны методические подходы к формированию стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности
- проведено исследование влияния факторов внешней среды на деятельность организации ООО «ЕИС»;
- дана оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации;
- дана оценка клиентских показателей эффективности как основы разработки стратегии развития организации;
- обоснованы ключевые показатели эффективности, которые необходимо использовать при формировании стратегии развития организации;
- разработаны стратегические направления развития организации на основе ключевых показателей эффективности;

¹ Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.

² Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека [Текст] / С. Д. Резник, В. Р. Усов. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 105.

³ Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]: учебник.–М.: Эксмо, 2014. – 170 с.

⁴ Ткалич Д. Управление компанией через систему КРІ. Часть 2 // Металіка. 24.06.2010. <https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherez-sistemu-kpi-chast-2.html>

⁵ Руденко Людмила Геннадьевна, Дегтярь Наталья Павловна Сущность крі и его роль в управлении предприятием // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. №2 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatiiem> (дата обращения: 12.12.2018)

⁶ Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019.

– дана оценка эффективности внедрения клиентских показателей эффективности деятельности в ООО «ЕИС».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «Единая информационная система» г. Пенза. ООО «Единая информационная система» – неотъемлемая часть информационной инфраструктуры г. Пензы. Основные направления — издательская деятельность и Интернет-проекты. Сегодня «Единая информационная система» является безусловным лидером пензенского рынка медийной (баннерной) рекламы в Интернете.

Предметом исследования выступает формирование стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности.

Теоретической и методической базой исследования являются труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития организации на основе использования ключевых показателей, повышения работоспособности персонала, мотивации, оценки результативности труда персонал, самоорганизация и личная эффективность.

В выпускной квалификационной работе использовались **теоретические и практические методы исследования**. Теоретические методы – анализ нормативно-правовых документов, финансовой отчетности предприятия. Практические методы – наблюдение за работой персонала, состоянием производственной среды, проведение беседы, интервью и анкетирования с сотрудниками ООО «Единая информационная система».

Теоретическая значимость ВКР заключается в уточнении сущности и классификаций стратегий развития организации, видов и основных этапов разработки КРІ.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по формированию стратегии развития организации на основе использования КРІ позволят непрерывно оценивать работу каждого сотрудника, анализировать степень достижения целей организации, выявлять и оперативно устранять как производственные, так и организационные проблемы.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.1. Сущность и классификация стратегий развития организации

В настоящее время наибольшую актуальность и дискуссионность приобретает вопрос формирования стратегии организации на основе ключевых показателей эффективности коммерческих организаций, предоставляющих соответствующие услуги населению. Во многом это связано с переходом в 2000-х г.г. к новой модели административного управления.

На сегодняшний момент существует множество различных определений стратегии и стратегического управления.

По мнению Кунца, «стратегия – это генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения»⁷.

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд дают следующее определение: «стратегия» – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей»⁸.

А. Чандлер под стратегией понимает «предопределение основных долговременных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов»⁹.

В настоящей выпускной квалификационной работе автор будет придерживаться следующего содержания понятия «стратегия организации» – это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению

⁷ Агеева Н.Г. Менеджмент для инженеров. В 3-х частях. Часть 1. Основы менеджмента. М-50. Учебник / Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриева, Э.С. Минаев; Под ред. Э.С. Минаева – М.: Высшая школа, 2015. – С. 259.

⁸ Креативное управление в реализации стратегии организации [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент»/ — Электрон.текстовые данные.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 19 С.

⁹ Новичков В.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»/ Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— С. 117.

стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая текущему состоянию внутренней и внешней среды¹⁰.

Классификация стратегий осуществляется по ряду оснований¹¹. Классификация по внешним факторам подразумевает в первую очередь такое основание, как доля, которую организация занимает на рынке. Приняв ее за основу, можно выделить следующие стратегии.

1. *Стратегия интенсивного роста* применяется в том случае, если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке. При этом руководство предприятия считает, что организация «твердо стоит на ногах» и вполне способна занять и в дальнейшем удержать лидирующие позиции, так как в организации функционирует эффективная служба маркетинга, обладают большим потенциалом исследовательские и опытно-конструкторские структуры, отработаны технологии производства, что в совокупности делает обоснованными претензии на лидерство. Фактически подразумевается агрессивно-наступательная линия поведения на рынке, которая несет, с одной стороны, большие возможности, а с другой – серьезные риски.

2. *Стратегия ограниченного роста*, или поддержания стабильности, используется, если руководство организации в результате проведенного анализа приходит к выводу, что на данном этапе организация исчерпала возможности интенсивного роста, захваченная доля рынка соответствует ее потенциальным возможностям и устраивает собственников. Естественно, здесь не имеется в виду снижение активности на рынке в целом. Но известен простой рыночный принцип, согласно которому «стоять на месте нельзя. Тот, кто думает, что он стоит, на самом деле катится вниз». В этом случае следует изменить направление активности: организация концентрирует усилия на удержании своего сегмента рынка, а по возможности и его небольшом увеличении. Данная стратегия является в большей степени оборонительной, нежели наступательной, как стратегия интенсивного роста.

3. *Стратегия целенаправленного сокращения* применяется в тех случаях, когда организация столкнулась с какими-либо трудностями и приняла решение в стратегической перспективе уйти с данного товарного рынка. Однако в настоящий момент еще не весь потенциал исчерпан и можно использовать его для получения и аккумуляции прибыли с целью последующего инвестирования ее в новые проекты на других товарных рынках. В процессе реализации этой стратегии «организованного отступления» может быть проведено сокращение ряда структурных подразделений (филиалов, представительств и т.д.), являющихся, по мнению руководства, недостаточно эффективными. Альтернативой

¹⁰ Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

¹¹ Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.

сокращению является введение режима предельной экономии в рамках существующих структур или другой способ максимизации прибыли.

Выделяют *четыре вида стратегий* (рис. 1.1.)¹²:

1. На уровне высшего корпоративного руководства разрабатывается корпоративная стратегия (стратегия для всей диверсифицированной компании).

2. На уровне руководителей направлений бизнеса (бизнес-единиц) разрабатываются бизнес-стратегии (стратегии для каждой бизнес-единицы компании). Бизнес-единица – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

3. На уровне руководителей функциональных подразделений разрабатываются функциональные стратегии (стратегии для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности компании).

4. На уровне руководителей структурных единиц внутри функциональных подразделений разрабатываются операционные стратегии (для каждой структурной единицы).

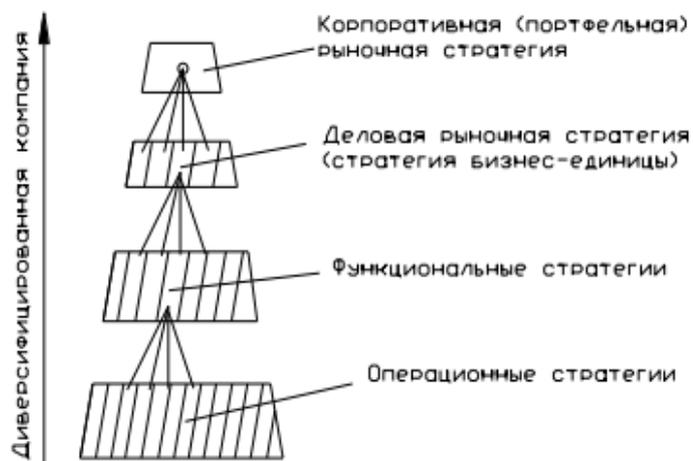


Рис. 1.1. Виды рыночных стратегий (уровни стратегического управления)

Рассмотрим каждый уровень стратегии отдельно.

1. **Первый уровень – корпоративная стратегия**, которая относится ко всей организации. Ее реализация увеличит стоимость различных элементов организации: подразделений, организационных направлений бизнеса, для которых наиболее актуальны разнообразие продукции (услуг и работ), география деятельности организации,

¹² Давлетов, И.И., В.П. Черданцев, М.В. Тронина Стратегическое управление инновационными процессами в организации: учебное пособие.; ФГБОУВО «Пермская ГСХА». – Пермь, 2015. – 290 с.

распределение ресурсов между различными элементами организации. Так, например, выход корпорации на новый рынок (например, бытовой техники), с одной стороны, способствует развитию конкретного, специализированного подразделения (связанного непосредственно с проектированием, производством и реализацией образцов бытовой техники), а с другой, – окажет свое влияние на работу всей компании, так как возрастет стоимость компании за счет решений в новом подразделении. Поэтому корпоративная стратегия должна отвечать ожиданиям сотрудников отдельного подразделения, менеджмента компании и ее акционеров. Это единство может быть сформулировано в виде миссии, отражающей ожидания всех групп заинтересованных лиц. Четкая формулировка корпоративной стратегии важна, поскольку она служит основой других стратегических решений¹³.

2. Второй уровень – бизнес стратегия (деловая стратегия), определяющая направления развития подразделения диверсифицированной компании. В случае компании, занимающейся только одним видом деятельности, бизнес-стратегия представляет собой стратегию высшего уровня¹⁴.

Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции в конкретном направлении. Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, различие между ними существует только в диверсифицированной компании.

3. Третий уровень – функциональная стратегия. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельности подразделений компании. Компании необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделений работает в тесном контакте со своими заместителями зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимую друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии¹⁵.

¹³ Коваленко Б.Б., Сергеева И.Г. Стратегия и тактика корпоративного управления: Учеб.пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2015. 173 с.

¹⁴ Труфкина А.С. особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 196 с.

¹⁵ Лясников Н.В. Л97 Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин.— М.: КНОРУС, 2016. — 256 с.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии (рис. 1.2.)¹⁶.



Рис. 1.2. Элементы функциональной стратегии

Рассмотрим наиболее подробно каждую стратегию.

Маркетинговая стратегия – это комплекс долгосрочных маркетинговых решений по выбору целевых сегментов потребителей, позиционированию предприятия и его продукции, а также по элементам комплекса маркетинга, направленным на достижение долгосрочных маркетинговых целей и принятым на основе результатов анализа внешней и внутренней маркетинговой среды¹⁷.

Финансовая стратегия – стратегия, предполагающая формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия¹⁸.

Стратегия инноваций – составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и менеджмента. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

¹⁶Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — Электрон.текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017

¹⁷Шауберт О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovoy-strategii-predpriyatiya>

¹⁸Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Н.Ю. Шадченко — Электрон.текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017

Существуют следующие способы разработки инновационных стратегий¹⁹:

1. Сверху-вниз – стратегический план разрабатывается руководством предприятия и доводится до всех уровней управления;
2. Снизу-вверх – в данном случае каждое подразделение предприятия определяет направление своего развития или дает рекомендации, связанные с осуществлением инновационной деятельности.

Стратегия производства – стратегия, которая связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. При этом следует заметить, что производственный процесс — наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения на предприятии оказываются наиболее сильными²⁰.

Стратегия организационных изменений – тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, учитывающий такие факторы, как²¹:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

4. Четвертый уровень – операционные стратегии. Операционная стратегия – это разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.

Она отражает сферу рыночных и организационных стратегических приоритетов организации и выражается в принятии решений по выбору главной операционной функции, технологии, разработке производственного процесса и его инфраструктуры, созданию необходимых производственных мощностей, составлению временного графика процесса, определения товарно-материальных запасов и способа размещения конкретного процесса²².

Таким образом, стратегия развития организации представляет собой детальный, всесторонний, комплексный план, разрабатываемый высшим руководством и реализуемый всеми уровнями управления для достижения поставленных целей и воплощения задач.

¹⁹ Степанова И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 124 с.

²⁰ Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А.Н. Петроова. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»)

²¹ Гальдикас, Л. Н., Войку, И. П. Г17 Управление изменениями : Учебное пособие. — Псков : Псковский государственный университет, 2013. — 428 с.

²² Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон.текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с.

Существует четыре базовых уровня стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционные стратегии. В свою очередь, функциональная стратегия подразделяется на следующие виды: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия инновация, стратегия производства, стратегия организационных изменений и т.д.

1.2. Виды и этапы разработки ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации

Для того чтобы успешно функционировать на рынке, активно развиваться, а не существовать одним днем, полагаясь на удачу и везение, современным российским предприятиям необходимо постоянно удерживать свой бизнес на плаву, вовремя реагировать на возникающие производственные и организационные проблемы, внедрять новые разработки и совершенствовать организацию трудового процесса.

Немало важную роль играют разработки стратегических направлений развития организации на основе ключевых показателей эффективности, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Для определения целей компании можно использовать стандартный алгоритм, представленный на рисунке 1.3.²³

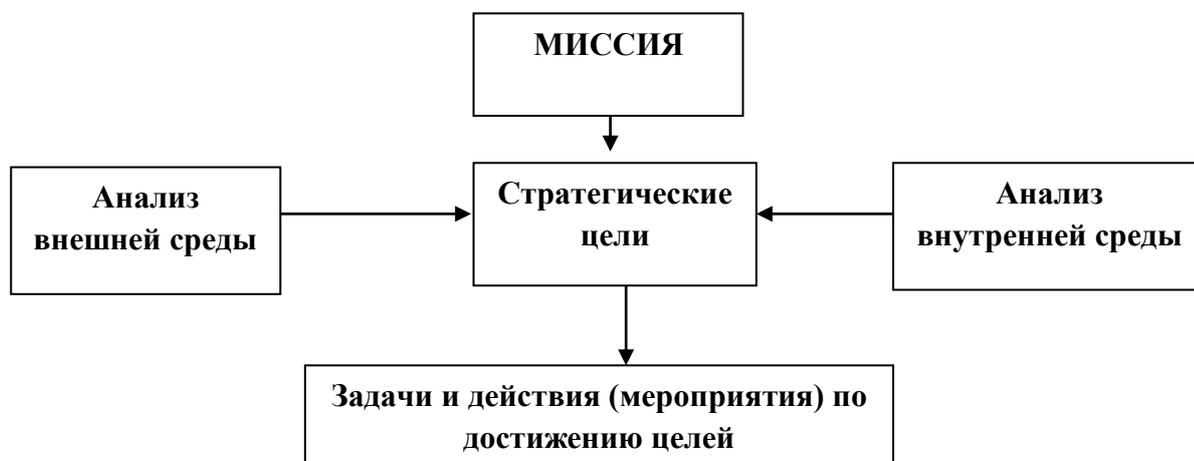


Рис. 1.3. Алгоритм разработки целей компании

Этот алгоритм позволяет на основе миссии, анализа внешней и внутренней среды компании определить, стоящие перед ней стратегические цели.

Рассмотрим основные виды ключевых показателей эффективности (KPI) (рис. 1.4)²⁴.

²³Ветлужских Е.Н. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей [Текст] / Е.Н. Ветлужских. М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 15

²⁴Ермолина Л. В. Виды показателей эффективности, возможности их применения для стратегического анализа деятельности промышленного предприятия // Основы ЭУП. 2013. №2 (8).

Ключевые показатели эффективности должны быть сбалансированными на уровне организации и подразделений. Отличия между видами показателей заключаются в следующем²⁵:

Финансовые показатели оценивают финансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность (инвестиций, активов, продаж, маржинальная, операционная и др.), оборачиваемость (активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и др.), ликвидность и т.д.



Рис. 1.4. Ключевые показатели эффективности (KPI)

Нефинансовые показатели оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность внешних и внутренних клиентов, удовлетворенность персонала, время выполнения заказа, производственный цикл, производительность труда, текучесть персонала и т.д.

Индивидуальные показатели оценивают личные результаты деятельности сотрудников и руководителей, зависящие только от их собственных усилий или работы их подразделений (проектных групп). Индивидуальные показатели руководителя – это показатели работы его организации (подразделения, группы).

²⁵ KPILIB Знания для бизнеса: Какие KPI выбрать и почему? // www.kpilib.ru (URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=812>)

Командные показатели (групповые) оценивают общие результаты деятельности организации (подразделения, группы), зависящие только от совместных усилий нескольких сотрудников или подразделений. Командные показатели работника – это показатели работы его организации (подразделения, группы).

Количественные показатели оценивают количественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) объективно с помощью чисел в определенных единицах измерения (например, в %, рублях, тоннах, километрах и т.д.). Для измерения количественных показателей используются метрические шкалы.

Качественные показатели оценивают качественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) субъективно с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.). Для измерения качественных показателей используются номинальная и порядковая шкалы.

Оперативные показатели оценивают достижение оперативных целей предприятия. Например, объем продаж, оборачиваемость запасов, рост клиентской базы, операционные издержки, удовлетворенность внутренних клиентов, время выполнения заказа и др.

Стратегические показатели оценивают достижение стратегических целей предприятия. Например, стоимость бизнеса, доля рынка, чистая прибыль, маржинальная рентабельность, уровень конкурентных преимуществ, индекс удовлетворенности покупателей и др.

Запаздывающие показатели оценивают отдаленные по времени и необратимые по форме результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др. Это показатели конечных результатов работы за определенный, относительно длительный период времени. Значения запаздывающих показателей зависят от значений соответствующих опережающих показателей.

Опережающие показатели оценивают текущие и пока еще обратимые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др. Это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени. Значения опережающих показателей влияют на значения соответствующих запаздывающих показателей.

Показатели результативности оценивают полученные результаты деятельности (полезный и побочный эффекты, затраты ресурсов и времени) без их относительного

взаимного сравнения. Это показатели эффекта или затрат ресурсов. Например, время, издержки, объем продаж, выручка, чистая прибыль, доля рынка. Показатели результативности могут быть как абсолютными, так и относительными.

Показатели эффективности оценивают полученный полезный эффект по отношению к затраченным ресурсам или времени. Это относительный полезный эффект в том или ином смысле, полученный на единицу затрат тех или иных ресурсов. В частности, к показателям эффективности относятся все показатели рентабельности, оборачиваемости, производительности труда и др.

Абсолютные показатели измеряют полученные результаты в абсолютном выражении без сравнения их с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, чистая прибыль (в тыс. руб.) предприятия за год или абсолютный рост чистой прибыли (в тыс.руб.) за год по сравнению с прошлым годом – это абсолютные показатели.

Относительные показатели измеряют полученные результаты в относительном выражении по сравнению с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, относительный рост чистой прибыли (в %) за год по сравнению с прошлым годом, рентабельность продаж или доля чистой прибыли, полученной от продажи некоторого вида продукции (в %), – это относительные показатели.

Функциональные показатели оценивают выполнение регулярных функций (бизнес-процессов) предприятия (производства, маркетинга, продаж, логистики, управления персоналом и т.д.).

Проектные показатели оценивают выполнение проектов в организации (соблюдение бюджета, время, качество этапов и работ проекта).

Систему КРІ в организации можно внедрить как самостоятельно, так и с привлечением консультантов. При использовании описанной в данной главе методики, когда цели и показатели КРІ разрабатывают непосредственно руководители подразделений в соответствии с системой целевого управления в бизнесе, максимально сокращается срок внедрения и повышается эффективность²⁶.

Рассмотрим основные этапы разработки и внедрения ключевых показателей эффективности (КРІ)²⁷:

²⁶ Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала [Текст] / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2013. – С. 67

²⁷ Евразийский центр управления проектами: методика и инструменты планирования, реализации и анализа эффективности КРІ: современные подходы к управлению проектной деятельностью // www.epmc.ru (URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/0&page=1&lang=ru>)

Проведение предпроектных работ позволяет менеджеру получить ответ на вопросы об организационных возможностях применения стратегии развития организации, специфике процессов применения и внедрения стратегии в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, сроков реализации.

I. Предпроектные работы:

- Получение одобрения и поддержки высших руководителей;
- Инициация и планирование проекта;
- Создание проектной группы;
- Проведение предпроектного исследования;

Тщательное проведение менеджером предпроектного исследования позволит в дальнейшем разработать методологию системы КРІ, информационную систему КРІ.

II. Разработка методологии системы КРІ:

- Оптимизация организационной структуры;
- Разработка методической модели;
- Разработка процесса управления компанией на основе КРІ;
- Разработка системы нормативно-методической документации (регламентация);

III. Разработка информационной системы КРІ:

- Разработка ТЗ (технического задания) для настройки (программирования) информационной системы;
- Настройка (программирования) информационной системы;
- Обучение пользователей;
- Проведение опытной эксплуатации;

Последним этапом является завершение проекта, при котором осуществляется ввод системы КРІ.

IV. Завершение проекта. Ввод системы КРІ (методологии и информационной системы). При разработке методологии ключевых показателей эффективности важно акцентировать внимание:

- Изменение корпоративной культуры и организации процессов;
- Разработка целостной стратегии развития КРІ;
- Разъяснение персоналу достоинств КРІ;
- Идентификация общекорпоративных КФУ (критические факторы успеха);
- Выбор решающих КРІ для всех уровней;
- Разработка структуры отчетности для всех уровней;
- Координация применения решающих КРІ;
- Уточнение КРІ для поддержания их актуальности.

Впоследствии можно выявить положительные и отрицательные стороны внедрения ключевых показателей эффективности²⁸.

Плюсы (и, как следствие, достижение целей):

- возможность сотрудника влиять на свою зарплату;
 - ответственность работника за свой участок работы и прозрачность задач;
 - участие сотрудника в достижении общей цели компании;
 - возможность корректировки целей руководителем в процессе работы;
- взаимодействие руководителя с подчиненным в более плотном режиме.

Минусы (и, как следствие, демотивация работника):

- недостижимость выполненных параметров;
- малая доля каждого индикатора в общем бонусе из-за их большого количества;
- трудозатратность внедрения системы;
- неравномерность решения задач в связи с некорректным определением стоимости нормативов.

Немало важную роль представляют *подходы*, которые позволяют измерить ключевые показатели эффективности для каждого сотрудника²⁹:

Первый – по проценту выполнения плана(по выручке, выполнению запланированных обучающих тренингов для отдела по обучению и т.п.). Данный подход применяется для должностей результативных, когда можно четко измерить, сколько сделали, сколько закрыли проектов и т.п.

Второй – по количеству. Данный подход применяется для должностей процессных, где главное не ошибиться. Например, в делопроизводстве главный измеритель – количество ошибок в документах. Для работников службы качества главное – измерить количество нарушений этого качества: нарушение стандартов, сроков, правил оформления документов и пр.

Третий – сумма в рублях. При этом подходе оцениваются какие-либо потери, выставленные пени, к примеру, или компания недополучила прибыль, т.е.произошли потери. Предварительно следует задать стандарт (целевое значение, план, норма).

Таким образом, цель разработки и внедрения КРІ заключается в создании эффективного инструмента для информационного обеспечения процесса принятия решений. Ключевые показатели эффективности позволяют получать достоверную, оперативную,

²⁸ClubTK: Что такое КРІ // www.clubtk.ru (URL: <https://clubtk.ru/chto-takoe-kpi>)

²⁹ Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. — Электрон.дан. — Москва : Издательство "Прометей", 2018. 584 с.

актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности предприятия, оценивать меру приближения к выполнению стратегических целей.

Выделяются следующие виды: финансовые, нефинансовые, количественные, качественные, индивидуальные, групповые, запаздывающие, опережающие, результативности, эффективности, абсолютные, относительные, функциональные, проектные.

Четыре этапа разработки и внедрения КРІ: предпроектные работы, разработка методологии, разработка информационной системы, завершение проекта. Ввод системы КРІ.

1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо прежде всего иметь четко сформулированную стратегию, миссию, краткосрочные и долгосрочные цели, ориентироваться в тенденциях не только регионального, но и мирового рынка, постоянно совершенствовать методы управления.

В рамках выпускной квалификационной работы проведено исследование, целью которого является формирование стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести мониторинг факторов внешней и внутренней среды ООО «ЕИС».
2. Дать оценку использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации.
3. Оценить клиентские показатели эффективности как основы разработки стратегии развития организации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы применены следующие методы исследования:

1. Изучена организационная структура организации ООО «ЕИС».
2. Проанализирована кадровая документация компании ООО «ЕИС».
3. Проведено интервьюирование с руководителями отдела продаж и отдела по сопровождению клиентов, с генеральным директором компании ООО «ЕИС» Евгением Игоревичем Мануйловым.
4. Проведено анкетирование с сотрудниками компании ООО «ЕИС».
5. Проведено анкетирование с клиентами компании ООО «ЕИС».

Данное исследование представляет собой комплекс теоретических и эмпирических методов, сочетание которых дает возможность и наибольшей достоверностью исследовать сложные и многофункциональные объекты. Данный метод исследования – анкетирование. Анкетирование – это метод опроса выборочной совокупности респондентов и масштабного сбора материала с помощью анкеты. Респонденты, участвующие в анкетировании, дают письменные ответы на вопросы. Опрос по анкете представляет собой жестко фиксированный порядок, содержание и формы вопросов в форме заочного опроса, т.е., наедине с самим собой.³⁰

В целях получения достоверной, объективной информации был выбран наиболее распространенный и в то же время простой метод опроса. Прежде всего, это объясняется его универсальностью, которая состоит в том, что с его помощью можно получать сведения как субъективного (о мотивах деятельности, мнениях, ориентациях), так и объективного характера (о факторах и продуктах жизнедеятельности людей).

В рамках ВКР были разработаны две анкеты по оценке использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации для персонала и клиентов ООО «ЕИС».

В анкету для персонала вошли три основных раздела: оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации, показатели характеризующие работоспособность персонала и клиентские показатели.

Первый раздел анкеты для персонала «Оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации» содержит 14 вопросов. Направлен на выявление необходимости применения данной стратегии, информированности персоналом о целях, миссии и стратегии развития компании, групп KPI, применяемых в организации. Вопросы этого раздела: «Считаете ли Вы, что Вашей организации необходима стратегия развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности?», «Как Вы считаете, насколько хорошо Вы информированы о целях, миссии и стратегии развития компании?», «Какие группы показателей эффективности (KPI) применяются в Вашей организации?» и т.д.

Второй раздел анкеты «Показатели, характеризующие работоспособность персонала» содержит 13 вопросов. Направлен на анализ удовлетворенности основными факторами трудовой жизни (условия труда, график работы, возможность карьерного роста и т.д.), вовлеченности сотрудника в рабочий процесс, включает оценку структурного подразделения в целом и т.д.. Вопросы этого раздела: «Как Вы считаете, в полной мере руководство

³⁰ Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования: [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко: М.: Книжный дом Университет (КДУ) – 2012 – 296 с.

использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?», «Как Вы оцениваете свою работу?», «Оцените свою вовлеченность в решении корпоративных задач» и т.д.

В третий раздел анкеты «Оценка клиентских показателей эффективности» вошли 9 вопросов. В этом разделе производится оценка эффективности и результативности работы персонала. Вопросы третьего раздела: «Сколько в день в среднем у Вас происходят деловые взаимодействия с клиентом?», «Сколько встреч с клиентами в среднем у Вас запланировано в неделю?», «Сколько в среднем у Вас длится разговор с клиентом?» и т.д.

В анкетировании приняли участие 20 сотрудников ООО «Единая информационная система», среди них 80% женщин, 20% мужчин (рис. 1.5). Рассмотрим чуть ниже следующие сведения о сотрудниках: пол респондентов (рис. 1.5), возраст респондентов (рис. 1.6) и направленность образования (рис. 1.7)

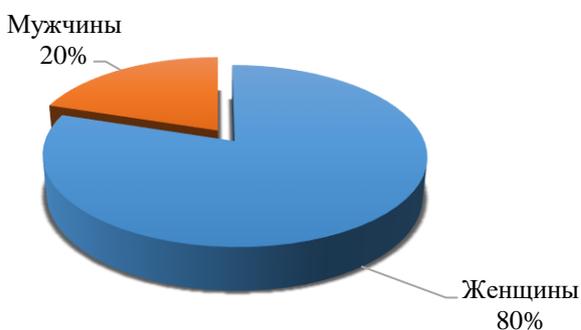


Рис. 1.5. Пол опрошенных сотрудников ООО «ЕИС»

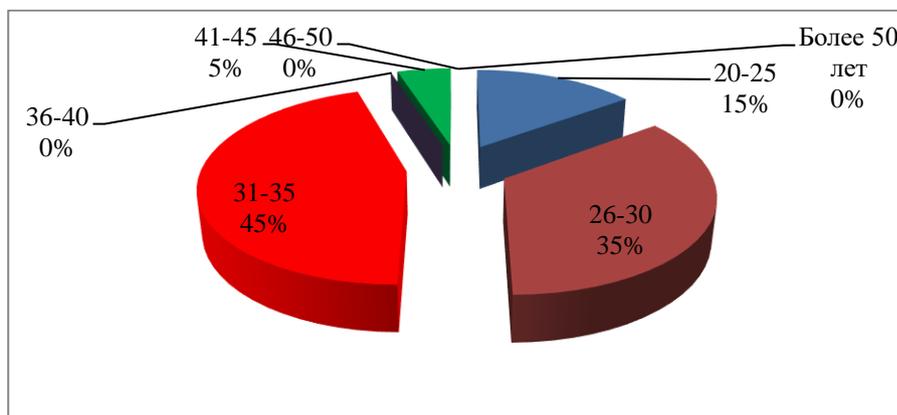


Рис. 1.6. Возраст опрошенных сотрудников ООО «ЕИС»

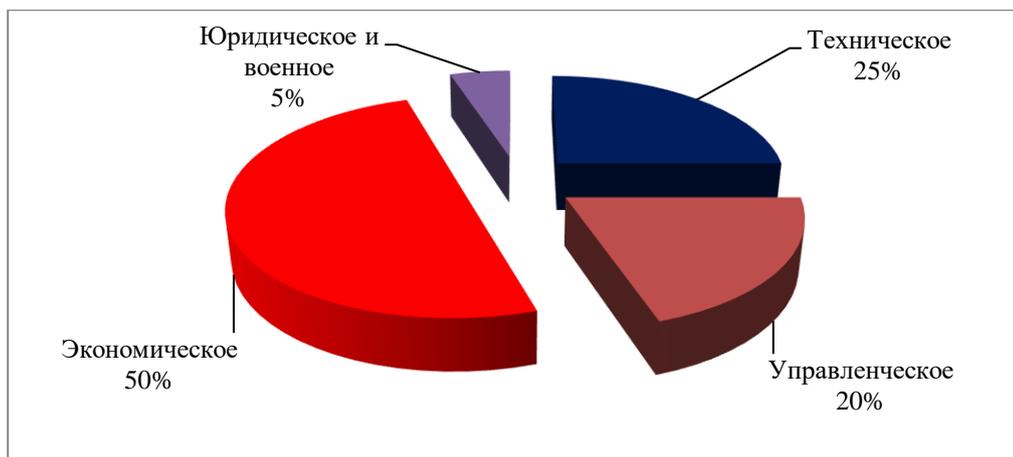


Рис. 1.7. Направленность образования опрошенных сотрудников ООО «ЕИС»

Вторая анкета ориентирована для клиентов. Данный блок содержит 10 вопросов. В данном разделе производится оценка клиентских показателей эффективности. Клиент должен самостоятельно оценить работу компании (оценивается клиентом работа менеджеров), сайта BAZARNZ.RU по таким ключевым факторам, как удовлетворенность дизайном сайта, удобством навигации, наличие нежных рубрик и т.д. Во втором анкетировании приняли участие 100 потенциальных клиентов компании ООО «ЕИС», в числе которых 52% (52 мужчин) и 48% (48 женщин). Итак ознакомимся чуть ниже со следующими сведениями: пол респондентов (рис. 1.8), возраст (рис. 1.9) и занимаемое должностное положение (рис. 1.10).

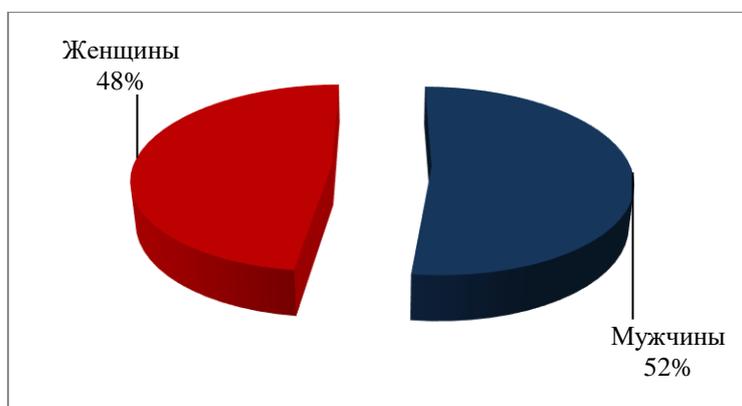


Рис. 1.8. Пол опрошенных клиентов

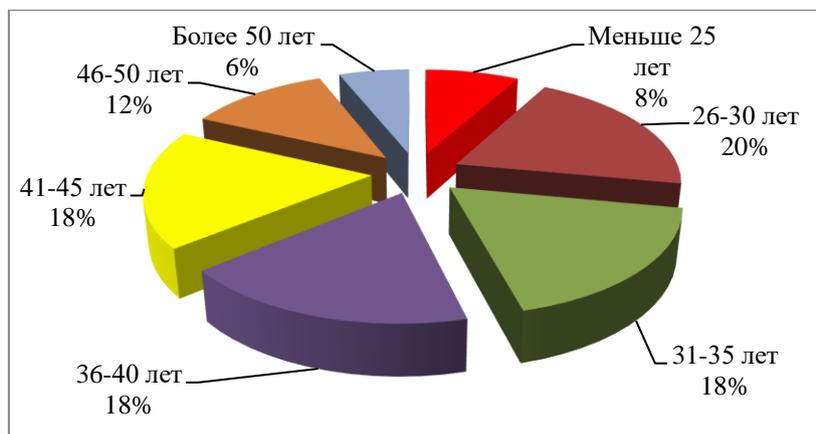


Рис. 1.9. Возраст опрошенных клиентов

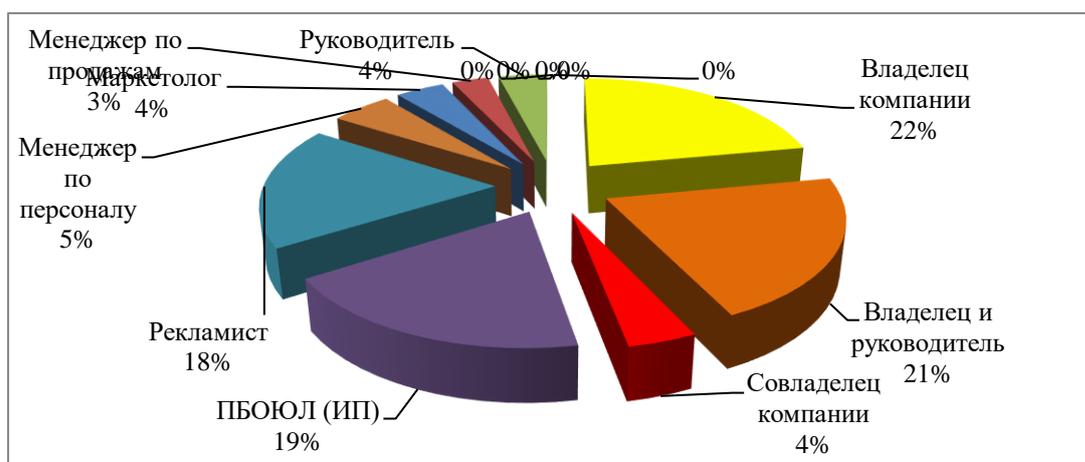


Рис. 1.10. Должность опрошенных клиентов

После того, как полученные данные обработаны, а также представлены в графическом виде, необходимо их проанализировать. На периоде анализа рассматривается, насколько точны были изначальные предположения, отмеченные в теоретической части, насколько были предсказуемы выявленные ответы на заданные вопросы.

Результаты исследования будут использованы при разработке рекомендаций, которые помогут развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ЕИС».

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия развития организации представляет собой детальный, всесторонний, комплексный план, разрабатываемый высшим руководством и реализуемый всеми уровнями управления для достижения поставленных целей и воплощения задач.
2. Существует четыре уровня принятия стратегических управленческих решений: корпоративный, деловой, функциональный и операционный, на каждом из которых разрабатываются соответствующие стратегии.
3. Цель разработки и внедрения KPI заключается в создании эффективного инструмента для информационного обеспечения процесса принятия решений. Ключевые

показатели эффективности позволяют получать достоверную, оперативную, актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности предприятия, оценивать меру приближения к выполнению стратегических целей.

4. Выделяются следующие виды КРІ: финансовые, нефинансовые, количественные, качественные, индивидуальные, групповые, запаздывающие, опережающие, результативности, эффективности, абсолютные, относительные, функциональные, проектные.

5. Определены четыре этапа разработки и внедрения КРІ: предпроектные работы, разработка методологии, разработка информационной системы, завершение проекта, которые заканчиваются вводом системы КРІ в деятельность организации.

6. Разработаны методические подходы к исследованию, включающие цель, задачи, объект, предмет, социологическое исследование – анкетный опрос, организационно-методические документы, регламентирующие кадровые процедуры в организации.

II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»)

2.1. Мониторинг факторов внешней и внутренней среды ООО «ЕИС»

На сегодняшний момент эффективное развитие организации невозможно без взаимодействия как с внутренней, так и с внешней средой. Глобализация, автоматизация, ускорение темпа жизни и других процессов оказывают влияние жизнедеятельность целого предприятия. Следовательно, для того, чтобы оставаться постоянно на «плаву» и быть конкурентоспособным необходимо заниматься формированием стратегии развития организации, анализируя при этом факторы внешней и внутренней среды.

Внешняя среда включает все те факторы, которые находятся за пределами предприятия и могут на нее воздействовать извне. Складывается из внешней среды прямого воздействия и внешней среды косвенного воздействия³¹.

В качестве объекта исследования выбрана компания-новатор в сфере интернет-рекламы – ООО «Единая информационная система» (ЕИС). Она успешно продвигает уникальные ресурсы в Интернете (сайт BAZARNZ.RU, E58.RU, MEDPNZ.RU). Выбор объекта обусловлен тем, что за последние 10 лет Россия стала для мирового интернет-сообщества настоящим открытием: свежая быстрорастущая аудитория, открыто принимающая все технологические новинки, развитие социальных сетей и рост вовлеченности клиентов. Как следствие, и интернет-реклама в России получила очень широкое развитие и продолжает развиваться до сих пор.

Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда).

В среду прямого воздействия входят факторы, которые напрямую влияют на ООО «Единая информационная система» и сами испытывают не себе непосредственное влияние. К ним относятся клиенты, деловые партнеры, конкуренты, трудовые ресурсы, законы государственного регулирования.

В рекламной компании проделана большая работа по выстраиванию доверительного взаимодействия с потенциальными клиентами, ориентированных на долгосрочное сотрудничество. На сегодняшний день клиентами являются следующие пензенские преуспевающие компании: ООО «МК Сура-Инвест», ООО «Технолайк», ООО «ЛесоТорг», мебельные компании «Контур», «Манго», ООО «Металлсетстрой», ООО «Феникс», ООО

³¹ Сутина А.А., Бакеева Й.Р. Внутренняя и внешняя среда организации // Научная Идея. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii-1>.

«Строй Инвест», ООО «Строймех», ООО «Люкс Консалт», ООО «Тайга», АН «Сурский край», АН «Апогей», АН «Креатив», АН «Кредо», АН «Новосел» и многие другие.

ООО «Единая информационная система» дорожит партнерскими отношениями. В числе партнеров являются салон посуды и подарков «12 месяцев», действующие на рынке более 18 лет; оператор связи «МТС», оказывающий техническую поддержку при проведении ежегодного интеллектуального турнира «Секреты бизнеса»; официальный дилер BMW «Изар-Авто», рекламное агентство «Белая ворона», АЗС «Апельсин», международная сеть кофеен «TRAVELLERS COFFE», «ЭР-Телеком Холдинг» – один из лидеров на рынке связи в России, рекламное агентство «Уличное телевидение» и многие другие.

На пути своего развития каждая современная компания сталкивается с определенными проблемами, трудностями при реализации той или иной задачи. Препятствием на пути такого развития является обостряющая конкуренция среди рекламных сайтов, активно продвигающих те или иные услуги.

Команда ООО «Единая информационная система» уделяет большое внимание развитию и продвижению на региональном сайте «BAZARNZ.RU» таких рекламных продуктов, как баннерная реклама, ключевое слово, 3D-тур, электронная витрина и прикрепленное объявление, которое, в свою очередь, делится на сквозное объявление, прикрепление и выделенные объявления.

На сегодняшний момент аудитория сайта насчитывает более 388 000 человек.

Среди конкурентов интернет-проекта BAZARNZ.RU являются:

1. Avito.ru, который предлагает размещение объявлений как от частных лиц, так и от коммерческих компаний. Осуществляет поиск по региону России и соответствующей тематике. Каждый месяц этот сайт посещает более 30 миллионов человек.

2. Youla.ru – каталог бесплатных частных объявлений, предлагающий своим пользователям различные скидки. Принадлежит Mail.ru Group. На конец 2017 года количество составило более 24 миллионов ежемесячных активных пользователей.

Большая часть объявлений на пензенском региональной интернет-портале пользователи размещают о продаже, аренде частной и коммерческой недвижимости. На сегодняшний момент серьезным конкурентом стал сайт «Циан».

3. Cian.ru – крупнейший интернет-сервис для покупателей и арендаторов жилья, специализированный портал, обладающий самой большой базой объектов жилой городской, загородной (первичка, вторичка) и коммерческой недвижимости. По состоянию на июль 2018 года аудитория сайта перешагнула отметку 10,5 уникальных пользователей в месяц.

Внутренняя среда организации представляет собой часть общей среды, которая находится в рамках этой организации. Включает в себя человеческие, технические и

финансовые ресурсы. Оказывает непосредственное и непрерывное воздействие на ее функционирование.

Организационная структура включает в себя определенную схему, которая является основой распределения функций среди сотрудников, которые находятся в этой структуре.

Генеральным директором, издателем, вдохновителем проекта «Секреты бизнеса» является Мануйлов Е.И.

Структура организации представлена через отдельные подразделения и связи между ними.

ООО «ЕИС» состоит из следующих отделов: производственный отдел, отдел продаж, клиентский отдел, коммерческий отдел и административно-хозяйственной части.

Кадры образуют фундамент функционирования ООО «Единая информационная система». С помощью квалифицированных специалистов организация способна осуществлять свою деятельность и успешно функционировать благодаря их наличию.

В производственном отделе трудятся: дизайнер, веб-дизайнер, трафик-менеджер, специалист службы контроля сайта BAZARPNZ.RU (инспектор витрин).

Отдел продаж: руководитель центра управления продажами в лице Синицына Олега Владимировича, пяти менеджеров, руководителя проекта «Прямые вакансии от работодателей (ПВР)» в лице Ивановой Е.А., технического специалиста «ПВР» .

Клиентский отдел: руководитель – Киселева Н.А., пять менеджеров.

В коммерческом отделе трудятся два бухгалтера.

Административно-хозяйственная часть: генеральный директор, директор по персоналу, психолог, бизнес-тренер – Мануйлова Д.Н., коммерческий директор – Агафонова Г.Е., технический директор – Колесников С.А., руководитель интернет-проекта – Цыкунова С.М., офис-менеджер в лице Пименовой Н.А., администрации сайта в количестве 9 человек.

Для успешного функционирования предприятия применяется изучение внутриорганизационных процессов, которые можно разделить на три группы³²:

а) Координация. Осуществляется за счет приказов и распоряжений руководителей, а также на основе сформированных в организации норм и правил.

В ООО «ЕИС» важную информацию для решения важных задач, повышения рентабельности продаж, вовлечения новых клиентов, руководители структурных подразделений получают информацию в форме приказов, распоряжений непосредственно от

³²Полутова Марина Александровна Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii-kak-otkrytoy-sisteme-vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii>

самого генерального директора, в последующем от директора по персоналу, коммерческого и технического директоров.

б) Принятие решений. Осуществляется по принципу как «снизу вверх», так и «сверху вниз», т.е. только на верхней ступени управления;

в) Коммуникация. Распределяется как в письменной форме, во многих компаниях она представлена в виде разговоров или в смешанной форме, сочетая первый и второй вид коммуникации. В настоящее время актуально взаимодействие сотрудников через электронную почту.

Руководитель центра управления продажами – Сеницын О.В, согласовав и утвердив приказ о проведении тех или иных акций, бонусных предложений, направляет документ руководителю клиентского отдела – Киселевой Н.А., в последующем доносится подчиненным для дальнейшего ознакомления. Целью проведения акций, бонусных предложений является привлечение дополнительных денежных средств в компанию, новых клиентов, поздравление клиентов с праздниками. На сайте BAZARNZ.RU проводятся такие акции как, «Черная пятница», «Новогодний новичок», акции на прикрепленные объявления, баннеры и т.д.

Эффективной работы коллектива ООО «ЕИС» проводятся ежедневно внутренние в 08:45 и вечерние в 16:30 планерки. На планерке обсуждается прошедший день, строятся планы сотрудников на предстоящий день, обсуждается много различных организационных вопросов. Преимуществом проведения деловых совещания является разностороннее рассмотрение проблем с привлечением сотрудников, обеспечение оперативной подготовки альтернативных вариантов ее решения, психологический эффект единения: создается атмосфера коллективного обсуждения; участники заряжаются сходными эмоциями.

Взаимодействие сотрудников между собой и с руководством структурных подразделений осуществляется посредством электронной почты Google Gmail, Telegram.

Для анализа внутренней среды с учетом факторов также и внешней среды целесообразно применяется SWOT-анализ. Данный анализ является методом стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации четырех категорий: S (Strengths – сильные стороны), W (Weaknesses– слабые стороны), O (Opportunities– возможности) и T– угрозы).

Итак, проведем SWOT-анализ для ООО «ЕИС» (табл. 2.1.).

Следовательно, на основе SWOT-анализа предприятие сможет оценить текущую ситуацию в бизнесе, перспективы ее развития и в дальнейшем стать предварительным этапом при составлении как стратегических, так и маркетинговых планов.

Таким образом, на примере ООО «Единая информационная система» был проведен мониторинг факторов внешней и внутренней среды. Для анализа внутренней и внешней среды был разработан SWOT-анализ. Целью данного метода послужило изучение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также влияние на результативность и деятельность организации. Среди сильных сторон были выделены широкий спектр предлагаемых рекламных услуг, высокая компетентность сотрудников, полный цикл производства от идеи до ее воплощения, среди слабых сторон небольшой штат сотрудников и наличие такие сильных конкурентов, как “Avito.ru”, “Avto.ru”, “Youla.ru” и т.д.

SWOT-анализ функционирования организации ООО «ЕИС»

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Создание и внедрение новой рекламной услуги;</p> <p>2. Привлечение новых клиентов за счет участия в конкурсах;</p> <p>3. Увеличение доли рынка и объемов реализации рекламных продуктов;</p> <p>4. Совершенствование системы скидок для постоянных клиентов.</p>	<p>1. Повышение уровня цен на рекламные услуги;</p> <p>2. Появление новых конкурентов на рекламном рынке;</p> <p>3. Уход постоянных клиентов из-за недостаточной удовлетворенности от пользования той или иной рекламной услуги.</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1. Широкий спектр предлагаемых рекламных услуг;</p> <p>2. Наличие системы скидок для постоянных клиентов;</p> <p>3. Нарботанная клиентская база;</p> <p>4. Постоянные акции для привлечения новых клиентов;</p> <p>5. Слаженная работа с постоянными клиентами;</p> <p>6. Организация и проведение деловых мероприятий для клиентов компании. Например: «Интеллектуальный турнир», весенний форум для предпринимателей «Вдохновляя лучших»;</p> <p>7. Свое производство: «Идея-дизайн, производство».</p>	<p>1. Внедрение акции «Приведи партнера». То есть постоянный клиент ООО «ЕИС» приводит в компанию не менее 3-х своих партнеров по бизнесу и получает определенный перечень услуг на год бесплатно.</p> <p>2. Эффективная ценовая политика поможет увеличить число приобретения рекламных продуктов сайта.</p> <p>3. Проведение грамотной политики привлечения новых клиентов.</p>	<p>1. Проведение маркетинговых исследований в сфере продвижения рекламных услуг на сайте BAZARNZ.RU;</p> <p>2. Установление новых партнерских отношений с руководителями различных компаний для усиления позиций на рынке</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Небольшой штат сотрудников;</p> <p>2. Наличие таких сильных конкурентов как “Avito.ru”, “Avito.ru”, “Youla.ru” и т.д.;</p> <p>3. Недостаточные вложения в продвижении интернет-проекта BAZARNZ.RU.</p>	<p>1. Создание мобильного приложения сайта BAZARNZ.RU;</p> <p>2. Расширение клиентского отдела, отдела продаж, производства;</p> <p>3. Усиление продвижения рекламных услуг сайта BAZARNZ.RU среди таких городов Пенз. области, как: Кузнецк, Заречный, Каменка, Сердобск, Нижний Ломов, Никольск, Городище, Белинский, Спасс, Сурск.</p>	<p>1. Снижение востребованности сайта среди молодого поколения;</p> <p>2. Снижение посещаемости сайта;</p> <p>3. Недостаточное продвижение сайта на региональном рынке</p>

2.2. Оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации

Можно быть активным, как говорят «крутиться». Это, бесспорно, является важным составляющим оценки эффективности деятельности любого менеджера при развитии стратегии организации на основе использования ключевых показателей эффективности.

Успешность нужно подтверждать и оценивать не столько активностью, разнообразием масштабами деятельности, сколько конкретными, поддающимися оценкам показателями.³³

В ходе научного исследования была разработана анкета «Стратегия развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности», участие в которой приняли 20 сотрудников ООО «Единая информационная система (ЕИС)» – 20% мужчин и 80% женщин.

Итак, проанализируем, приходилось ли ранее ООО «ЕИС» работать с ключевые показатели эффективности (KPI) на практике (рис. 2.1).

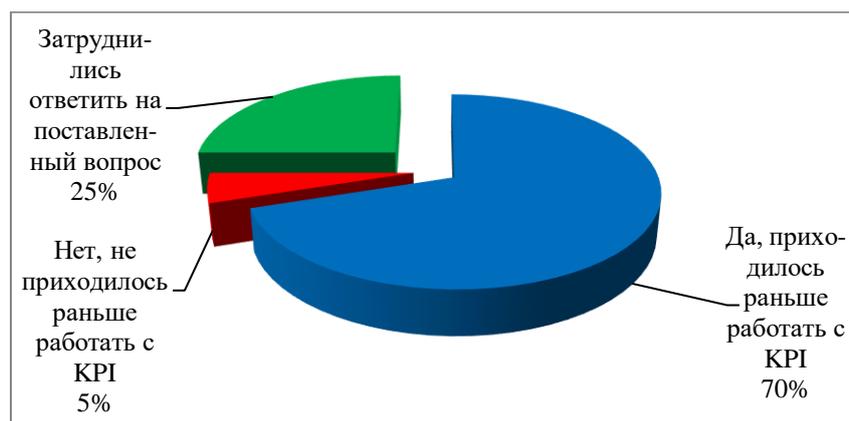


Рис. 2.1. Применение KPI в ООО «ЕИС» на практике

В ходе проведенного анкетирования наибольшая доля опрошенных людей – 70% (14 человек) подтвердила, что ранее организация сталкивалась с применением и использованием KPI на практике.

Определим с помощью рисунка 2.2., какие группы KPI на сегодняшний момент активно применяются в компании ООО «ЕИС».

³³ Резник С.Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С.Д. Резник, В.Р. Усов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 229.

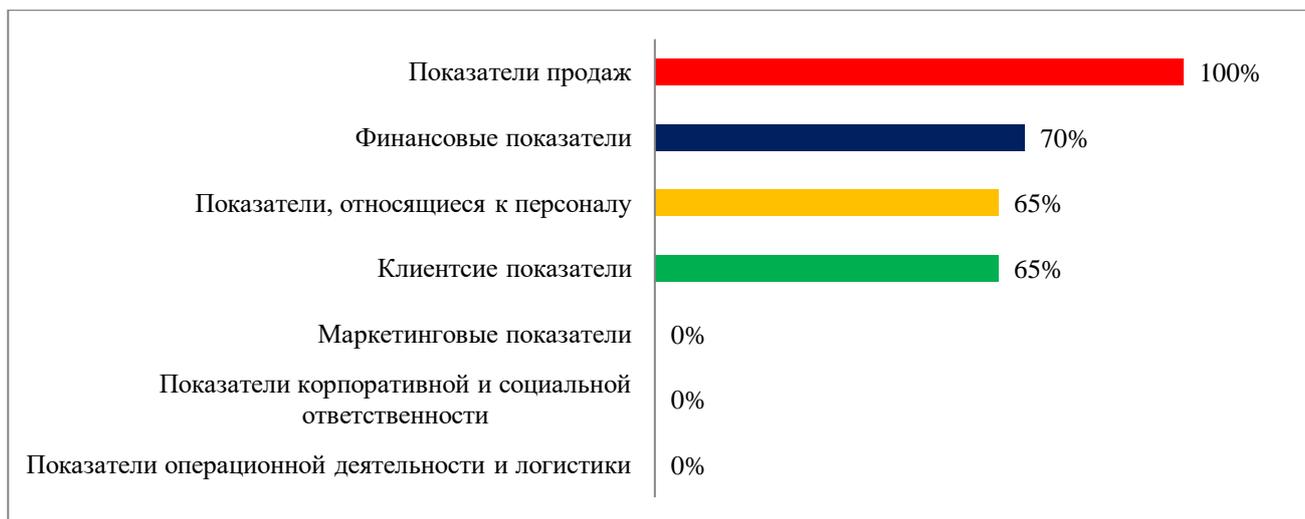


Рис. 2.2. Группа показателей KPI, применяющиеся в ООО «ЕИС»

Следовательно, в компании активно используются следующие группы показателей – показатели продаж, финансовые, клиентские показатели и показатели, относящиеся к персоналу.

В ходе ВКР были проанализированы показатели, характеризующие работоспособность персонала, в подгруппу которых вошли следующие показатели: индекс удовлетворенности персонала, индекс вовлеченности персонала и коэффициент текучести кадров.

Ознакомимся с одним из клиентских показателей – **индексом удовлетворенности персонала.**

Важный фактор производительности предприятия – удовлетворенность его работников.

Термином «удовлетворенность персонала» описывается как удовлетворенность сотрудников в отношении исполнения их ожиданий и потребностей в процессе исполнения своих трудовых обязанностей.

Уровень удовлетворенности персонала обычно выявляется с помощью различного вида опросов с гарантией анонимности — в настоящее время обычно онлайн, но иногда и в письменном виде, по телефону или с глазу на глаз — с записью ответов на основе шкалы от 0 до 10 (где 0 —неудовлетворен (а) вообще, 10 – удовлетворен(а) полностью). Для получения более качественной оценки мнения сотрудников часто исследуются фокусные группы: такой подход используется для подтверждения результатов более широкомасштабного опроса, либо для быстрой и точечной проверки «здоровья/температуры» коллектива³⁴.

³⁴Март Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Март; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С.265-266.

$$\text{Индекс удовлетворенности персонала} = \frac{\text{Общее количество баллов}}{\text{Общее количество вопросов}}$$

Таблица 2.2

Степень удовлетворенности персонала

Индекс удовлетворенности персонала	Степень удовлетворенности персонала
Более 8	Высокая степень удовлетворенности
7,5-8	Средняя степень
5-7	Недостаточная степень удовлетворенности
Менее 5	Низкая степень

Для расчёта индекса удовлетворенности анкета включает вопросы с перечнем факторов трудовой жизни, которые определяются для каждой компании индивидуально в зависимости от её особенностей. При этом есть базовый набор факторов, которые актуальны для любой компании, такие как: «условия труда», «график работы», «содержание труда», «уровень заработной платы», «отношение руководства», «атмосфера в коллективе» и т.д.. Первый вопрос выявляет степень влияния различных факторов на общую удовлетворенность сотрудника трудом. Второй вопрос определяет собственно удовлетворенность каждым их факторов.³⁵

Итак, проанализируем ответы респондентов, касающиеся таких факторов, как: “Условия труда”, “График работы”, “Содержание труда, сама работы”, “Уровень заработной платы” и “Признание заслуг, устные и письменные благодарности”, “Отношение высшего руководства”, “Атмосфера в коллективе”, “Возможность карьерного роста”, “Корпоративная культура в компании”.

Итак, на основе 9 факторов (вопросов) рассчитаем индекс удовлетворенности персонала (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Факторы, удовлетворенности персонала трудом

№	Факторы удовлетворенности персонала трудом	Средняя оценка	Ранг
1	Режим работы	9,5	1
2	Условия труда	8,9	2
3	Содержание труда, сама работа	8,8	3
4	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	8,5	4
5	Отношения высшего руководства к сотрудникам	7,9	5
6	Корпоративная культура в компании	7,8	6
7	Возможность карьерного роста	6,7	7
8	Уровень заработной платы	6,2	8
9	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	3,2	9

³⁵ Павлова О.Н. Методика расчета индекса удовлетворенности трудом персонала компании// Евразийское научное сообщество. – 2015. – Том 2 №3(3). – С. 138-140. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23326345_82773110.pdf

С помощью таблицы 2.3. можно увидеть, что наименьшие средние значения пришлись на такие факторы, как признание заслуг, устные и письменные благодарности, уровень заработной платы и возможности карьерного роста.

Признание заслуг, устные и письменные благодарности повышают эмоциональный настрой менеджеров, способствуют повышению производительности труда. Следовательно, менеджерам важно, чтобы руководство отмечало успехи своих подчиненных.

Стимулирование заработной платы и повышение карьерного роста несомненно содействуют повышению результативности и мотивации труда подчиненных. Стоит заметить, что данные факторы имеют лишь временной характер, которые в будущем могут утратить силу.

$$\text{Индекс удовлетворенности персонала} = \frac{67,5}{9} = 7,5$$

Следовательно, в ООО «ЕИС» наблюдается средняя степень удовлетворенности персонала.

Индекс вовлеченности персонала

Уровень вовлеченности персонала является одним из важнейших показателей вероятности того, что компания финансово успешна и развивается в соответствии со своим видением и миссией.

Опросы по вовлеченности сотрудников используются не для оценки простой удовлетворенности (которая измеряется, но является второстепенным показателем), а как механизм оценки вклада сотрудника в эффективность, производительность и обеспечение финансовых результатов³⁶.

Методом сбора информации служат опросы по вовлеченности персонала, проводимый среди всех сотрудников компании. Рассмотрим табл. 2.4.

Таблица 2.4

Степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач

№	Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач	Средняя оценка	Ранг
1	Участие в организации и проведении таких деловых мероприятий, как: «Интеллектуальный турнир», весенний форум «Вдохновляя лучших»	7,7	1
2	Создание и продвижение реклам, услуг	5,1	2
3	Выход на новый рынок продвижения реклам, услуг	5	3
4	Повышение системы мотивации	5	4
5	Ребрендинг компании	4,3	5

³⁶Март Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Март; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 270.

Общая средняя оценка показателей, характеризующая степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач составила 27,1.

Рассчитаем вовлеченность сотрудников в рабочий процесс (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс

№	Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс	Средняя оценка	Ранг
1	Понимание сотрудника в том, в чем состоят его функции	9,1	1
2	Условия для качественного выполнения работы (оборудование, информация и т.д.)	9,1	2
3	Сотрудник знает, на основе каких критериях оценивается его работа	8,4	3
4	Сотрудник знает, чего ожидает от него руководство	8,4	4
5	Обращение коллег за помощью/консультацией	8	5

Общая оценка показателей, характеризующая степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс составила 43.

Определим уровень инициативы со стороны сотрудников организации с помощью таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Уровень инициативы со стороны сотрудников

№	Уровень инициативы со стороны сотрудников	Согласны		Не согласны	
		чел	%	Чел	%
1.	Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.	16	80	4	20
2.	Если корпоративные мероприятия перерастают в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.	10	50	10	50
3.	Нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.	13	65	7	35
4.	Если увлечен(а) работой, что забываешь о своих личных проблемах	16	80	4	20
5.	Нужно интересоваться работой коллег и помогать им	20	100	0	0
6.	Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения	17	85	3	15
7.	Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить	4	20	16	80
8.	Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать	18	90	2	10

Для измерения данной составляющей уровня вовлеченности мы используем перечень утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начисляется по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 баллы не начисляют

$$\text{Инициатива} = 18 * 100(\%) : (8*20) = 11,25\%$$

Ознакомимся с помощью таблицы 2.7. с нормативными показателями, характеризующие уровень вовлеченности сотрудников.

Таблица 2.7

Соответствие индекса вовлеченности и уровня вовлеченности

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий	От 0 до 2
Ниже среднего	От 2,1 до 4
Средний	От 4,1 до 6
Выше среднего	От 6,1 до 8
Высокий	От 8,1 до 10

$$\text{Индекс вовлеченности персонала} = (27, 1 + 43 + 11,25) : 15 = 5,4$$

Таким образом, в ООО «ЕИС» наблюдается средний уровень вовлеченности персонала.

Коэффициент текучести персонала

Вычисление показателя текучести персонала направлено на определение доли сотрудников, покинувших компанию, по сравнению с общей численностью персонала за определенный период³⁷.

Методом сбора информации является анализ кадровой документации.

Итак, рассчитаем коэффициент текучести персонала за последних три года – 2018, 2017, 2016 г. .

$$\text{КТП} = \frac{(\text{УСЖ} + \text{УИР})}{\text{СЧ}} \times 100\%$$

Где УСЖ – количество уволенных работников по собственному желанию;

УИР – количество уволенных работников по инициативе руководства;

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

Коэффициент текучести персонала за 2016 год:

$$\text{КТП} = \frac{(5+0)}{21} \times 100\% = 24\%$$

Коэффициент текучести персонала за 2017 год:

$$\text{КТП} = \frac{(9+0)}{23} \times 100\% = 39\%$$

Коэффициент текучести персонала за 2018 год:

$$\text{КТП} = \frac{(6+0)}{23} \times 100\% = 24\%$$

³⁷Март Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Мартт; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 278.

Теоретически норматив должен составлять 3-5%, что говорит о низком или естественном уровне текучести. На практике нормой считается показатель от 10 до 12%, а для крупных предприятий - 15%. Обращать внимание необходимо на высокий процент текучести: для небольших организаций – более 12%, для крупных компаний – более 15%³⁸.

Таким образом, за последние три года наблюдается высокий уровень текучести персонала.

Основными причинами текучести кадров в ООО «ЕИС» являются недостаточная удовлетворенность сотрудников заработной платой, отсутствие карьерного роста.

2.3. Оценка клиентских показателей эффективности как основы разработки стратегии развития организации

На сегодняшний момент каждая преуспевающая компания стремится не просто наиболее полно удовлетворить своих потенциальных клиентов теми или иными продуктами, услугами, но и доставить ценность, существенно превышающие его ожидания.

Оценка клиентских показателей эффективности является одной из основ для разработки стратегии организации.

Информация о том, насколько удовлетворены и лояльны клиенты, является важной для любой компании, поскольку довольные и постоянно пользующиеся продуктом или услугой клиенты будут сами рекомендовать своим близким, друзьям, знакомым.

Одними из ключевых показателей эффективности работы предприятия служат клиентские показатели, которые в свою очередь делятся на показатели лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, коэффициент удержания клиентов, коэффициент текучести клиентов и многие другие. Была применена оценка лояльности (шкала Терстоуна).

В рамках выпускной квалификационной работы была разработана Google Форма (анкета) на тему «Стратегия развития организации на основе использования клиентских показателей эффективности», в которой приняли участие 100 клиентов ООО «ЕИС», в том числе 52% женщин и 48% мужчин.

Сбор данных проводился по почте, по телефону и по Интернету. Каждому клиенту ООО «ЕИС» / пользователю сайта BAZARPNZ.RU задавались вопросы, с помощью которых необходимо было дать оценку взаимоотношениям «клиент-компания», во втором случае – дать подобную оценку конкурентам. Результатом являлось простое и непосредственное

³⁸Businessman: Коэффициент текучести кадров // www.businessman.ru (URL: <https://businessman.ru/new-cto-takoe-tekuchest-kadrov.html>)

сравнение клиентами эффективность компании и ее конкурентов таких, как Avito.ru, Youla.ru, Cian.ru и т.д.

Одним из клиентских показателей эффективности служит **показатель лояльности клиентов**, с помощью которого можно оценить насколько потребитель лоялен и удовлетворен от пользования той или иной рекламной услуги.

Специфика показателя лояльности клиентов строится на предположении, что все клиенты компании могут быть отнесены к одной из трех групп (оценка осуществляется по шкале от 0 до 10, рис. 2.3.)³⁹.



Рис. 2.3. Оценка лояльности (шкала Терстоуна)

1.) Лояльные клиенты (по шкале от 9 до 10) считаются активные клиенты, которые приобретают такие рекламные услуги, как баннер, электронная витрина, прикрепленные объявления и другие, рекомендуют своим друзьям, знакомым компанию, сайт BAZARNZ.RU.

2.) Пассивные клиенты (по шкале от 7 до 8) считаются удовлетворенные, но неактивные клиенты/пользователи, которые готовы рассматривать предложения рекламной продукции других конкурентов.

3.) Нелояльные клиенты (по шкале от 0 до 6) считаются неудовлетворенные клиенты, которые своими негативными высказываниями могут нанести ущерб сайту и препятствовать росту компании.

Итак, проанализируем, насколько клиенты ООО «ЕИС» лояльны и удовлетворены сайтом BAZARNZ.RU (рис. 2.4).

³⁹Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С.92.

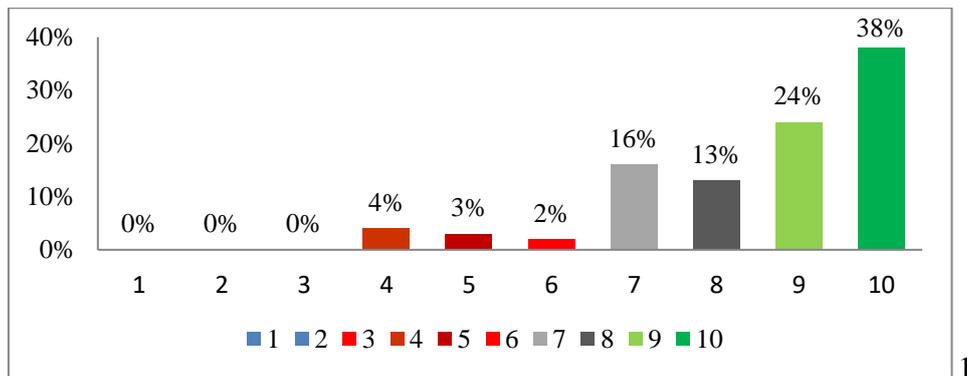


Рис. 2.4. Оценка лояльности клиентов/пользователей сайта BAZARPNZ.RU

На рисунке видно, что подавляющая доля опрошенных, а именно 62% лояльных клиентов (сумма шкалы 9 и 10) с большой вероятностью порекомендовали своим друзьям, близким, знакомым, партнерам по бизнесу сайт BAZARPNZ.RU. При проведении опроса определились 9% нелояльных клиентов (сумма шкалы от 0 до 6), которые, в свою очередь, наоборот не порекомендовали воспользоваться этим сайтом (рис. 2.5.)



Рис. 2.5. Оценка лояльности клиентов на основе BAZARPNZ.RU

Итак, на основе этих данных можно рассчитать показатель лояльности клиентов.

Процент лояльных клиентов – процент нелояльных клиентов = показатель лояльности клиентов

$$\text{Процент лояльных клиентов} = \frac{24+38}{100} \times 100\% = 62\%$$

$$\text{Процент нелояльных клиентов} = \frac{4+3+2}{100} \times 100\% = 9\%$$

$$\text{Показатель лояльности клиентов} = 62\% - 9\% = 53\%$$

Положительный индекс показателя лояльности клиентов (net promoter score, NPS – единственное число, которое необходимо знать) свидетельствует о том, что база данных клиентов организации в большинстве состоит из лояльных потребителей. Если индекс равен 50%⁴⁰ и более, означает, что большая часть клиентов ООО «ЕИС» лояльна к компании, в

⁴⁰Gusarov: Что такое Что такое индекс Net Promoter Score и зачем он нужен? // www.gusarov-group.by (URL: <https://gusarov-group.by/wiki-internet-marketologa/nps/>)

дальнейшем будут рекомендовать партнерам по бизнесу, своим знакомым, близким сайт BAZARNZ.RU для продвижения своих товаров и услуг с помощью рекламных услуг/продуктов, которые есть на этом сайте.

Индекс удовлетворённости потребителей сайтом BAZARNZ.RU и работой сотрудников организации ООО «ЕИС».

Индекс удовлетворенности потребителей (customer satisfaction index, CSI) является, вероятно, наиболее популярным из всех нефинансовых ключевых показателей эффективности (КПЭ). В большинстве коммерческих организаций он обычно воспринимается как наиболее показательный нефинансовый индикатор финансовой эффективности в будущем, в основе чего лежит убеждение, что чем более удовлетворены клиенты, тем вероятнее они останутся лояльными компании, а это приведет к финансовому успеху.

Другими словами, измерение удовлетворенности потребителей показывает, насколько успешна организация в предоставлении продуктов и/или услуг на рынке.

Среди многих преимуществ измерения удовлетворенности потребителей выделяется одно наиболее полезное, которое заключается в том, что показатель удовлетворенности потребителей позволяет руководителям компаний сделать представление о разрыве между текущей эффективностью продаж продуктов / оказания услуг и ожиданиями клиента. Это дает начало запуску действий по улучшению эффективности работы с клиентами⁴¹.

Метод сбора информации. Для сбора информации широко применяются различного рода опросы, клиентов часто опрашивают на предмет общей удовлетворенности продуктом/услугой с использованием шкалы от 0 до 10, где 0 – не удовлетворен(а) вообще, 10 – удовлетворен(а) полностью.

Данное измерение необходимо проводить на непрерывной основе.

NPS даёт именно то единственное число, которое должна знать компания при расчете этого показателя, однако он не указывает на причины, почему клиенты рекомендовали бы компанию ООО «Единая информационная система» для сотрудничества. Мощной поддержкой для проведенного исследования является наличие более развернутых вопросов. Клиентам сайта BAZARNZ.RU было предложено оценить работу сайта по шкале от 0 до 10 за счет навигации, дизайна и наличия нужных рубрик.

$$\text{Индекс удовлетворенности клиентов сайтом BAZARNZ.RU} = \frac{\text{Общее количество баллов}}{\text{Общее количество вопросов}}$$

С помощью данных табл. 2.8 найдем общую среднюю оценку факторов, которые характеризуют степень удовлетворенности клиентов сайтом BAZARNZ.RU.

⁴¹Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С.102.

Факторы, характеризующие удовлетворенность клиентов сайтом BAZARNZ.RU

	Факторы, характеризующие удовлетворенность клиентов сайтом BAZARNZ.RU	Средняя оценка	Ранг
1	Наличие нужных рубрик/ подрубрик	9,3	1
2	Удовлетворенность дизайном сайта	9	2
3	Удовлетворенность от пользования рекламными услугами сайта	8,5	3
4	Удовлетворенность удобством навигации	7,6	4

Таким образом, средняя оценка факторов, характеризующих степень удовлетворенности клиентов сайтом BAZARNZ.RU равна 34,4%.

$$\text{Индекс удовлетворенности клиентов сайтом BAZARNZ.RU} = \frac{34,4}{4} = 8,6$$

Следовательно, в ООО «ЕИС» наблюдается высокая степень удовлетворенности клиентов сайтом BAZARNZ.RU.

Проанализируем, какие факторы повлияли на приобретение той или иной рекламной услуги/продукта (рис. 2.6)

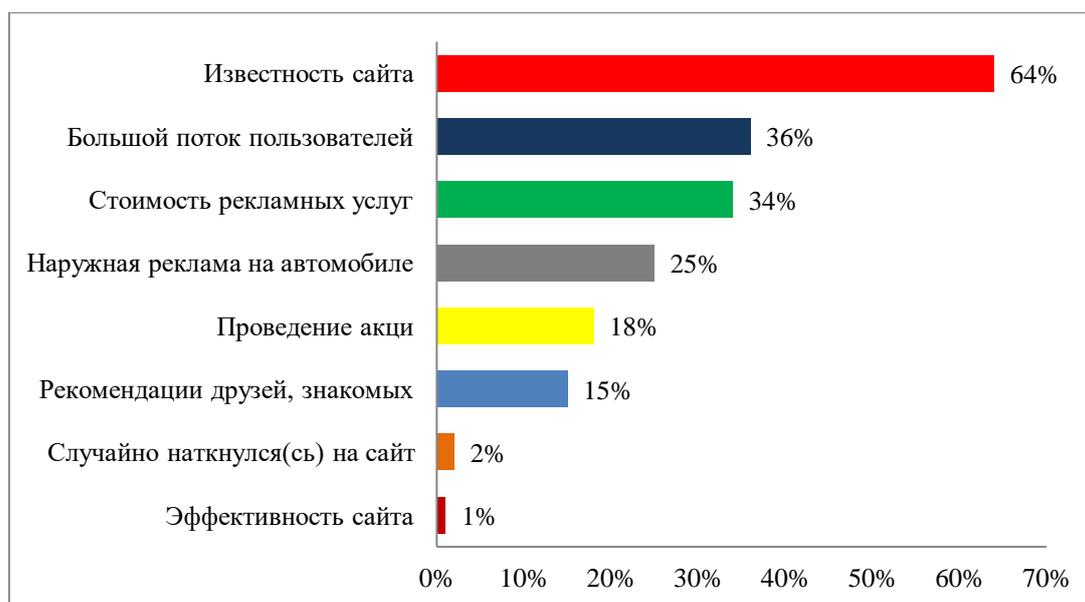


Рис. 2.6. Факторы, повлиявшие на приобретение рекламных услуг

На выбор респондентам предлагалось выбрать несколько факторов, которые повлияли на приобретение и пользование тем или иным рекламным продуктом. 64% опрошенных мною людей отметили, известность, популярность сайта. Большинство пользователей отмечали, что именно на сайте BAZARNZ.RU находится именно их потенциальная аудитория. 25% респондентов сами предложили вариант наружная реклама на автомобиле.

Действительно, в городе Пензе нередко можно увидеть ГАЗели, на тентах которых красуется красочный логотип сайта BAZARPNZ.RU.

Также был проанализирован **индекс удовлетворенности клиентов работой сотрудников компании**. Оценка удовлетворенности клиентов работой персонала определялась на основе семи факторов: внешний вид менеджеров, степень получения информации, установление доверительного контакта с клиентом, ориентация на задачи, презентация рекламных продуктов компании, предоставление корректных ответов на вопросы потребителя и само отношение к клиенту.

$$\text{Индекс удовлетворенности клиентов работой персонала} = \frac{\text{Общееколичествобаллов}}{\text{Общееколичествовопросов}}$$

Таблица 2.9

Факторы, характеризующие удовлетворенность клиентов работой персонала

	Факторы, характеризующие удовлетворенность клиентов работой персонала	Средняя оценка	Ранг
1	Установление доверительного контакта с клиентом	9,9	1
2	Презентация рекламных продуктов компании	9,8	2
3	Ответы персонала на вопросы клиенты (насколько полно сотрудник отвечает на вопросы клиента)	9,8	3
4	Ориентация на задачи	9,7	4
5	Отношение сотрудника к клиенту	9,7	5
6	Степень удобства получения информации	9,6	6
7	Внешний вид сотрудников	9,5	7

Общая оценка факторов, характеризующих удовлетворенность клиентов работой персонала равна 68.

$$\text{Индекс удовлетворенности клиентов работой персонала} = \frac{68}{7} = 9,7$$

В ООО «ЕИС» высокая степень удовлетворенности клиентов работой персонала.

Для получения информации, которая помогла бы ООО «ЕИС» увеличить число лояльных клиентов за счет пассивных и нелояльных, задавался так же другой вопрос, на который пользователям нужно было ответить самостоятельно: «Ваши рекомендации по совершенствованию сайта, что по Вашему мнению необходимо улучшить в работе?».

Варианты ответов проведенного анкетирования:

1. Обновить дизайн сайта;
2. Улучшить навигацию сайта. Именно 9% клиентов были недостаточно ей удовлетворены. На вопрос: «Что именно Вы хотели улучшить или внедрить?», пользователи, к сожалению, затруднились ответить, но один человек был готов сам перезвонить через определенный промежуток времени после обдумывания вопроса.
3. Привязать адрес к Google карте (это касается размещения недвижимости);

4. Появление кнопки «Разместить объявление от собственника», «Разместить объявление от агентства недвижимости»;

5. Создать мобильное приложение;

6. Провести ребрендинг цен.

Результаты мониторинга факторов внешней и внутренней среды ООО «ЕИС» позволяют сделать следующие выводы:

1. Установлено, что внешняя среда прямого воздействия ООО «ЕИС» состоит из клиентов, деловых партнеров, конкурентов, каждый из которых оказывают определенное влияние на деятельность организации.

2. Выявлены сильные стороны ООО «ЕИС», в частности: наличие системы скидок для постоянных клиентов, слаженная работа с постоянными клиентами; сред и слабых сторон: небольшой штат сотрудников, наличие сильных конкурентов как «Avito.ru», «Avito.ru», «Youla.ru» и т.д.

3. Определены слабые стороны деятельности ООО «ЕИС», а именно: Небольшой штат сотрудников и недостаточные вложения в продвижении интернет-проекта BAZARNZ.RU. Для их устранения разработаны следующие мероприятия: внедрение акции «Приведи партнера», проведение грамотной политики привлечения новых клиентов, проведение маркетинговых исследований в сфере продвижения рекламных услуг на сайте BAZARNZ.RU.

4. Анализ показателей, характеризующих работоспособность персонала, а именно: индекс удовлетворенности персонала, индекс вовлеченности персонала и коэффициент текучести кадров, показал, что:

– индекс удовлетворенности персонала составил 7,5%, что свидетельствует о недостаточной степени удовлетворенности сотрудников;

– индекс вовлеченности персонала составил 5,4%, что определяет средний уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс;

– высокий уровень текучести персонала (24%).

5. Анализ клиентских показателей выявил следующее:

– показатель лояльности клиентов составил 53%, т.е. большая часть клиентов ООО «ЕИС» лояльна к компании, в дальнейшем будут рекомендовать партнерам по бизнесу, своим знакомым, близким сайт BAZARNZ.RU для продвижения своих товаров и услуг;

– индекс удовлетворенности потребителей сайтом равен 8,6%, что свидетельствует о высокой степени удовлетворенности;

– индекс удовлетворенности клиентов работой персонала равен 9,7%, что в очередной раз подтверждает высокую степень удовлетворенности и доверия своего бизнеса высококомпетентным сотрудникам компании ООО «Единая информационная система».

III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»)

3.1. Обоснование ключевых показателей эффективности, используемых при формировании стратегии развития организации

Подавляющее большинство владельцев компаний недовольны используемыми системами оценки результатов деятельности. Проблема состоит в том, что нет четкой последовательности между планированием, исполнением и полученным результатом. Более того, никто не знает, как мотивацию персонала связать с целями организации. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) помогает изменить картину. Данная система позволяет контролировать деловую активность работников и предприятия в целом и выводит компанию на новый уровень⁴².

Следовательно, руководителю, занимаясь формированием стратегии развития организации, необходимо принимать взвешенное решение в пользу выбора определенного показателя эффективности.

На сегодняшний момент рекламные услуги сайта BAZARNZ.RU активно продвигаются в городе Пенза. Следовательно, уместно отметить, что в других городах Пензенской области рекламные услуги этого сайта слабо продвигаемы. Речь идет о следующих городах пензенской области: Сурс, Спасск, Белинский, Городище, Никольск, Нижний Ломов, Сердобск, Каменка, Заречный и Кузнецк.

На основе SWOT-анализа предложены рекомендации по повышению эффективности применения ключевых показателей эффективности.

Расширение штата сотрудников отдела активных продаж под руководством О.В. Сеницына.

Необходимо дополнительно привлечь дополнительно трех сотрудников, под контролем которых будет находиться по три города Пензенской области.

1. Нижний Ломов, Спасск, Никольск.
2. Заречный, Городище, Кузнецк, Сурск.
3. Каменка, Белинский, Сердобск.

Данные города распределены по географическому признаку. С картой можно ознакомиться в приложении 6.

⁴² Бизнес журнал «Жагда»: Разработка и внедрение системы KPI // www.zhazhda.biz (URL: <https://zhazhda.biz/base/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kpi>)

Разработаем примерный график работы для менеджеров активных продаж с выездом в пензенские города (табл. 3.1.).

Таблица 3.1

График работы менеджеров активных продаж с учетом выезда
в пензенские города

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Сотрудник №1	Нижний Ломов	Работа в офисе	Спасск	Работа в офисе	Никольск	Выходной день	Выходной день
Сотрудник №2	Заречный	Городище	Кузнецк	Работа в офисе	Спасск	Выходной день	Выходной день
Сотрудник №3	Каменка	Работа в офисе	Белинский	Работа в офисе	Сердобск	Выходной день	Выходной день

Вся основная работа менеджеров активных продаж будет проходиться на пензенские города. Режим работы будет оговариваться непосредственно с генеральным директором ООО «Единая информационная система» Евгением Игоревичем Мануйловым. По вторникам и четвергам планируется вестись работа в основном офисе компании, расположенным по адресу г. Пенза, Театральный проезд 1, улица Володарского 69А.

Следовательно, каждый сотрудник должен иметь определенный план работы на неделю. Каждая встреча с клиентом по презентации инновационных рекламных услуг, заключения договоров должна оговариваться заранее на определенное время.

Активное продвижение интернет-проекта BAZARNZ.RU в Пензенской области позволит укрепить и усилить позиции на рынке рекламных услуг.

Как было ранее отмечено во второй главе, при анализе и оценке применени ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации, были проанализированы две группы КРІ: клиентские показатели и группа показателей, измеряющие работоспособность персонала.

С помощью измерения ключевых показателей эффективности обнаружено, что что в организации наблюдается средняя удовлетворенность персонала, которая равна 7,5 и высокая текучесть персонала. Так же наблюдается средний уровень вовлеченности персонала, равный 5,4.

Вовлеченность сотрудника в рабочий процесс компании представляет некую эмоциональную связь между работником и компанией, на благо которой он трудится. Этот

показатель приводит сотрудника к желанию прилагать гораздо больше усилий в рабочий процесс.

Согласно исследованиям Aon Hewitt, полностью посвященным изучению вовлеченности сотрудников, существует 3 основных критерия⁴³:

- **Работник говорит.** Информация о рабочем процессе, исходящая от работника, подается исключительно в положительном ключе, можно услышать рекомендации о выборе данной компании в качестве места работы.
- **Работник остается.** Сотрудник не планирует уволиться с данного места работы.
- **Работник стремится.** Сотрудник показывает исключительный результат в процессе своей деятельности, стремясь к росту своей результативности, тем самым увеличивая показатели организации в целом.

Показатели, которые должны применяться в ООО «ЕИС» для оценки вовлеченности сотрудников:

1. Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач;
2. Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс;
3. Инициативность сотрудников;
4. Энтузиазм;

Высшее руководство для оценки вышеперечисленных показателей может использовать анкету в Google Форме, проводить тестирование на сайтах HR-агентств, где можно подобрать подходящий вариант. Для того, чтобы не ошибиться с выбором тестового задания, нужно ознакомиться с отзывами о кадровых агентствах и взять образец у самого надежного источника. Так же может активно применяться индивидуальная беседа с каждым работником предприятия.

Итак, разработаем корпоративную программу «Высокая вовлеченность сотрудников в рабочий процесс – залог успеха компании ООО «ЕИС»», которая будет направлена на постепенную вовлеченность сотрудников в компанию с первых дней его работы.

1. Найм заинтересованных сотрудников с последующем формированием знаний о компании. Главное правило использования этого метода – принимать на работу сотрудников, которые пришли работать именно в эту организацию, имеют представление о миссии компании, выпуске ее основных продуктов/услуг. То есть это не просто будущие

⁴³ Вовлечение сотрудников в рабочий процесс компании // Деловое издание «Генеральный директор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://www.gd.ru/articles/10202-vovlechenie-sotrudnikov?from=PW_F5_desktop&ustp=W (Дата обращения 02.06.2019)

потенциальные работники, которые ведут поиск – это сотрудники, уже вовлеченные в рабочий процесс, так как имеют цель работать именно в этой компании.

2. Формирование и совершенствование плана адаптации. Каждая преуспевающая компания должна иметь определенный план работы с новичком. Рост компании напрямую зависит от ее развития. Следовательно рано или поздно для организации будут нужны новые сотрудники. Чтобы адаптация проходила максимально полезна для обеих сторон, а именно для потенциального сотрудника и самой компании, нужно вовлекать в рабочий процесс постепенно, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно, спокойно. Для этого целесообразно применить следующий план работы, закрепленный за тем или иным структурным руководителем.

План первого рабочего дня:

1. Встреча с высшим руководством, с руководителем структурного подразделения;
2. Знакомство с коллективом – проводится руководителем того или иного отдела;
3. Знакомство с рабочим местом;
4. Знакомство с организационной структурой;
5. Просмотр корпоративного обучающего фильма (если он имеется в компании);
6. Обязательный инструктаж по технике безопасности и др.

План первой недели адаптации сотрудников:

1. Изучение должностной инструкции сотрудником;
2. Изучение товаров, услуг, которые продвигает компания на рынок;
3. Изучение программы CRM.
4. Изучение основных правил и положений в работе предприятия (предоставляются названия для изучения документов отделом кадров. Новому сотруднику нужно будет найти на корпоративном сервере).
5. Знакомство с коллегами: узнать о задачах и планах каждого из них, обсудить методы работы, телефонных переговоров.

3. Похвала и признание. Этот метод применим как для новичком, так и для действующих сотрудников. Так как именно этот фактор «Признание заслуг, устные и письменные благодарности» по итогам анкетирования составил 3,2. Целесообразно вручать грамоты по итогам каждого квартала сотрудникам, которые достигли высоких показателей.

4. Слушать и слышать каждого сотрудника. Высшее руководство должно проявлять интерес к работе каждого сотрудника, выслушивать их, если имеются проблемы в процессе работы, и решение которых могло бы повлиять на дальнейшее развитие компании.

Целесообразно воспользоваться планом по решению стратегически важных проблем (приложении Д).

5. Информативность. Если руководитель стремится к повышению вовлеченности каждого сотрудника в рабочий процесс, он должен постоянно уведомлять свой коллектив обо всех происходящих событиях и изменениях. В качестве канала связи может выступать рассылка по электронной почте. Такая открытость создает своеобразную связь между компанией и сотрудниками.

6. Работа с возражениями сотрудников в процессе вовлечения. На пути к внедрению процесса вовлечения сотрудников могут возникнуть трудности, связанные с сопротивлением персонала любым изменениям и новшествам в компании. Так как для многих введение чего-либо нового сопряжено со страхом перед неизвестностью. Поэтому вовлечение сотрудников в изменения организации труда стоит проводить постепенно.

Одним важным фактором к повышению вовлеченности новых сотрудников в рабочий процесс является создание и проведение корпоративного мероприятия для новичков «Будь в команде успешных сотрудников!». Такое мероприятие должно проводиться в конце отчетного года. Цель: подвести результаты работы новых сотрудников с последующим награждением».

Для повышения вовлеченности существующих сотрудников компании в трудовой процесс предложим следующие рекомендации:

1. Участие в онлайн-тренингах, игровых переговорах вебинарах, форумах по повышению самооценки и уверенности в себе, мотивации, работоспособности, производительности труда, где сотрудники могут напрямую задать вопрос спикеру с целью разбора и внедрения новых инструментов и знаний. На сегодняшний момент услугами можно воспользоваться центром информационной поддержки «Аспект» бизнес-тренера Кристины Петруховой, бизнес-тренера компании ADCONSULT Анны Печеркиной, тренинг-центра «Фантаз» бизнес-тренера Ирины Фантаз.

2. Внедрение балльно-рейтинговой системы для персонала, которая будет проводиться ежеквартально.

3. Активное привлечение сотрудников в решении общих проблем.

4. Привлечение сотрудников к проведению деловых игр, разбору различных кейсов.

Таким образом, применение вовлеченности – важный процесс в развитии любой организации. Вовлеченность не требует больших материальных затрат, при этом позволяет значительно повысить эффективность труда.

3.2. Формирование стратегических направлений развития ООО «ЕИС»

В условиях жесткой конкуренции между компаниями, которые активно продвигают те или иные рекламные интернет-площадки. За завоевание доверия покупателя собственнику

следует точно знать, чего хочет потребитель от приобретения и использования той или иной рекламной услуги, насколько эффективно работают сотрудники компании, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности как нового, так и существующего клиента.

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов анализа и оценки эффективности стратегий является комплексность. Это означает, что оценка эффективности призвана учитывать специфику деятельности всех составляющих стратегии, необходимо принимать во внимание сложную совокупность внутренних и внешних по отношению стратегии факторов, влияющих на ее конечную эффективность.

Следует особо отметить исключительную важность учета внешних факторов среды функционирования – начиная со стадии обоснования целей и уровня возможной эффективности.

В мире существует множество различных типологий эталонных стратегий организации.

Одной из самых распространенных на данный момент моделей анализа возможных направлений стратегий является матрица И. Ансоффа, представленная в таблице 3.1. Матрица Ансоффа показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и родовых стратегий.

Матрица Ансоффа, представляет собой аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке.

Существуют четыре альтернативы: проникновение на рынок (увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции), освоение рынка (внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции), разработка продукта (разработка новой продукции для обслуживания старых рынков), диверсификация (разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков)⁴⁴.

Таблица 3.1

Матрица Ансоффа

		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

⁴⁴ Калинина О.В., Марюхта А.П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании // Инновационная наука. 2015. №8-1. С. 18-19.

Матрица И. Ансоффа предлагает выбрать одну из четырех возможных стратегических направлений развития компании, используя при этом две характеристики: рынок, на котором компания планирует осуществлять свою деятельность и товар (услуга), который компания планирует предлагать на рынке.

Итак, на примере ООО «Единая информационная система» сформируем основные стратегические направления развития организации. Для этого проанализируем первую таблицу 3.2. «Стратегия проникновения».

Таблица 3.2

Стратегия проникновения для ООО «Единая информационная система»

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и текущий товар</i>	Текущий рынок: Рынок рекламных услуг на интернет-сайте BAZARNZ.RU по размещению объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний Текущий товар: электронная витрина (магазин)		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Итак, рассмотрим возможности выхода интернет-проекта BAZARNZ.RU с текущей услугой – электронной витриной на новые рынки (табл. 3.3.).

Проанализируем возможности создания нового товара на текущем рынке с помощью таблицы 3.4.

Таблица 3.3.

Стратегия развития рынка для ООО «Единая информационная система»

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и текущий товар</i>	Текущий рынок: Рынок рекламных услуг на интернет-сайте BAZARPNZ.RU по размещению объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний в близлежащих городах Поволжья Текущий товар: электронная витрина (магазин)		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

В табл. 3.5 представлено описание вероятности реализации стратегии диверсификации «Единая информационная система». В качестве нового рынка рассматривается рынок рекламных услуг на интернет-сайте BAZARPNZ.RU по размещению объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний, а в качестве нового товара – ключевое слово.

Таблица 3.4

Стратегия развития товара для ООО «Единая информационная система»

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и новый товар</i>	Текущий рынок: Рынок рекламных услуг на интернет-сайте BAZARNZ.RU по размещению объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний Текущий товар: Пакет подъемов на эл. витрине		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Таблица 3.5

Стратегия диверсификации для ООО «Единая информационная система»

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и новый товар</i>	Новый рынок: Рынок рекламных услуг на интернет-сайте BAZARNZ.RU по размещению объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний Новый товар: ключевое слово*		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет

Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Ключевое слово: услуга представляет собой выдачу поисковой системы сайта BAZARPNZ.RU – рекламного блока под ключевое слово (рис. 3.1.).

Например: при запросе слова «запчасти» будет отображаться рекламный блок покупателя. При нажатии на рекламный блок осуществляется переход на сайт клиента или на другой Интернет-ресурс.

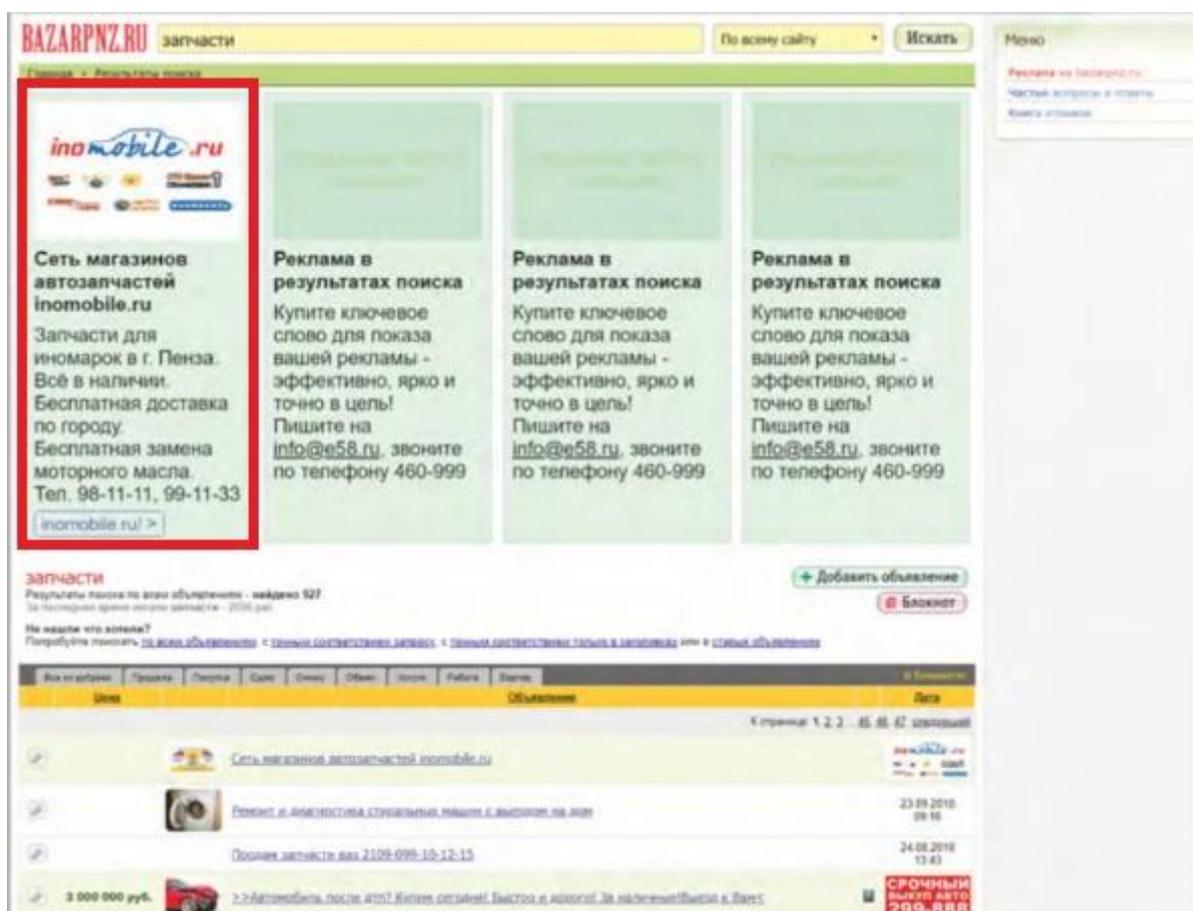


Рис. 3.1. Ключевое слово на примере «запчасти»⁴⁵

Объединив результаты проведенного анализа в сводном виде, сформируем стратегические направления для организации ООО «Единая информационная система» с помощью таблицы 3.6.

⁴⁵ Сайт BAZARPNZ.RU: коммерческое предложение по ключевому слову // www.bazarpnz.ru (URL: https://drive.google.com/file/d/1emHSaBz3nHARkMkLkdKUIu386sXzo68_/view)

Таким образом, с помощью матрицы Ансоффа компании следует придерживаться стратегии развития товара и стратегии развития рынка.

Таблица 3.6

Анализ стратегий Ансоффа для ООО «Единая информационная система»

Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Вероятна	У компании ООО «ЕИС» имеются все шансы в реализации данной стратегии. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постоянно развивать частоту приобретения электронных витрин среди агентств недвижимости, магазинов, занимающихся продажей автомобилей, автозапчастей, детской одежды, детских товаров, среди компаний, предлагающих различные услуги для населения, предлагать дополнительные услуги для эл. витрин, например, пакет подъемов.	1. Разработка и внедрение новых рекламных услуг; 2. Активное продвижение рекламных услуг в таких пензенских городах, как: Сурск, Нижний Ломов, Кузнец, Сердобск и т.д. 3. Ежемесячная разработка промо-акций для новых клиентов для роста частоты приобретения рекламных услуг. 4. Активное сотрудничество с малым бизнесом – подбор выгодных рекламных предложений на полгода.
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в ближайшие малые города Поволжья и развития рекламных продуктов среди пензенских городов – отличный источник роста доходов, повышение узнаваемости и раскрутки сайта BAZARPNZ.RU.	(Предварительный мониторинг начинающих компаний специалистом по аналитике). То есть тем самым сайт BAZARPNZ,RU помогает тем самым продвигать товары и услуги
Стратегия развития товара	Возможна	Компания частично обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента рекламных услуги ввода новых рекламных продуктов. Организация испытывает дефицит в нехватке квалифицированного персонала.	начинающим компаниям на выгодных для них условиях.

Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущем рынке с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	
--------------------------	-------------	--	--

Следовательно, компании необходимо для начала сконцентрировать все свои силы для развития и продвижения рекламных услуг сайта, в последующем сделать основной упор на развитие нового рынка.

Разработаем следующие рекомендации для ООО «ЕИС» по развитию рекламных услуг, совершенствованию работы сайта BAZARNZ.RU :

1. Создание личного кабинета на сайте;
2. Внедрение онлайн-чата, с помощью которого потенциальный клиент будет обращаться к покупателю через диалоговое окно.

Преимущество онлайн-чата для компании заключается в увеличении количества обращений с сайта, повышения продаж за счет простого контакта с новыми клиентами и лояльности клиентов за счет быстрого обслуживания в режиме онлайн.

3. Создание нового сайта (по подобию доски объявлений или узкоспециализированного сайта) может быть с новыми решениями, которые организация затрудняется внедрить на BAZARNZ.RU и также развивать. Здесь цель не сделать конкуренцию BAZARNZ.RU, а предоставить клиентам альтернативу размещения рекламы и внедрения нового сервиса и услуг (именно оставить клиента в компании и не отпускать на другие площадки).

3.3. Оценка эффективности внедрения клиентских показателей эффективности деятельности в ООО «ЕИС»

Система оценки ключевых показателей эффективности в последнее время стала неотъемлемой частью построения эффективного бизнеса. Особенно это касается предприятий, задействованных в рекламе, где крайне необходима четкая система анализа работы каждого подразделения.

Стоит подчеркнуть, что ключевые показатели эффективности деятельности организации успешно применяются в крупных предприятиях, имеющих четкую структуру подразделений и управленцев.

Суть KPI, как и любой другой системы, состоит в том, чтобы объединить цели конкретного работника с общими целями компании⁴⁶.

Итак, дадим оценку экономической эффективности предложенных выше рекомендаций с помощью таблицы 3.7.

Таблица 3.7

Экономическая эффективность от проведенных мероприятий по повышению показателей, характеризующих работоспособность персонала

№	Показатели	Индекс на текущий момент	Предполагаемый индекс
1	Удовлетворенность персонала работой	7,5	10
2	Вовлеченность персонала в работу	5,4	8
3	Текучесть кадров	24%	15%

Опираясь на данные таблицы 3.2 целесообразно повысить среднюю оценку в группе следующих факторов удовлетворенности персонала трудом: режим работы, условия труда, содержание труда, атмосфера в коллективе, отношение высшего руководства к сотрудникам, корпоративная культура, возможность карьерного роста, уровень заработной платы, признание заслуг, устные и письменный благодарности.

Данный показатель целесообразно повысить сроком на год.

Следует повысить вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, повысив показатель с 5,4 до 10 путем привлечения сотрудников путем их участия в различных тренингах, вебинарах, форумах, внедрения балльно-рейтинговой системы для персонала, которая будет проводиться ежеквартально, активного привлечения сотрудников в решении общих задач, проблем.

Онлайн-тренинги, вебинары планируется проводить два-три раза в месяц, деловые игры ежедневно, различные форумы – один раз в квартал.

Текучесть кадров снизить с 24% до 12% можно путем увеличения окладной заработной платы, грамотного внедрения плана по адаптации новых сотрудников, который был предложен в качестве рекомендации в первом параграфе, повышения вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Итак, обоснуем с помощью таблицы 3.8. Экономическая эффективность от проведенных мероприятий по повышению клиентских показателей.

Таблица 3.8

⁴⁶ KIRULANOV DIGITAL MARKETING: KPI (ключевые показатели эффективности): значение, примеры, особенности расчета // kirulanov.com (URL: <http://kirulanov.com/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-znachenie-primery/>)

Экономическая эффективность от проведенных мероприятий по повышению клиентских показателей

№	Показатели	Индекс на текущий момент	Предполагаемый индекс
1	Лояльность клиентов	53%	80%
2	Удовлетворенность потребителей сайтом BAZARNZ.RU	8,6	10
3	Удовлетворенность клиентов работой сотрудников компании	9,7	10

Таким образом, лояльность клиентов можно повысить путем внедрения различных бонусных предложений, акций. Удовлетворенность потребителей сайтом BAZARNZ.RU повысить с 8,6 до 10 путем совершенствования работы сайта, созданий мобильного приложения, удобства навигации, улучшения дизайна сайта. Удовлетворенность клиентов работой сотрудников компании можно повысить с 9,7 до 10 путем установления более доверительного контакта с клиентом, грамотной презентации рекламных продуктов компании как в офисе, так и на территории клиента, грамотно подобранного внешнего вида, повышения степени удобства получения информации за счет постоянной информированности клиентов.

Для компании ООО «Единая информационная система» рекомендовано применить новые показатели КРІ для использования в своей деятельности, которые в дальнейшем будут работать на реализацию стратегии развития рекламных продуктов и рынка рекламных услуг в целом, а именно:

I. Маркетинговые показатели

1. Клаут-рейтинг⁴⁷. Показатель, который измеряет интернет-влияние компании в диапазоне от 0 до 100, основываясь на более чем 35 переменных социальных сетей Twitter, Facebook, Instagram и т.д.

Формула:

- Подлинный охват. Представляет размер вовлеченной аудитории, основывается на количестве пользователей, которые активно читают посты и реагируют на них.
- Рейтинг распространения. Представляет вероятность того, что пост(запись) вызовет какое-либо ответное действие (репосты, комменты, лайки), измеряется от 1 до 100.
- Сетевой рейтинг. Указывает на влиятельность вовлеченной аудитории и также измеряется от 1 до 100.

⁴⁷ Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 178

2. Относительная доля рынка⁴⁸. Обозначает долю рынка компании по сравнению с крупнейшим конкурентом и, следовательно, отражает реальную рыночную силу компании и идентифицирует возможности для улучшения.

Рассчитывается по формуле:

$$\text{Относительная доля рынка (\%)} = \frac{\text{Доля рынка компании}}{\text{Доля рынка крупнейшего конкурента}}$$

II. Клиентские показатели

1. Коэффициент удержания клиентов⁴⁹. Коэффициент удержания клиентов является мощным индикатором активности клиентов, так как он демонстрирует лояльность через фактическое поведение (клиенты действительно решают вернуться к компании и остаться с ней), и этим он отличается от показателя лояльности клиентов. Таким образом, коэффициент удержания клиентов позволяет получить представление о доле клиентов компании, которые остаются и совершают повторяющиеся покупки.

Рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Количество клиентов на начало периода}}{\text{Количество тех клиентов, которые были удержаны на конец периода}}$$

2. Пожизненная ценность клиента (ПЦК)⁵⁰. Показатель ориентирующий на предполагаемую продолжительность взаимоотношений между клиентом и организацией, оказывающей рекламную услугу, а также предполагаемую финансовую ценность клиента. ПЦК представляет чистую приведенную стоимость (ЧПС) денежных потоков, связанных с взаимоотношениями с клиентами.

$$\text{ПЦК} = \text{GC} * \sum_{j=0}^n \frac{r^j}{(1+d)^j} - \text{M} * \sum_{j=1}^n \frac{r^{j-1}}{(1+d)^{j-0,5}},$$

Где GC – ежегодный валовый доход на одного клиента;

M – годовые расходы на удержание одного клиента;

n – промежуток времени (в годах);

r – ежегодный коэффициент удержания клиентов;

d – ежегодный коэффициент дисконтирования.

III. Показатели, характеризующие работоспособность персонала

⁴⁸ Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 136

⁴⁹ Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 97

⁵⁰ Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 112

1. Время набора персонала⁵¹. Время набора традиционно является индикатором эффективности работы кадровой службы и рассчитывается как период от первоначального объявления о вакансии до подписания трудового договора с утвержденным соискателем.

Формула: Время набора = Время с момента размещения объявления о вакансии до начала работы

2. Добавленная стоимость человеческого капитала (human capital value added HCVA)⁵². Отражает ценность, которую добавляют сотрудники к финансовой активности компании.

Рассчитывается по формуле:
$$HCVA = \frac{\text{Доход} - (\text{Общие расходы} - \text{Стоимость рабочей силы})}{\text{Количество штатных сотрудников}}$$

Таким образом, необходимо повысить следующие показатели: удовлетворенность персонала работой, вовлеченность персонала в рабочий процесс, при этом понизив коэффициент текучести кадров с 24% до 12%. В ходе анализа клиентских показателей целесообразно повысить лояльность клиентов, удовлетворенность клиентов работой сайта BAZARPNZ.RU, удовлетворенность клиентов работой персонала.

Подводя общие итоги по третьему разделу, отметим, следующее.

1. Для повышения вовлеченности существующих сотрудников компании в трудовой процесс предложены следующие рекомендации:

– Участие в онлайн-тренингах, вебинарах, форумах по повышению самооценки и уверенности в себе, мотивации, работоспособности, производительности труда, где сотрудники могут напрямую задать вопрос спикеру. На сегодняшний момент услугами можно воспользоваться центром информационной поддержки «Аспект» бизнес-тренера Кристины Петрухновой, бизнес-тренера компании ADCONSULT Анны Печеркиной, тренинг-центра «Фантаз» бизнес-тренера Ирины Фантаз.

– Внедрение балльно-рейтинговой системы для персонала, которая будет проводиться ежеквартально.

– Активное привлечение сотрудников в решении общих проблем.

– Привлечение сотрудников к проведению деловых игр, разбору различных кейсов.

2. С помощью матрицы Ансоффа установлено, что компании следует придерживаться стратегии развития товара и стратегии развития рынка. Следовательно, компании необходимо для начала сконцентрировать все свои силы для развития и продвижения рекламных услуг сайта, в последующем сделать основной упор на развитие нового рынка.

⁵¹ Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 298

⁵² Марр Б Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е из. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С. 257

3. Для компании ООО «Единая информационная система» рекомендовано применить новые показатели КРІ: коэффициент удержания клиентов, пожизненная ценность клиента, добавленная стоимость человеческого капитала и время набора персонала, относительная доля рынка и клиент-рейтинг.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы и обобщить предложенные практические рекомендации:

1. Обосновано, что для того чтобы успешно функционировать на рынке, активно развиваться, а не существовать одним днем, полагаясь на удачу и везение, современным российским предприятиям необходимо постоянно удерживать свой бизнес на плаву, вовремя реагировать на возникающие производственные и организационные проблемы, внедрять новые разработки и совершенствовать организацию трудового процесса.

2. Определено, что стратегия развития организации представляет собой детальный, всесторонний, комплексный план, разрабатываемый высшим руководством и реализуемый всеми уровнями управления для достижения поставленных целей и воплощения задач. Существует четыре базовых уровня стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционные стратегии. В свою очередь, функциональная стратегия подразделяется на следующие виды: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия инновация, стратегия производства, стратегия организационных изменений и т.д.

3. Одним из ключевых показателей оценки эффективности производительности труда на сегодняшний момент выступает показатель KPI (Key Performanse Indicator), который дает возможность адекватно и всесторонне оценивать деятельность современной компании. Использование системы показателей KPI в деятельности предприятия позволяет разрабатывать необходимую стратегию развития персонала, ставить задачи в соответствии со стратегическим, тактическим и оперативным планами. Главное – систематическое проведение мониторинга и контроля производительности труда и деловой активности не только отдельных сотрудников, но и подразделений, а также компании в целом.

4. Выявлено, что проблема формирования стратегии организации на основе использования ключевых показателей эффективности занимает одно из центральных мест среди тех руководителей, которые стремятся оптимизировать деятельность предприятия, повысить производительность труда и вовлеченность персонала в трудовой процесс.

5. Уточнено, что цель разработки и внедрения KPI заключается в создании эффективного инструмента для информационного обеспечения процесса принятия решений. Ключевые показатели эффективности позволяют получать достоверную, оперативную, актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности предприятия, оценивать меру приближения к выполнению стратегических целей. Выделяют следующие группы ключевых показателей эффективности: финансовые показатели, клиентские показатели, маркетинговые показатели и показатели продаж, показатели операционной

деятельности и логистики, показатели, характеризующие работоспособность персонала, показатели корпоративной и социальной ответственности.

6. Разработаны методические подходы к исследованию, в частности анализ нормативно-правовых документов, финансовой отчетности предприятия, наблюдение за работой персонала, состоянием производственной среды, проведение беседы, интервью и анкетирования с сотрудниками ООО «Единая информационная система», а также анкетирование клиентов ООО «ЕИС». Для анализа внутренней и внешней среды был использован SWOT-анализ.

7. Выявлены сильные стороны ООО «ЕИС»: широкий спектр предлагаемых рекламных услуг, высокая компетентность сотрудников, полный цикл производства от идеи до ее воплощения. Среди слабых сторон выделены: небольшой штат сотрудников и наличие такие сильных конкурентов, как “Avito.ru”, “Avto.ru”, “Youla.ru” и т.д. Для устранения существующих недостатков были разработаны следующие мероприятия: внедрение акции «Приведи партнера», проведение грамотной политики привлечения новых клиентов, проведение маркетинговых исследований в сфере продвижения рекламных услуг на сайте BAZARNZ.RU.

8. Анализ показателей, характеризующих работоспособность персонала, показал, что:

- индекс удовлетворенности персонала составил 7,5%, что свидетельствует о недостаточной степени удовлетворенности сотрудников;
- индекс вовлеченности персонала составил 5,4%, что определяет средний уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

9. Установлено, что за последние три года наблюдается высокий уровень текучести персонала: в 2016 г. – 24%, в 2017 г. – 39%, в 2018 г. – 24%. Основными причинами текучести кадров в ООО «ЕИС» являются недостаточная удовлетворенность сотрудников заработной платой, отсутствие карьерного роста.

10. Анализ клиентских показателей выявил, что:

- показатель лояльности клиентов составил 53%, т.е. большая часть клиентов ООО «ЕИС» лояльна к компании, в дальнейшем будут рекомендовать партнерам по бизнесу, своим знакомым, близким сайт BAZARNZ.RU для продвижения своих товаров и услуг;
- индекс удовлетворенности потребителей сайтом равен 8,6%, что свидетельствует о высокой степени удовлетворенности;
- индекс удовлетворенности клиентов работой персонала равен 9,7%, что в очередной раз подтверждает высокую степень удовлетворенности и доверия своего бизнеса высококомпетентным сотрудникам компании ООО «Единая информационная система».

11. Разработана корпоративная программа «Высокая вовлеченность сотрудников в рабочий процесс – залог успеха компании ООО «ЕИС»», которая будет направлена на постепенную вовлеченность сотрудников в компанию с первых дней его работы. В эту программу вошли такие методы работы, как: найм заинтересованных сотрудников с последующим формированием знаний о компании, формирование и совершенствование плана адаптации, похвала и признание, слушать и слышать каждого сотрудника, информативность и работа с возражениями.

12. Для повышения вовлеченности существующих сотрудников компании в трудовой процесс предложены следующие рекомендации: участие в онлайн-тренингах, вебинарах, деловых играх, внедрение балльно-рейтинговой системы для персонала, привлечение сотрудников к решению общих проблем.

13. С помощью матрицы Ансоффа определено, что компании следует придерживаться стратегии развития товара и стратегии развития рынка.

14. Разработаны рекомендации для ООО «ЕИС» по развитию рекламных услуг, совершенствованию работы сайта BAZARNZ.RU:

- создание личного кабинета на сайте;

- внедрение онлайн-чата, с помощью которого потенциальный клиент будет обращаться к покупателю через диалоговое окно. Преимущество онлайн-чата для компании заключается в увеличении количества обращений с сайта, повышения продаж за счет простого контакта с новыми клиентами и лояльности клиентов за счет быстрого обслуживания в режиме онлайн;

- создание нового сайта.

15. Обоснована эффективность предложенных мероприятий, которая свидетельствует о повышении индексов как в группе клиентских показателей, так и в группе показателей, которые характеризуют работоспособность персонала. Планируется, что в течение 2019 г. – начала 2020 г. удовлетворенность персонала работой повысится с 7,5 до 10, вовлеченность сотрудников в трудовой процесс с 5,4 до 8, текучесть кадров должна снизиться с 24% до 15%. Также сделан прогноз о том, что лояльность клиентов повысится с 53% до 80%, удовлетворенность потребителей сайтом BAZARNZ.RU с 8,6 до 10 и удовлетворенность работой сотрудников компании с 9,7 до 10.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеева Н.Г. Менеджмент для инженеров. В 3-х частях. Часть 1. Основы менеджмента. М-50. Учебник / Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриева, Э.С. Минаев; Под ред. Э.С. Минаева – М.: Высшая школа, 2015. – С. 259.
2. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – Электрон.дан. – М.: Издательство "Прометей", 2018. 584 с.
3. Архипова Н.И., Поморцева И.М.а, Татарина Н.А. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI // Экономический журнал. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-otsenki-kachestva-personala-na-baze-pokazateley-effektivnosti-kpi>
4. Бизнес журнал «Жагда»: Разработка и внедрение системы KPI // www.zhazhda.biz (URL: <https://zhazhda.biz/base/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kpi>)
5. Бикметова Н.Х. Теоретические основы оценки эффективности управления мотивацией: ключевой показатель KPI. В сборнике: Актуальные вопросы современной науки Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 38-40.
6. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI [Электронный ресурс]: инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблицер, Альпина Бизнес Букс, 2016. – 204 с.
7. Вишнякова М.В. Мифы и правда о KPI [Текст] / М.В. Вишнякова. – М.: Летопись, 2017. – 280 с.
8. Гальдикас, Л. Н., Войку, И. П. Г17 Управление изменениями: Учебное пособие. – Псков : Псковский государственный университет, 2013. – 428 с.
9. Гармаева Э.Ц. Сбалансированная система показателей как инструмент управления компанией для достижения стратегических целей / Э.Ц. Гармаева, М.Д. Иванова // Байкальские экономические чтения. Социально-экономическое развитие регионов: проблемы, перспективы. Материалы международной научно-практической конференции. 2015. С. 44-48.
10. Горбачева М.В. Формирование ключевых показателей эффективности для повышения деятельности организации. В сборнике: Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства Сборник научных трудов. В 2-х томах. Под общей редакцией З.О. Адамановой. 2019. С. 451-455.

11. Губаненкова А.П. Внедрение ключевых показателей эффективности как фактор повышения эффективности деятельности организации // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. 2017. Том 2. С. 17-18.
12. Давлетов, И.И., В.П. Черданцев, М.В. Тронина Стратегическое управление инновационными процессами в организации: учебное пособие.; ФГБОУВО «Пермская ГСХА». – Пермь, 2015. – 290 с.
13. Дарбакова Н.Е., Англаева А.О., Андраева Б.С., Букаева А.Н., Лиджиев Л.Ю. Ключевые показатели эффективности как способ повышения эффективности работы персонала организации // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 856-859.
14. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования: [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко: М.: Книжный дом Университет (КДУ) – 2012 – 296 с.
15. Дитман Т.А., Нордин В.В. Ранжирование ключевых показателей эффективности сайта предприятия // Вестник молодежной науки. 2018. № 1 (13). С. 4.
16. Дьяконов И.А., Тюнин Е.Б., Василенко И.И. Исследование и разработка информационной системы управления предприятием по ключевым показателям эффективности // Инновации и инвестиции. 2018. № 4. С. 191-193.
17. Евразийский центр управления проектами: методика и инструменты планирования, реализации и анализа эффективности КРІ:современные подходы к управлению проектной деятельностью // www.epmc.ru (URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/0&page=1&lang=ru>)
18. Ермолина Л. В. Виды показателей эффективности, возможности их применения для стратегического анализа деятельности промышленного предприятия // Основы ЭУП. 2013. №2 (8).
19. Калинина О.В., Марюхта А.П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании // Инновационная наука. 2015. №8-1. С. 18-19.
20. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]: учебник.–М.: Эксмо,2014. – 170 с.
21. Коваленко Б.Б., Сергеева И.Г. Стратегия и тактика корпоративного управления: Учеб.пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2015. 173 с.
22. Коптева К. В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала // Основы ЭУП. 2014. №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-kpi-dlya-motivatsii-personala>

23. Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 17. № 1. С. 88-98.
24. Креативное управление в реализации стратегии организации [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент»/ — Электрон.текстовые данные.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 19 С.
25. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — Электрон.текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017
26. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин.— М. :КНОРУС, 2016. — 256 с.
27. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
28. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – С.265-266.
29. Матвеева А.С. оценка эффективности работы персонала как метод повышения производительности труда // Международная научно-практическая конференция. Повышение производительности труда на транспорте. 2016. С. 211-212.
30. Михайлова А.В. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на эффективность деятельности предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XLVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(48). URL: [https://sibac.info/archive/economy/11\(48\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(48).pdf) (дата обращения: 18.09.2018)
31. Мусаева Н.В. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и направления повышения производительности труда // Сборник статей участников IV международного конкурса научных работ аспирантов и студентов. 2015. С. 288-293.
32. Новичков В.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»/ Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— С. 117.
33. Павлова О.Н. Методика расчета индекса удовлетворенности трудом персонала компании// Евразийское научное сообщество. – 2015. – Том 2 №3(3). – С. 138-140. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23326345_82773110.pdf

34. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А.Н. Петроова. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов)
35. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii-kak-otkrytoy-sisteme-vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii>
36. Попович А.М., Хвоина И.С. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КPI как инструмента реализации стратегии // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-effektivnoy-sistemy-pokazateley-otsenki-personala-na-baze-kpi-kak-instrumenta-realizatsii-strategii>
37. Прокофьев С.А. Внедрение система управления эффективности на основе ключевых показателей эффективности в организации // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2014. Том №2. С. 221-223.
38. Рачек С.В. Стратегическое управление эффективностью устойчивой деятельности корпорации на основе ключевых показателей // Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 325-327.
39. Рачек С.В., Есарева А.И. Система стратегических ключевых показателей эффективности с учетом реализации стратегических инициатив компании. В сборнике: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. С. 119-121.
40. Резник С.Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С.Д. Резник, В.Р. Усов. – М.: ИНФРА-М, 218. – С. 229.
41. Резник С.Д., Чемезов И.С. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf> (доступ свободный).
42. Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека [Текст] / С. Д. Резник, В. Р. Усов. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 105.
43. Руденко Л.Г., Дегтярь Н.П. Сущность kpi и его роль в управлении предприятием // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. №2 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatiem> (дата обращения: 12.12.2018)

44. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.— 200 с.
45. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
46. Сайт BAZARNZ.RU: коммерческое предложение по ключевому слову // www.bazarpnz.ru (URL: https://drive.google.com/file/d/1emHSaBz3nHARkMkLkdKUIu386sXzo68_/view)
47. Ставицкая О.С. KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы современной науки и образования. 2018. № 7 (127). С. 45-51.
48. Старцева Н.В., Кошкина Е.Н. Разработка ключевых показателей эффективности на основе принципа соприкосновения интересов между подразделениями компании // Вестник МИЭП. 2013. №2 (11)
49. Степанова И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 124 с.
50. Сутина А.А., Бакеева Й.Р. Внутренняя и внешняя среда организации // Научная Идея. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii-1>.
51. Счастный С.Г. Управление ключевыми показателями эффективности бизнеса // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 2 (18). С. 410-411.
52. Тимшина Н.А. Теория и практика применения ключевых показателей эффективности. В сборнике: Молодежь и научно-технический прогресс Сборник докладов IX международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4 томах. 2018. С. 706-711.
53. Ткалич Д. Управление компанией через систему KPI. Часть 2 // Металіка. 24.06.2010. <https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherez-sistemu-kpi-chast-2.html>
54. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с.
55. Трофимова О.М., Калимуллина Г.Д., Семакина В.В. Разработка ключевых показателей эффективности в оценке труда персонала // Экономика и социум. 2018. № 1 (44). С. 832-840.

56. Труфкин А.С. особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 196 с.
57. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.
58. Уэйн У. Эккерсон Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов – М.: Альпина Паблшер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 396 с.
59. Цупранков А.В. Исследование ключевых показателей эффективности предприятия и разработка информационной системы оценки производительности труда подразделений предприятия // Информационные технологии в науке и производстве. Материалы Всероссийской молодежной научно-технической конференции. 2015. С. 186-190.
60. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс] / П.А. Черкашин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016. — 420 с.
61. Черных Л.А. Недостатки существующих методик оценки производительности труда при проведении сравнительной оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / Л.А. Черных, Н.Н.Григорьева // Транспортная инфраструктура сибирского района. 2016. Том №2. С. 183-187.
62. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Н.Ю. Шадченко — Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017
63. Шауберт О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovoy-strategii-predpriyatiya>.
64. ClubTK: Что такое KPI // www.clubtk.ru (URL: <https://clubtk.ru/chto-takoe-kpi>)
65. CPILIB Знания для бизнеса: Какие KPI выбрать и почему? // www.kpilib.ru (URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=812>)
66. Gusarov: Что такое Что такое индекс Net Promoter Score и зачем он нужен? // www.gusarov-group.by (URL: <https://gusarov-group.by/wiki-internet-marketologa/nps/>)
67. KIRULANOV DIGITAL MARKETING: KPI (ключевые показатели эффективности): значение, примеры, особенности расчета // kirulanov.com (URL: <http://kirulanov.com/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-znachenie-primery/>).

ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей.

Ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Стратегия – это генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Мониторинг — система сбора/регистрации, хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания данного объекта для вынесения суждения о поведении/состоянии данного объекта в целом.

Интернет-реклама – форма неличного представления в сети интернет информации о товарах и (или) услугах.

Медийная реклама — это рекламный продукт, ориентированный на зрелищное восприятие, привлечение внимания аудитории с помощью изображений, видео, аудио.

Баннерная реклама — это графическое изображение, предназначенное для рекламы какого-либо продукта или услуги.

Ключевое слово — слово на баннере, способное в совокупности с другими ключевыми словами дать высокоуровневое описание содержания рекламной услуги, позволяющее выявить его тематику.

Ребрендинг — это совокупность мероприятий, направленных на изменение бренда в целом, а также отдельных его элементов – атрибутов фирменного стиля, названия, лого и т.д.

АНКЕТА (для персонала)

по оценке использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации

Просим Вас ответить на задаваемые вопросы. Ваше мнение нам очень важно и будет учтено в дальнейшей работе организации.

Заранее благодарим Вас за участие!

I. Оценка использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации

1.1. Приходилось ли раньше Вашей организации работать с ключевыми показателями эффективности (KPI)?

- а) Да, приходилось ранее работать;
- б) Нет, не приходилось вообще.

1.2. Разрабатывалась ли ранее в Вашей компании стратегия развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности?

- а) Да, разрабатывалась, но, к сожалению, применение так и не нашло;
- б) Да, разрабатывалась, в настоящее время активно используется;
- б) Нет, не разрабатывалась;

1.3. Считаете ли Вы, что Вашей организации необходима стратегия развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности?

- а) Да, считаю;
- б) Нет, думаю, не нужна;

1.4. Как Вы считаете, насколько хорошо Вы информированы о целях, миссии и стратегии развития компании? (Оцените, пожалуйста, по таблице)

	Хорошо информирован(а)	Имею общие представления	Не информирован(а)
Цели компании	1	2	3
Миссия компании	1	2	3
Стратегия развития компании	1	2	3

1.5. Сталкивалась ли Ваша организация с проблемой достижения желаемых результатов из-за отсутствия четких целей, недостаточной прибыльности и неспособности адаптироваться к инновациям или других каких-либо проблем?

- а) Да, организация сталкивалась с одной из обозначенных проблем;
 - отсутствие четких целей,
 - недостаточная прибыльность,
 - неспособность адаптироваться к инновациям,
 - другая проблема _____
- б) Нет, не сталкивалась ни с одной из перечисленных проблем.

1.6. Какие группы показателей эффективности (KPI) применяются в Вашей организации?

- А) финансовые показатели;
- Б) клиентские показатели;
- В) маркетинговые показатели и показатели продаж;
- Г) показатели операционной деятельности и логистики;
- Д) показатели, относящиеся к персоналу;
- Е) показатели корпоративной социальной ответственности.

1.7. Какие показатели эффективности из группы «финансовые показатели» используются в Вашей организации?

Финансовые показатели	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Чистая прибыль		
б) Доходность активов		
в) Маржа чистой прибыли		
г) Экономическая добавленная стоимость		
д) Цикл конверсии наличности		

1.8. Какие показатели эффективности из группы «клиентские показатели» используются в Вашей организации?

Клиентские показатели	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Показатель лояльности клиентов;		
б) Коэффициент удержания клиентов;		
в) Вовлеченность клиентов, решивших возобновить рекламу;		
г) Индекс удовлетворенности потребителей;		

1.9. Какие показатели эффективности из группы «маркетинговые показатели и показатели продаж» используются в Вашей организации?

Маркетинговые показатели и показатели продаж	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Темп роста рынка		
б) Относительная доля рынка		
в) Коэффициент конверсии		
г) Рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа кликов к числу показов		
д) Показатель просмотра страниц и показатель показов		

1.10. Какие показатели эффективности из группы «показатели операционной деятельности и логистики» используются в Вашей организации?

Показатели операционной деятельности и логистики	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Отклонение от стоимости проекта		
б) Время вывода нового продукта на рынок		
в) Показатель качества		
г) Норма качества		
д) Коэффициент переделок		

1.11. Какие показатели эффективности из группы «показатели, относящиеся к персоналу» используются в Вашей организации?

Показатели, относящиеся к персоналу	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Индекс удовлетворенности персонала		
б) Уровень вовлеченности персонала		
в) Показатель лояльности персонала		
г) Коэффициент текучести персонала		
д) Средний стаж непрерывной работы		

1.12. Какие показатели эффективности из группы «показатели корпоративной социальной ответственности» используются в Вашей организации?

Показатели корпоративной социальной ответственности	Используются в организации	Не используются, но надо использовать
а) Углеродный след		
б) Водный след		
в) Энергопотребление		
г) Длина логистической цепочки		

1.13. Как Ваша организация оценивает вклад сотрудников в успех компании?

- а) Индивидуально;
- б) Командно;
- в) Индивидуально и командно.

1.14. Как вы считаете, разработка стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности повлечет повышение эффективности деятельности Вашей компании?

- а) Да, если уделять такой разработке достаточное внимание;
- б) Нет, не принесет.

II. Показатели, характеризующие работоспособность персонала

2.1. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените по пятибалльной шкале, насколько перечисленные ниже факторы влияют на Вашу удовлетворенность?

№	Факторы удовлетворенности трудовой жизнью	Влияние на удовлетворенность											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Условия труда												
2	График работы												
3	Содержание труда, сама работа												
4	Уровень заработной платы												
5	Признание заслуг, устные и письменные благодарности												
6	Отношения высшего руководства к сотрудникам												
7	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами												
8	Возможность карьерного роста												
9	Корпоративная культура в компании												

2.2. Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

№	Факторы трудовой жизни	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Условия труда											
2	График работы											
3	Содержание труда, сама работа											
4	Уровень заработной платы											
5	Признание заслуг, устные и письменные благодарности											
6	Отношения высшего руководства к сотрудникам											
7	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами											
8	Возможность карьерного роста											
9	Корпоративная культура в компании											

2.3. Как Вы оцениваете свою работу?

- а) работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- б) работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
- в) работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- г) работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
- д) работа мне не нравится, и мал уровень заработка

2.4. Как Вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- а) Да;
- б) Не в полной мере;
- в) Нет;

2.5. Проводятся ли в Вашей организации семинары, вебинары для повышения необходимых в работе навыков и знаний?

- А) Да, созданы
- Б) Нет, не созданы

2.6. Оцените, пожалуйста, Ваше структурное подразделение:

	Баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Задачи нашего структурного подразделения, достижение которых ожидается в текущем году, четко определены и известны каждому											
2	Каждый сотрудник чувствует ответственность за общие успехи и неудачи											
3	Сотрудники нашего структурного подразделения эффективно взаимодействуют друг с другом											
4	В нашем структурном подразделении сложились дружеские, доверительные отношения											
5	Я получаю достаточно внимания и поддержки со стороны коллег											

2.7. Оцените, пожалуйста, возможность карьерного роста в компании:

№	Аргументы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Я соглашусь с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании											
2	Лучшие работники всегда отмечаются и имеют перспективы дальнейшего роста											
3	Меня устраивает то, как складывается моя карьера											
4	Я информирован о перспективах моего дальнейшего роста (включая обучение)											

2.8. Пожалуйста, отметьте, в чем для Вас заключается ценность работы в компании?

(Возможно несколько вариантов ответов)

- а) Дружественная атмосфера;
- б) Достойный уровень оплаты труда;
- в) Перспективы карьерного роста;
- г) Вовлеченность в рабочий процесс;
- д) Решение интересных задач;
- г) Постоянное профессиональное развитие;
- е) Поощрение со стороны руководства;
- ё) Наличие корпоративных мероприятий;
- ж) Творческая атмосфера в компании;
- з) Лояльное отношение руководства;
- и) Сплоченность коллектива;
- й) Комфортные условия организации труда;
- к) Взаимопомощь сотрудников;
- л) Удобный режим работы;
- м) Ваш вариант _____

2.9. Отметьте, пожалуйста, что в настоящее время Вас мотивирует к работе? *(возможно несколько вариантов ответа)*

(возможно несколько вариантов ответа)

- а) Интерес к работе;
- б) Уровень дохода;
- в) Возможность профессионального развития;
- г) Перспективы карьерного роста;
- д) Положение продукта компании на рынке;
- е) Возможность участвовать в развитии продукта компании;
- ё) Ваш вариант _____

2.10. Оцените свою вовлеченность в решении корпоративных задач по пятибалльной шкале:

Корпоративные задачи и проекты												
№	Баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Выход на новый рынок продвижения рекламной продукции											
2	Создание и продвижение рекламных продуктов интернет-проекта bazarpnz.ru											
3	Повышение системы мотивации											
4	Ребрендинг компании											
5	Участие в организации и проведении таких деловых мероприятий, как «Интеллектуальный турнир», «Весенний форум “Вдохновляя											

лучших” для предпринимателей»														
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2.11. Пожалуйста оцените по пятибалльной шкале свою вовлеченность в рабочий процесс:

№	Баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать											
2.	Я знаю, чего ждет от меня руководство											
3.	Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа											
4.	На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)											
5.	Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос											
6.	Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда											
7.	Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи											
8.	Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство											
9.	У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее											

2.12. Отметьте все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны:

№	Вопросы:	Согласен(на)	Не согласен(на)
1.	Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.		
2.	Если корпоративные мероприятия перерастают в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.		
3.	Нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.		
4.	Если увлечен(а) работой, что забываешь о своих личных проблемах		
5.	Нужно интересоваться работой коллег и помогать им		
6.	Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения		
7.	Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить		
8.	Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать		

2.13. Оцените по девятибалльной шкале, что на Ваш взгляд влияет на лояльность персонала к компании в большей степени:

№		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Стабильность											
2.	Ценности компании											

3.	Стиль управления руководителя																		
4.	Стиль поведения коллег																		
5.	Возможность карьерного роста																		
6.	Возможность профессионального роста																		
7.	Интересная, разнообразная работа																		
8.	Возможность проявления самостоятельности и инициативы в профессиональной деятельности																		
9.	Самоутверждение и признание																		
10.	Оплата труда																		

III. Оценка клиентских показателей эффективности

3.1. Сколько в день в среднем у Вас происходят деловые взаимодействия с клиентом?

- а) От одного делового взаимодействия до пяти;
- б) От 5 до 10 деловых взаимодействий;
- в) От 10 до 15 деловых взаимодействий;
- г) Более 15 взаимодействий;
- д) Ваш вариант _____

3.2. Сколько встреч с клиентами в среднем у Вас запланировано в неделю?

- а) 2-5 встреч;
- б) 5-10 встреч;
- в) Более 10 встреч;
- г) Ваш вариант ответа _____

3.3. Сколько в среднем в день Вы совершаете звонки с клиентом?

- а) От 2 до 5 звонков;
- б) От 5 до 10 звонков;
- в) От 10 до 15 звонков;
- г) Более 15 звонков;

3.4. Сколько в среднем у Вас длится разговор с клиентом;

- а) 1 -2 минуты;
- б) 2-4 минуты;
- в) 5-7 минут;
- г) 7-9 минут;
- д) Более 10 минут.

3.5. Сколько в неделю Вам удается провести презентации о рекламных услугах для клиентов?

- а) 2-5 презентации;
- б) 5-10 презентации;
- в) Более 10 презентаций;
- г) Ваш вариант ответа _____

3.6. Сколько в среднем в квартал приходит новых клиентов в компанию с целью приобретения той или иной рекламной услуги?

- а) От 5-10 новых клиентов;
- б) 10-15 новых клиентов;
- в) 15-20 новых клиентов;
- г) Более 20 клиентов;

3.7. Сколько уходящих клиентов в среднем в квартале готовы возобновить сотрудничество с Вашей компанией?

- а) От 5-10 клиентов;

- б) 10-15 клиентов;
- в) 15-20 клиентов;
- г) Более 20 клиентов;

3.8. Сколько в среднем в неделю Вы сталкиваетесь с клиентами, обратившиеся с претензией в процессе приобретения или пользовании той или иной рекламной услугой?

- а) 1-5 раз;
- б) 5-10 раз;
- в) 10-15 раз;
- г) Более 15 раз

3.9. Сколько клиентов в среднем в квартал готовы сотрудничать с Вами на бартерной основе?

- а) 1-5 клиентов;
- б) 5-10 клиентов;
- в) 10-15 клиентов;
- г) Более 15 клиентов.

IV. Общие сведения о респонденте:

4.1. Ваш пол: а) Мужской; б) Женский;

4.2. Возраст: а) 20-25; б) 26-30 в) 31-35; г) 36-40; д) 41-45; е) 46-50; ё) 50 и выше

4.3. Уровень образования: а) Среднее; б) Среднее специальное; в) Неоконченное высшее;
г) Высшее.

4.4. Ваше образование:

а) техническое; б) управленческое; в) экономическое; г) свой вариант ответа _____

4.5. Стаж работы в данной компании:

- а) мене 1 года;
- б) 1-3 года;
- в) 3-5 лет;
- г) более 5 лет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА (для клиентов)

по оценке использования ключевых показателей эффективности при формировании стратегии развития организации

Просим Вас ответить на задаваемые вопросы. Ваше мнение нам очень важно и будет учтено в дальнейшей работе организации.

Заранее благодарим Вас за участие!

I. Оценка клиентских показателей эффективности

№		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Порекомендовали Вы своим знакомым, друзьям, близким сайт BAZARNZ.RU (пожалуйста оцените по 10-ти балльной шкале)											

2. Оцените пожалуйста сайт в целом по 10-ти балльной шкале:

№		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Оценка сайта в целом											
2	Удовлетворенность дизайном сайта											
3	Удовлетворенность удобством навигации											
4	Наличие нужных рубрик											

3. Оцените по 10-ти балльной шкале эффективность работы ООО «ЕИС».

№	Факторы	Оценка											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Внешний вид менеджера												
2	Удобство получения информации												
3	Установление доверительного контакта (коммуникабельность, доброжелательность)												
4	Ориентированность на задачи клиента												
5	Презентация услуги												
6	Ответы на вопросы												
7	Отношение к клиенту												
8	Общая оценка работы менеджера												

4. Оцените в целом, насколько Вы удовлетворены рекламными услугами/продуктами компании ООО «Единая информационная система»?

- а) Очень доволен(льна);
- б) Доволен;
- в) Нейтрально;
- г) Не доволен;
- д) Очень не доволен.

5. Какие факторы повлияли на приобретение той или иной рекламной услуги/продукта?

- а) Известность сайта;
- б) Профессиональная компетентность сотрудников;
- в) Стоимость рекламных услуг;
- г) Рекомендации друзей, знакомых;
- д) Свой вариант ответа _____

6. Удовлетворяет ли Вас качество предлагаемых услуг компанией?

- а) Да, полностью удовлетворяет;
- б) Частично удовлетворяет;
- в) Не удовлетворяет вообще.

7. Насколько оперативно решаются Ваши вопросы, касающиеся пользования рекламных услуг?

- а) Всегда оперативно, специалист сразу связывается со мной;
- б) Не всегда оперативно, приходится ждать звонка или звонить самому/самой;
- в) Не оперативно вообще.

8. Часто ли Вам приходится писать в службу технической поддержки?

- а) Постоянно;
- б) Редко;
- в) Не приходится вообще.

9. Приходилось ли Вам замечать некомпетентность со стороны сотрудников ООО «ЕИС»?

- а) Да, приходилось;
- б) Нет, не приходилось.

10. Удобно ли для Вас местоположение, где находится офис?

- а) Да, полностью, удовлетворяет;
- б) Частично удовлетворяет;
- в) Не удовлетворяет вообще.

Общие сведения:

1. Ваш пол: а) Мужской; б) Женский;

2. Ваш возраст:

- а) Меньше 25 лет;
- б) 26-30 лет;
- в) 31-35 лет;
- г) 46-40 лет;
- д) 41-50 лет;
- е) Более 50 лет;

3. Вы:

- а) Владелец компании;
- б) Владелец и руководитель;
- в) Совладелец компании;
- г) ПБОЮЛ (ИП).

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»**

I. Оценка использования ключевых показателей эффективности

Таблица 1.1

Попытки организации ранее работать с ключевыми показателями эффективности (KPI)

Попытки организации ранее работать с ключевыми показателями эффективности (KPI)	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да, приходилось ранее работать	14	70
Нет, не приходилось вообще	1	5
Затруднились ответить	5	25
Итого	20	100

Таблица 1.2

Попытки организации ранее разработать стратегию развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности

Попытки организации ранее разработать стратегию развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности	Количество	
	Чел.	%
Да, разрабатывалась, но, к сожалению, применение так и не нашла	19	95
Да, разрабатывалась, в настоящее время активно используется	0	0
Нет, не разрабатывалась	1	5
Итого	20	100

Таблица 1.3

Необходимость применения стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности

Необходимость применения стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности	Количество	
	Чел.	%
Да, задумывались постоянно	20	100
Нет, не задумывались вообще	0	0
Итого	20	100

Таблица 1.4.

Степень информированности сотрудников о целях, миссии и стратегии развития компании

Степень информированности сотрудников о целях, миссии и стратегии развития компании	Факторы					
	Цели		Миссия		Стратегия	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Хорошо информированы	7	35	8	40	6	30
Имеют общие представления	9	45	9	45	1	5
Не информированы вообще	4	20	3	15	13	65
Итого	20	100	20	100	20	100

Таблица 1.5

Группы показателей KPI, применяющиеся в ООО «ЕИС»

Группы показателей KPI, применяющиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)	Количество	
	Чел.	%
Финансовые показатели	14	70
Клиентские показатели	13	65
Маркетинговые показатели и показатели продаж	20	100
Показатели операционной деятельности и логистики	0	0
Показатели, относящиеся к персоналу	13	65
Показатели корпоративной социальной ответственности	0	0

Таблица 1.6

Наличие проблем в ООО «ЕИС» в достижении желаемых результатов из-за отсутствия четких целей, недостаточной прибыльности и неспособности адаптироваться к инновациям или других каких-либо проблем

Наличие проблем в ООО «ЕИС» в достижении желаемых результатов из-за отсутствия четких целей, недостаточной прибыльности и неспособности адаптироваться к инновациям или других каких-либо проблем	Количество Респондентов	
	Чел.	%
Да, сталкивалась организация – с отсутствием четких целей	9	45
Да, сталкивалась организация – с недостаточной прибыльностью	2	5
Да, сталкивалась организация – с неспособностью адаптироваться к инновациям	16	80
Не мог ответить точно, но возможно с инновационной деятельностью организации	1	5
Затруднились ответить	1	5
Нет, не сталкивалась организация ни с одной из перечисленных проблем	0	0

Таблица 1.7.

Показатели КРІ из группы «финансовые показатели», использующиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Финансовые показатели	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились ответить	
	Кол-в	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Чистая прибыль	2	10	0	0	18	90
Доходность активов	0	0	2	10	18	90
Маржа чистой прибыли	0	0	2	10	18	90
Экономическая добавленная стоимость	0	0	2	10	18	90
Цикл конверсии наличности	0	0	2	10	18	90

Таблица 1.8.

Показатели КРІ из группы «клиентские показатели», использующиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Клиентские показатели	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились ответить	
	Кол-во респонденто в	%	Кол-во респонденто в	%	Кол-во Респонденто в	%
Показатель лояльности клиентов	3	15	8	40	9	45
Коэффициент удержания клиентов	12	60	1	5	7	35
Вовлеченность клиентов, решивших возобновить рекламу	12	60	1	5	7	35
Индекс удовлетворенности потребителей	0	0	14	70	6	30

Таблица 1.9.

Показатели КРІ из группы «маркетинговые показатели и показатели продаж»,
использующиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Маркетинговые показатели и показатели продаж	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились ответить	
	Кол-во респондентов	%	Кол-во респондентов	%	Кол-во респондентов	%
Темп роста рынка	0	0	20	100	0	0
Относительная доля рынка	0	0	20	100	0	0
Коэффициент конверсии	0	0	20	100	0	0
Рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа кликов к числу показов	0	0	20	100	0	0
Показатель просмотра страниц и показатель отказов	0	0	20	100	0	0

Таблица 1.10.

Показатели КРІ из группы «показатели операционной деятельности и логистики»,
использующиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Показатели операционной деятельности и логистики	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились ответить	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Отклонение от стоимости проекта	0	0	20	100	0	0
Время вывода нового продукта на рынок	0	0	20	100	0	0
Показатель качества	0	0	20	100	0	0
Норма качества	0	0	20	100	0	0
Коэффициент переделок	0	0	20	100	0	0

Таблица 1.11.

Показатели КРІ из группы «показатели, относящиеся к персоналу», использующиеся в ООО
«ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Показатели, относящиеся к персоналу	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились Ответить	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Индекс удовлетворенности персонала	0	0	13	65	7	35
Уровень вовлеченности персонала	0	0	14	70	6	30
Показатель лояльности персонала	3	15	11	55	6	30
Коэффициент текучести персонала	1	5	14	70	5	25
Средний стаж непрерывной работы	11	55	6	30	3	15

Таблица 1.12.

Показатели КРІ из группы «показатели корпоративной и социальной ответственности»,
использующиеся в ООО «ЕИС» (выбор несколько вариантов ответов)

Показатели корпоративной социальной ответственности	Используются в организации		Не используются, но надо использовать		Затруднились ответить	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Углеродный след	0	0	20	100	0	0
Водный след	0	0	20	100	0	0
Энергопотребление	0	0	20	100	0	0
Длина логистической цепочки	0	0	20	100	0	0

Таблица 1.13.

Оценка вклада сотрудников в успех компании

Оценка вклада сотрудников в успех компании	Количество респондентов	
	Чел.	%
Индивидуально	0	0
Командно	0	0
Индивидуально и командно	20	100
Итого	20	100

Таблица 1.14.

Внедрение разработки стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности на повышение эффективности деятельности компании

Внедрение разработки стратегии развития организации на основе использования ключевых показателей эффективности на повышение эффективности деятельности компании	Количество респондентов	
	Чел.	%
Да, если уделять такой разработке должное внимание	20	100
Нет, не принесет	0	0
Итого	20	100

II. Показатели, характеризующие работоспособность персонала

Таблица 2.1.

Степень удовлетворенности сотрудником трудом

№	Факторы удовлетворенности трудом сотрудников	Средняя оценка	Ранг
1	Режим работы	9,5	1
2	Условия труда	8,9	2
3	Содержание труда, сама работа	8,8	3
4	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	8,5	4
5	Отношения высшего руководства к сотрудникам	7,9	5
6	Корпоративная культура в компании	7,8	6
7	Возможность карьерного роста	6,7	7
8	Уровень заработной платы	6,2	8
9	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	3,2	9
	Итого	7,5	

Таблица 2.2.

Степень удовлетворенности основными факторами трудовой жизни

№	Факторы удовлетворенности трудом сотрудников	Средняя оценка	Ранг
1	Режим работы	9,5	1
2	Условия труда	8,9	2
3	Содержание труда, сама работа	8,8	3
4	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	8,5	4
5	Отношения высшего руководства к сотрудникам	7,9	5
6	Корпоративная культура в компании	7,8	6
7	Возможность карьерного роста	6,7	7
8	Уровень заработной платы	6,2	8
9	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	3,2	9
	Итого	7,5	

Таблица 2.3.

Оценка работы сотрудника в целом

Ответы на вопросы	Количество	%
Работа нравится, она приносит удовлетворение	4	20
Работа нравится, удовлетворяет и уровень заработка	4	20
Работа нравится, но слишком мал уровень заработка	10	50
Работа не нравится, но привлекает уровень заработка	0	0
Работа не нравится, и мал уровень заработка	2	10

Таблица 2.4.

Оценка использования профессиональных возможностей и других навыков руководством

Ответы на вопросы	Количество	%
Да	2	10
Не в полной мере	16	80
Нет	2	10
Итого	20	100

Таблица 2.5.

Проведение в организации семинаров, тренингов, вебинаров для повышения необходимых в работе навыков и знаний

Ответы на вопросы	Количество	%
Да, проводятся	19	95
Нет, не проводятся	1	5
Итого	20	100

Таблица 2.6.

Оценка структурного подразделения

№	Факторы удовлетворенности трудом сотрудников	Средняя оценка	Ранг
1	В нашем структурном подразделении сложились дружеские, доверительные отношения	8,4	1
2	Я получаю достаточно внимания и поддержки со стороны коллег	8,1	2
3	Сотрудники нашего структурного подразделения эффективно взаимодействуют друг с другом	6,8	3
4	Каждый сотрудник чувствует ответственность за общие успехи и неудачи	6,1	4
5	Задачи нашего структурного подразделения, достижение которых ожидается в текущем году, четко определены и известны каждому	5,2	5
	Итого	6,9	

Таблица 2.7.

Возможность карьерного роста

№	Факторы удовлетворенности трудом сотрудников	Средняя оценка	Ранг
1	Лучшие работники всегда отмечают и имеют перспективы дальнейшего роста	8,2	1
2	Устраивает то, как складывается моя карьера	7,4	2
3	Согласятся с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании	6,7	3
4	Информированы о перспективах моего дальнейшего роста (включая обучение)	6,2	4
	Итого	7,1	

Таблица 2.8.

Факторы, обуславливающие ценность работы в компании

Факторы, обуславливающие ценность работы в компании	Количество респондентов	
	Чел.	%
Дружественная атмосфера	18	90
Достойный уровень оплаты труда	11	55
Перспективы карьерного роста	3	15
Вовлеченность в рабочий процесс	17	85
Решение интересных задач	6	30
Постоянное профессиональное развитие	6	30
Поощрение со стороны руководства	3	15
Наличие корпоративных мероприятий	16	20
Творческая атмосфера в компании	5	25
Лояльное отношение руководства	17	85
Сплоченность коллектива	9	45
Комфортные условия организации труда	14	70
Взаимопомощь сотрудников	11	55
Удобный режим работы	16	80

Таблица 2.9.

Факторы, мотивирующие сотрудника к работе

Факторы, мотивирующие сотрудника к работе	Количество	
	Чел.	%
Интерес к работе	17	85
Уровень дохода	11	55
Возможность профессионального развития	16	80
Перспективы карьерного роста	2	10
Положение продукта компании на рынке	14	70
Возможность участвовать в развитии продукта компании	12	60

Таблица 2.10.

Степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач

№	Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в решении корпоративных задач	Средняя оценка	Ранг
1	Участие в организации и проведении деловых мероприятий, как: «Интеллектуальный турнир», форум «Вдохновляя лучших»	7,7	1
2	Создание и продвижение реклам, услуг	5,1	2
3	Выход на новый рынок продвижения реклам, услуг	5	3
4	Повышение системы мотивации	5	4
5	Ребрендинг компании	4,3	5

Таблица 2.11.

Вовлеченность в рабочий процесс

№	Показатели, характеризующие степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс	Средняя оценка	Ранг
1	Понимание сотрудника в том, в чем состоят его функции	9,1	1
2	Условия для качественного выполнения работы	9,1	2
3	Сотрудник знает, на основе каких критериях оценивается его работа	8,4	3
4	Сотрудник знает, чего ожидает от него руководство	8,4	4
5	Обращение коллег за помощью/консультацией	8	5

Таблица 2.12.

Уровень инициативы со стороны сотрудников

№	Уровень инициативы со стороны сотрудников	Согласны		Не согласны	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1.	Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.	16	80	4	20
2.	Если корпоративные мероприятия перерастают в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.	10	50	10	50
3.	Нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.	13	65	7	35
4.	Если увлечен(а) работой, что забываешь о своих личных проблемах	16	80	4	20
5.	Нужно интересоваться работой коллег и помогать им	20	100	0	0
6.	Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения	17	85	3	15
7.	Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить	4	20	16	80
8.	Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать	18	90	2	10

Таблица 2.13.

Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом сотрудников

№	Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом сотрудников	Средняя оценка	Ранг
1	Самоутверждение и признание	9,2	1
2	Возможность профессионального роста	8,8	2
3	Возможность карьерного роста	8,3	3
4	Возможность проявления самостоятельности и инициативы в профессиональной деятельности	8,3	4
5	Стабильность	8,2	5
6	Ценности компании	8,2	6
7	Стиль управления руководителя	8,2	7
8	Интересная, разнообразная работа	8,2	8
9	Стиль поведения коллег	8,1	9
	Итого	8,3	

III. Оценка клиентских показателей эффективности

Таблица 3.1.

Количество деловых взаимодействий

Количество деловых взаимодействий	Количество	
	Чел.	%
От одного делового взаимодействия до пяти	0	0
От 5 до 10 деловых взаимодействий;	4	40
От 10 до 15 деловых взаимодействий:	3	30
Более 15 взаимодействий;	3	30
От одного делового взаимодействия до пяти;	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.2.

Количество запланированных встреч в неделю

Количество запланированных встреч в неделю	Количество	
	Чел.	%
1-2 встречи	2	20
2-5 встреч	5	50
5-10 встреч	3	30
Более 10 встреч	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.3.

Количество совершаемых звонков с клиентов в день

Количество совершаемых звонков с клиентов в день	Количество	
	Чел.	Чел.
От 2 до 5 звонков	0	0
От 5 до 10 звонков	2	20
От 10 до 15 звонков	5	50
Более 15 звонков	2	20
Бывает 10 звонков, бывает и 30 звонков	1	10
Итого	10	100

Таблица 3.4.

Длительность разговора с клиентом

Длительность разговора с клиентом	Количество	
	Чел.	Чел.
1 -2 минуты	0	0
2-4 минуты	6	60
5-7 минут	4	40
7-9 минут	0	0
Более 10 минут	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.5.

Количество проведенных презентаций о рекламных услугах для клиентов

Количество проведенных презентаций о рекламных услугах для клиентов	Количество	
	Чел.	Чел.
2-5 презентации	6	60
5-10 презентации	4	40
Более 10 презентаций	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.6.

Количество приходящих клиентов в компанию с целью приобретения той или иной рекламной услуги

Количество приходящих клиентов в компанию с целью приобретения той или иной рекламной услуги	Количество	
	Чел.	Чел.
От 5-10 новых клиентов	5	50
10-15 новых клиентов	4	40
15-20 новых клиентов	1	10
Более 20 клиентов	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.7.

Количество клиентов, готовых возобновить сотрудничество с компанией

Количество клиентов, готовых возобновить сотрудничество с компанией	Количество	
	Чел.	Чел.
От 5-10 клиентов	7	70
10-15 клиентов	3	30
15-20 клиентов	0	0
Более 20 клиентов	0	0
Итого	10	100

Таблица 3.8.

Обращение клиентов с претензией в процессе приобретения или пользования той или иной рекламной услугой

Обращение клиентов с претензией в процессе приобретения или пользования той или иной рекламной услугой	Количество	
	Чел.	Чел.
1-5 раз;	7	70
5-10 раз;	3	30
10-15 раз;	0	0
Более 15 раз	0	0
Итого	20	100

Таблица 3.9.

Количество клиентов, готовых сотрудничать с компанией на бартерной основе

Количество клиентов, готовых сотрудничать с компанией на бартерной основе	Количество	
	Чел.	Чел.
1-5 клиентов	10	100
5-10 клиентов	0	0
10-15 клиентов	0	0
Более 15 клиентов	0	0
Итого	10	100

4. Сведения о респондентах

Таблица 4.1

Пол сотрудника

Пол сотрудника	Количество	
	Чел.	Чел.
Мужской	4	20
Женский	16	80
Итого	20	100

Таблица 4.2

Возраст сотрудника	Количество	
	Чел.	Чел.
20-25 лет	3	15
26-30 лет	7	35
31-35 лет	9	45
36-40 лет	0	0
40-45 лет	1	5
46-50 лет	0	0
Более 50 лет	0	0
Итого	20	100

Таблица 4.3

Уровень образования сотрудника	Количество	
	Чел.	Чел.
Среднее специальное	4	20
Неполное высшее	5	25
Высшее	11	55
Итого	20	100

Таблица 4.4

Направленность образования сотрудника	Количество	
	Чел.	Чел.
Техническое	5	25
Управленческое	4	20
Экономическое	10	50
Юридическое и военное	1	5
Итого	20	100

Таблица 4.5

Стаж работы сотрудника в компании ООО «ЕИС»	Количество респондентов	
	Чел.	Чел.
Менее 1 года	3	15
1-3 года	6	30
3-5 лет	4	20
Более 5 лет	7	35
Итого	20	100

**СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ
ООО «ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА»**

I. Клиентские показатели

Таблица 1.1

Оценка лояльности клиентов ООО «ЕИС»

№	Оценка лояльности клиентов	Среднее значение
1	Лояльность клиентов ООО «ЕИС»	8,6

Таблица 1.2

Оценка лояльности клиентов ООО «ЕИС»

	Факторы	Средняя оценка	Ранг
1	Наличие нужных рубрик/ подрубрик	9,3	1
2	Удовлетворенность дизайном сайта	9	2
3	Удовлетворенность от пользования рекламными услугами сайта	8,5	3
4	Удовлетворенность удобством навигации	7,6	4
	Итого	8,6	

Таблица 1.3

Эффективность работы персонала

	Факторы	Средняя оценка	Ранг
1	Установление доверительного контакта с клиентом	9,9	1
2	Презентация рекламных продуктов компании	9,8	2
3	Ответы персонала на вопросы клиенты (насколько полно сотрудник отвечает на вопросы клиента)	9,8	3
4	Ориентация на задачи	9,7	4
5	Отношение сотрудника к клиенту	9,7	5
6	Степень удобства получения информации	9,6	6
7	Внешний вид сотрудников	9,5	7
	Итого	9,7	

Таблица 1.4.

Степень удовлетворенности клиентов рекламными услугами компании
ООО «Единая информационная система»

Степень удовлетворенности клиентов рекламными услугами компании ООО «Единая информационная система»	Количество респондентов	
	Чел.	%
Полностью удовлетворены	56	56
Удовлетворены	33	33
Частично удовлетворены	9	9
Не удовлетворены вообще	2	2
Итого	100	100

Таблица 1.5

Степень удовлетворенности клиентов качеством предлагаемых услуг сайта BAZARPNZ.RU

Степень удовлетворенности клиентов качеством предлагаемых услуг сайта BAZARPNZ.RU	Количество респондентов	
	Чел.	%
Полностью удовлетворены	69	69
Удовлетворены	24	24
Частично удовлетворены	5	5
Не удовлетворены вообще	2	2
Итого	100	100

Таблица 1.6

Факторы, повлиявшие на приобретение рекламных услуг

Факторы, повлиявшие на приобретение рекламных услуг	Количество респондентов	
	Чел.	%
Известность сайта	64	64
Большая поток пользователей	36	36
Стоимость рекламных услуг	34	34
Наружная реклама на автомобиле	25	25
Проведение акций	18	18
Рекомендации друзей, знакомых	15	15
Случайно наткнулись на сайт	2	2
Эффективность сайта	1	1
Итого	100	100

Таблица 1.7

Степень оперативности решения вопросов клиентов, касающиеся пользования рекламными услугами

Степень оперативности решения вопросов клиентов, касающиеся пользования рекламными услугами	Количество респондентов	
	Чел.	%
Всегда оперативно	93	93
Не всегда оперативно, приходится ждать звонка от менеджера или звонить лично	77	77
Не оперативно вообще	0	0
Итого	100	100

Таблица 1.8

Обращение клиентов в службу технической поддержки

Обращение клиентов в службу технической поддержки	Количество респондентов	
	Чел.	%
Постоянно	28	28
Редко	4	4
Нет, не приходилось обращаться	68	68
Итого	100	100

Таблица 1.9

Некомпетентность со стороны сотрудников компании

Некомпетентность со стороны сотрудников компании	Количество респондентов	
	Чел.	Чел.
Да, приходилось замечать	3	3
Нет, не приходилось замечать	97	97
Итого	100	100

Таблица 1.10

Удобство расположения офиса

Удобство расположения офиса	Количество респондентов	
	Чел.	Чел.
Да, полностью удовлетворены	95	95
Частично удовлетворены	3	3
Не удовлетворены вообще (отсутствие парковочных мест, стоянок)	2	2
Итого	100	100

11. Рекомендации клиентов ООО «ЕИС» по совершенствованию работы сайта BAZARNZ.RU, персонала:

1. Обновить дизайн сайта;

2. Улучшить навигацию сайта. Именно 9% клиентов были недостаточно ей удовлетворены. На вопрос: «Что именно Вы хотели улучшить или внедрить?», пользователи, к сожалению, затруднились ответить, но один человек был готов сам перезвонить через определенный промежуток времени после обдумывания вопроса.

3. Привязать адрес к Google карте (это касается размещения недвижимости);

Появление кнопки «Разместить объявление от собственника», «Разместить объявление от агентства недвижимости»;

4. Создать мобильное приложение;

5. Провести ребрендинг цен и т.д.

2. Сведения о клиентах ООО «ЕИС»:

Таблица 2.1

Пол клиента	Пол клиента	
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Мужской	52	52
Женский	48	48
Итого	100	100

Таблица 2.2

Возраст клиентов	Возраст клиентов	
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Меньше 25 лет	8	8
26-30 лет	20	20
31-35 лет	18	18
36-40 лет	18	18
41-45 лет	18	18
46-50 лет	12	12
Более 50 лет	6	6
Итого	100	100

Таблица 2.3.

Должность респондентов	Должность респондентов	
	Количество респондентов	
	Чел.	%
Владелец компании	22	22
Владелец и руководитель	21	21
Совладелец компании	4	4
ПБОЮЛ (ИП)	19	19
Рекламист	18	18
Менеджер по персоналу	5	5
Маркетолог	4	4
Менеджер по продажам	3	3
Руководитель	4	4
Итого	100	100

План по решению стратегически важных проблем в ООО «ЕИС»

Дата: _____

Менеджер: _____ Подпись: _____

№	Выявление трудностей в работе с клиентами	Выявление трудностей в работе с коллегами/руководителем отдела	Выявление трудностей в продвижении рекламной услуги	Выявление трудностей в работе сайта BAZARPNZ.RU
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Методы решения	Методы решения	Методы решения	Методы решения
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

