

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Экономическая безопасность, учет и аудит

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Развитие клиентоориентированности организаций как  
составляющей экономической безопасности

Студент

Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

канд. экон. наук, доцент Л.Ф. Бердникова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы обеспечения экономической безопасности через призму клиентоориентированности .....	15
1.1 Экономическая безопасность организации и ее функциональные составляющие.....	15
1.2. Клиентоориентированность организаций как составляющая системы экономической безопасности .....	31
1.3 Методика оценки клиентоориентированности организации как составляющей экономической безопасности организации.....	43
2 Оценка клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт».....	57
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт».....	57
2.2 Оценка уровня клиентоориентированности в обеспечении экономической безопасности организаций.....	81
3. Развитие клиентоориентированности организации как составляющей системы экономической безопасности .....	106
3.1 Внедрение регламента оценки клиентоориентированности для обеспечения экономической безопасности организаций .....	106
3.2 Внедрение системы контроля сервисного обслуживания как развитие клиентоориентированности организации.....	115
Заключение .....	123
Список используемой литературы .....	129
Приложение А Типы предложения потребительной ценности и драйверы обеспечения экономической безопасности .....	138
Приложение Б Декомпозиция групп индикаторов организационного контура	139
Приложение В Индикаторы клиентского контура по шкале МКТОР.....	140
Приложение Г Организационная структура ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» .....	141
Приложение Д Бухгалтерская отчетность ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»».....	142
Приложение Е Техничко-экономическая характеристика ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» .....	146
Приложение Ж Динамика метрик операционного рычага ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2018 –2020гг. ....	147

Приложение И Бухгалтерская отчетность ООО «ЭфЛайт» .....	148
Приложение К Технико-экономическая характеристика ООО «ЭфЛайт» .....	152
Приложение Л Динамика метрик операционного рычага ООО «ЭфЛайт» за 2018 – 2020гг. ....	152
Приложение М Бухгалтерская отчетность ООО «ПКФ Заря Света» .....	154
Приложение Н Технико-экономическая характеристика ООО «ПКФ «Заря Света»» .....	158
Приложение П Динамика метрик операционного рычага ООО «ПКФ «Заря Света»» .....	160
Приложение Р Динамика показателей эффективности ориентации на клиента ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2018 – 2020гг. ....	161
Приложение С Динамика показателей эффективности ориентации на клиента ООО «ЭфЛайт» за 2018 – 2020гг. ....	162
Приложение Т Оценка уровня клиентоориентированности в рамках организационного контура .....	163
Приложение У Взаимосвязь индикаторов с низким уровнем клиентоориентированности в рамках организационного и сервисного контуров .....	164
Приложение Ф .....	165
Приложение Х Диаграмма Ганта проведения оценки клиентоориентированности в соответствии с разработанным регламентом....	166

## **Введение**

Актуальность темы исследования определяется следующими аспектами современной экономической жизни. Глубокие изменения в деловой среде –

появление глобального экономического пространства, высокий динамизм и насыщенность рынков требуют от менеджмента новых подходов, обеспечивающих стабильность функционирования организации в долгосрочной перспективе. Нестабильность, многофакторность условий хозяйствования заставляют руководство организации повышать ее адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, предпринимать определенные меры, направленные на защиту ее экономических интересов. Такой подход предполагает устранение последствий кризисных ситуаций, предупреждение наступления угроз и потенциальных опасностей, построение траектории устойчивого развития организации, обеспечить высокоэффективное использование потенциала организации. Конкурентные условия бизнеса также претерпели изменения: многие отраслевые рынки сегодня представляют собой модель совершенной конкуренции. Динамичность ожиданий и возможностей клиентов, возрастание их роли в экономике, привели к обострению конкурентной борьбы, ослаблению рыночных позиций отдельных компаний, поэтому непрерывное привлечение новых клиентов и формирование базы постоянных покупателей из их числа становятся основой экономической безопасности организации. Основным конкурентным преимуществом организации сегодня является повышение лояльности и установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами. Следовательно, первостепенными для компании, стремящейся к устойчивости и финансовому благополучию, становятся аспекты развития клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности организации, что обусловило актуальность данного исследования. Ориентация на удовлетворение потребностей предполагает систематический мониторинг мнений клиента с целью выявления индикаторов, способных оказать негативное влияние на их лояльность и приверженность компании, что может нанести вред деловой репутации и, как следствие, снизить уровень экономической защищенности. В связи с этим актуальным также является создание методического инструментария оценки уровня

клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности организации. Несмотря на многообразие исследований, посвященных проблемам экономической защиты организации, отсутствует единый понятийный аппарат системы экономической безопасности, ключевые векторы которой рассматриваются как ее основные составляющие. Современные подходы к оценке степени ориентации на клиента основаны на анализе совокупности метрик, характеризующихся многообразием и противоречивостью, что затрудняет решение задачи развития клиентоориентированности как основы экономической безопасности организации. В этой связи разработка теоретических аспектов обеспечения экономической безопасности и клиентоориентированности, как ее базовой составляющей, может послужить основой создания новых подходов к развитию клиентоориентированности с целью повышения экономической безопасности организации.

Современное состояние светотехнического сектора экономики характеризуется бурным ростом, и несмотря на кризис, спровоцированный COVID-19, аналитики прогнозируют ему положительную динамику. Ожидаемый ежегодный рост сегмента профессиональных осветительных приборов, по оценкам аналитиков, составит 10%. Планируется, что в 2023 году произойдет увеличение рынка светодиодных ламп в натуральном выражении до 71 млн штук, темп прироста по сравнению с итогами 2018 года составит 9%. Столь оптимистичные прогнозы аналитики объясняют запланированными государственными инфраструктурными программами и производством более мощных моделей LED-светильников. Драйверами развития отрасли стали Постановление Правительства РФ от 10.07.2019 г. №878 «О мерах стимулирования производства радиоэлектронной продукции на территории Российской Федерации ...», «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», и «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года» [25], [42]. Высокий динамизм рынка светотехники,

инновационные процессы, сопровождающие развитие отрасли, приводят к усилению конкурентного давления, возрастанию угроз появления товаров-заменителей и выхода на рынок новых игроков, что создает определенные трудности в обеспечении экономической безопасности организаций. В этой связи возрастает значимость ориентации компании на потребности клиента как базиса его устойчивого развития, это также подтверждает актуальность темы и объекта исследования.

Объектом исследования являются организации светотехнической промышленности Самарского региона ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития клиентоориентированности организации как составляющей ее экономической безопасности.

Целью работы является разработка теоретических положений по обеспечению устойчивого развития организации и соответствующего инструментария их реализации в виде методики оценки уровня клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности.

Гипотеза диссертационного исследования состоит в научном предположении о том, что изменчивость внешнего окружения усиливает конкурентное давление на организацию и в тоже время расширяет возможности ее долгосрочного существования, в основе которого лежит обеспечение экономической безопасности путем развития клиентской составляющей.

Степень экономической защищенности организации, отражающая вероятность наступления угрозы кризисного состояния (разрушения) и достигаемая реализацией управленческих решений, касающихся функциональных составляющих экономической безопасности, определяет необходимость развития клиентоориентированности организации. Таким образом, проблемы устойчивого существования организации в долгосрочной перспективе предполагает создание теоретических и методических

положений по обеспечению экономической безопасности путем развития клиентоориентированной составляющей.

Реализация поставленной цели определяет следующие задачи, обеспечивающие ее достижение:

- исследовать сущность и систематизировать современные подходы к определению категории «экономическая безопасность»;
- определить функциональные составляющие системы экономической безопасности на основе выделения ключевых векторов ее обеспечения;
- обосновать необходимость развития клиентской составляющей, определяющей устойчивость и безопасность организации;
- разработать методику и процедуру проведения оценки уровня клиентоориентированности организации как составляющей ее экономической безопасности;
- представить технико-экономическую характеристику деятельности компаниям ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт»;
- провести сравнительный анализ уровня клиентоориентированности организаций светотехнического сектора на основе разработанной методики;
- выявить потенциальные угрозы экономической безопасности организации светотехнической промышленности;
- разработать направления развития клиентоориентированности организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: нормативно-правовые акты РФ, такие как Конституция РФ, Налоговый кодекс РФ, ФЗ № 390 «О безопасности» от 28.12.2010, Указы Президента России, Постановления Правительства РФ, документы стратегического планирования.

Теоретико-методологическую база исследования включают также публикации, монографии отечественных и зарубежных авторов. Проблемы

обеспечения экономической безопасности охватывают все уровни экономики от международного до коммерческого, что нашло отражение в работах российских и зарубежных ученых, таких как А.А. Ананьев, Г.С. Вечканов, Т.Д. Ромащенко, А.В. Харламов, А.Н. Азрилиян, А.А. Гасникова, И. В. Ермаков, Л.А. Запорожцева, Е.А. Ларин, О.А. Степичева, Н. Г Филимонова, Рональд Инглхарт, А. Маслоу, Джон Фей, Лючия Реттер, Эрик Фринк, Стийн Хооренс, Элис Линч, Фук Недервин и Уильям Филлипс. Исследования Е.Н. Лавренчук, Г.А. Гончарова, Д.В. Белкина, Т.М. Паневник, В. П. Бауэра, В. Ю. Бурова, И.Ш. Дзахмишева, А.С. Кобенко В. М. Самонова, Х.М. Психомахова, Л.М. Ширко посвящены различным аспектам, которые касаются поддержания организации в устойчивом экономически безопасном состоянии. Основные теоретические аспекты клиентоориентированности изложены в работах И.А. Аренкова, В.А. Бондаренко, Ю.Б. Кареевой, Б.Н. Рыжковского, О.К. Ойнер, Л.С. Латышовой, И.В. Липсица, О.К. Ойнер, Е.Н. Мельничук, Н.В. Трушкиной, Н.С. Рынкевич. Роль клиентоориентированности в укреплении конкурентоспособности компании рассматривается Е.А. Власенковой, И.Г. Лукмановой, В. И Сарченко, Е.Е. Ладыгиной, А.С. Лычагиной. Современные подходы к оценке уровня клиентоориентированности систематизированы в работах О.В. Гулаковой, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой.

Базовыми для настоящего исследования явились также фундаментальные идеи Д. Нортон и Р. Каплана, исследования Л.А. Запорожцевой, посвященные стратегической экономической безопасности, М.Б. Султыговой, раскрывающие подходы к обеспечению экономической безопасности организации, результаты эмпирического исследования О.В. Гулаковой, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой, отражающие особенности ориентации на клиента коммерческих организации на российском рынке.

Методы исследования. В общеметодологическую основу исследования легли системный, функциональный, процессный подходы к определению сущности категорий «экономическая безопасность» и



«клиентоориентированность», к рассмотрению методик, индикаторов и метрик оценки уровня ориентации на клиента, возможностей и ограничений их применения, к разработке методики и процедуры оценки уровня развития клиентской составляющей. Методологической базой исследования стали анализ и синтез, методы научной абстракции, дедукции и индукции. В ходе проведения исследования были использованы индексный метод, метод корреляционно-регрессионного анализа, метод анализа иерархий, таксонометрический метод, шкала измерения клиентоориентированности MKTOR, экспертный метод, параметрические методы оценки уровня клиентоориентированности, графический метод.

Опытно-экспериментальная база исследования составили коммерческие организации светотехнического сектора экономики.

Научная новизна исследования заключается в решении проблемы обеспечения экономически защищенного и устойчивого функционирования организации в долгосрочном периоде на основе развития клиентоориентированности как базовой составляющей экономической безопасности организации.

К основным научным результатам исследования относятся следующие:

– уточнено содержание категории «клиентоориентированность», которое отличается тем, что она рассматривается как базовая составляющая системы экономической безопасности организации, целевой направленностью которой является удовлетворение потребностей клиента наилучшим для него образом, что достигается эффективным управлением бизнес-процессами и нематериальными активами, создавая условия многократного получения прибыли, снижения вероятности попадания организации в зоны «разрушения» и «критического состояния», сохранения запаса финансовой прочности, достаточного для обеспечения устойчивого развития организации и достижение стратегических ориентиров.

– предложена методика оценки уровня клиентоориентированности в рамках организационного и клиентского контура на основе разработанного

алгоритма действий организации по улучшению клиентского опыта с использованием составленных групп индикаторов путем проведения мониторинга мнения сотрудников и клиентов, позволяющего выявить угрозы устойчивому состоянию и определить основные направления развития клиентоориентированности как базовой составляющей экономической безопасности;

– разработана процедура оценки уровня клиентоориентированности, реализующая предложенную методику, включающая пять взаимосвязанных блоков, содержащих ряд последовательных итераций комплексной количественной дуальной оценки частных индикаторов, результатом которых станет расчет интегральных показателей клиентоориентированности организационного и клиентского контуров, выявление проблемных зон, возникшие в клиентской перспективе с последующей разработкой корректирующих управляющих воздействий, носящих адаптивный к изменениям состояния внутренней и внешней среды характер.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что представленные в магистерской диссертации выводы оказали влияние на развитие теоретических положений, касающихся вопросов экономической безопасности организации и клиентоориентированности, как ее базовой составляющей, и служат основой для дальнейших исследований в этой области.

Разработанные в ходе исследования методика, предназначенная для оценки результативности клиентской составляющей, и процедура ее проведения, инструментарий оценки индикаторов клиентоориентированности значительно развивают и конкретизируют методический аппарат оценки клиентоориентированности как базовой составляющей экономической безопасности.

Методические подходы к разработке направлений развития клиентской составляющей и предложенный алгоритм действий организации по

улучшению клиентского опыта могут быть использованы в качестве методических рекомендаций по обеспечению экономической безопасности на основе повышения клиентоориентированности.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что сформированные методика и процедура, а также разработанные предложения позволяют решать актуальные проблемы повышения клиентоориентированности организаций светотехнического сектора с целью обеспечения их экономической безопасности. Выводы и рекомендации, представленные автором, могут найти применение в деятельности коммерческих организаций, а именно:

- разработанная методика оценки уровня клиентоориентированности может быть использована в качестве основы для выявления существующих и потенциальных угроз снижения степени ориентации на клиента и оценки клиентской составляющей как базиса экономически безопасного, устойчивого и долгосрочного развития организации;

- предложенную процедуру проведения оценки уровня клиентоориентированности целесообразно применять для разработки и реализации управленческих решений, направленных на повышение экономической безопасности организации;

- сформированный регламент систематической оценки уровня клиентоориентированности компании применим для получения достоверной информации о состоянии клиентской перспективы, проблемах ее развития клиентской в целом, определения индикаторов клиентоориентированности компании, которые не соответствуют ожиданиям клиентов и негативно оценены экспертами-сотрудниками;

- предложенная система контроля сервисного обслуживания применима для своевременной отработки поступающих рекламаций, что будет способствовать повышению лояльности клиентов [63].

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечено: ясно сформулированной целью исследования, четко определенным кругом задач, необходимых для достижения поставленной цели; исследованием теоретических аспектов обеспечения экономической безопасности в разрезе ее функциональных составляющих и современных подходов к оценке степени развития клиентской перспективы; выполнением технико-экономического анализа на основе данных бухгалтерского и финансового учета бухгалтерской отчетности выбранных объектов исследования, проведением опросов топ-менеджмента коммерческих организаций и изучением мнения клиентов, последующей обработкой полученных данных с использованием универсальных методов для оценки уровня клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в: самостоятельном определении целей и задач проводимого исследования, составлении плана исследования влияния клиентоориентированности на обеспечение экономической безопасности; составлении топологии подходов к определению дефиниции «экономическая безопасность» на уровне организации, уточнении содержания категории «экономическая безопасность» и «клиентоориентированность»; разработке модели обеспечения экономической безопасности, в рамках которой определены приоритетные интересы, требующие защиты, выделении основных векторов и ключевых составляющих и обосновании их взаимосвязи и взаимозависимости с экономической безопасностью; идентификации факторов обеспечения экономической безопасности для каждого типа предложения потребительной ценности; разработке методики и процедуры оценки уровня клиентоориентированности и последующего ее проведения, включая составление перечня индикаторов и анкеты, осуществление опроса руководителей подразделений коммерческих организаций и их клиентов. Автором также был проведен анализ уровня

клиентоориентированности коммерческих организаций по разработанной методике и предложены направления развития клиентской составляющей объектов исследования, с целью повышения уровня их экономической безопасности.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. а основании проведенного исследования разработаны и предложены наиболее эффективные направления развития клиентоориентированности, позволяющие совершенствовать систему экономической безопасности, которые нашли свое отражения в инструктивных материалах объекта исследования.

Разработанные теоретические положения и полученные в ходе диссертационных исследований практические результаты прошли апробацию и представлены в виде 2 научных публикаций, общим объемом – 0,6 п.л.

Результаты исследования апробированы в процессе преподавания дисциплины «Клиентоориентированные системы» в ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет». Разработанные методика и процедура оценки уровня клиентоориентированности внедрены в виде направлений развития организаций, типичных представителей светотехнического сектора экономики, ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ЭфЛайт», что подтверждается представленными отзывами заказчика.

На защиту выносятся:

– уточненное содержание категории «клиентоориентированность», которое отличается тем, что она рассматривается как базовая составляющая системы экономической безопасности организации, целевой направленностью которой является удовлетворение потребностей клиента наилучшим для него образом, что достигается эффективным управлением бизнес-процессами и нематериальными активами, создавая условия многократного получения прибыли, снижения вероятности попадания организации в зоны «разрушения» и «критического состояния», сохранения

запаса финансовой прочности, достаточного для обеспечения устойчивого развития организации и достижение стратегических ориентиров.

– предложенная методика оценки уровня клиентоориентированности в рамках организационного и клиентского контура на основе разработанного алгоритма действий организации по улучшению клиентского опыта с использованием составленных групп индикаторов путем проведения мониторинга мнения сотрудников и клиентов, позволяющего выявить угрозы устойчивому состоянию и определить основные направления развития клиентоориентированности как базовой составляющей экономической безопасности;

– разработанная процедура оценки уровня клиентоориентированности, реализующая предложенную методику, включающая пять взаимосвязанных блоков, содержащих ряд последовательных итераций комплексной количественной дуальной оценки частных индикаторов, результатом которых станет расчет интегральных показателей клиентоориентированности организационного и клиентского контуров, выявление проблемных зон, возникшие в клиентской перспективе с последующей разработкой корректирующих управляющих воздействий, носящих адаптивный к изменениям состояния внутренней и внешней среды характер.

Структура магистерской диссертации были определены исходя из поставленных научных задач. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **1 Теоретические основы обеспечения экономической безопасности через призму клиентоориентированности**

## **1.1 Экономическая безопасность организации и ее функциональные составляющие**

Первоначальным посылом, определившим появление и развитие концепции экономической безопасности предприятия, стала «промышленная революция» XIX века. Многовековое господство аграрной системы хозяйства сменила индустриальная эпоха. Разработка и внедрение новых методов организации производства, технологических процессов превратили традиционные мануфактуры в гигантов промышленности с огромным потенциалом развития. Происходит замещение труда, как фактора производства, капиталом. Это способствовало, с одной стороны, возникновению и развитию конкуренции среди частных промышленных предприятий. С другой стороны, собственники столкнулись с угрозой утраты рыночной позиции, которая могла привести к разорению и банкротству. Это вызвало необходимость защитить экономические интересы промышленников на государственном уровне.

Вступление цивилизации в следующую эру характеризовалось повышением качества жизни, сформированным устойчивым спросом на потребительские товары, что явилось стимулом к расширенному воспроизводству. В начале XX века сфера производства была наиболее инновационной. Рынок завоевывали новые технологические решения, принципиально новые и существенно модернизированные товары. В первые две трети XX в. наблюдалось расширение рынков и их диверсификация. В этот период растет благосостояние потребителей. В фокусе внимания производителей находятся обмен и сделки, на рынке преобладает власть производителей. Инструменты маркетинга обеспечивают формирование устойчивого спроса на существующую продукцию или услуги предприятия.

Конкурентные позиции предприятия зависят от спроса, желания и возможности клиентов их приобрести. Основной детерминантой спроса в тот период является количество потребителей. Во второй половине XX в. рынки конечных товаров и услуг в развитых странах Европы, Америки перешли к стадии насыщения. Конкурентную среду конца прошлого века в основном формировали олигополии. Развитие большинства брендов замедлилось. Премиальные бренды усилили ценовую конкуренцию и увеличили расходы на прямую рекламу, адресованную непосредственно потребителю. Многообразие предложений ценностей привело к усложнению требований клиентов. Рыночная власть перешла к потребителям, которые стали более искушенными. Одновременно влияющий на спрос и объем продаж рост населения начал замедляться. Эти факторы пошатнули рыночные позиции брендов производителей, их доля рынка начала сокращаться.

В тоже время новые бренды испытывали серьезные трудности с продвижением продукта на рынок, несмотря на мощную рекламную поддержку, поскольку за последние десятилетия лет потребители привыкли к ведущим брендам. Рынки демонстрировали значительную разнородность, усиление конкуренции и усложнение факторов внешней среды. Совокупным эффектом всех этих тенденций было снижение прибыльности компаний-производителей. Экономическая безопасность предприятий оказалась под угрозой.

Рынок XXI века существенно отличается от предыдущих периодов, когда компании обладали относительно стабильной клиентской базой и устойчивыми рыночными нишами. Кардинальные преобразования охватывают все сферы жизни общества: экономические кризисы следуют один за другим, усиливается политическое противостояние в различных регионах мира. Эти и многие другие современные вызовы оказывают прямое или косвенное воздействие на поведение и развитие компаний [3].

Глубокие изменения в деловой среде – появление глобального экономического пространства, рост и разнообразие конкуренции; развитие и



доступность новых технологий; динамичность ожиданий и возможностей клиентов, возрастание их значимости в экономике – объясняют настоятельную необходимость поиска альтернативных путей получения конкурентных преимуществ. Даже самые успешные лидеры рынка могут быть быстро вытеснены со своих доминирующих позиций. Конкурентные условия бизнес-среды также претерпели изменения: многие отраслевые рынки сегодня представляют собой модель совершенной конкуренции. Усиление соперничества требует от производителей установления более конкурентоспособных цен. В тоже время издержки на привлечение новых потребителей и удержание существующих значительно возрастают, как следствие, прибыльность клиентов снижается. Величина маржи на одного клиента снизилась, и стала более значима лояльность клиента. Поэтому вопросы, касающиеся экономической безопасности, стоят сегодня особенно остро не только перед собственниками компаний, но и перед мировым сообществом в целом, поскольку коммерческие организации являются ключевым звеном национальной экономики.

Руководство компании самостоятельно принимают управленческие решения, касающиеся всех областей функционирования, как-то: формирования идеологии компании, разработки и реализации стратегии развития, заключения договоров с поставщиками и другими партнерами, организации бизнес-процессов, выбора маркетинговых инструментов и т.д. Обратной стороной медали независимости компании является то, что собственники принимают на себя все риски ведения финансово-хозяйственной деятельности. В связи с этим, проблемы экономической безопасности занимают особое место в обеспечении устойчивого развития компании.

В современном мире экономический рост и развитие возможно только в условиях обеспечения экономической безопасности на каждом уровне: от деятельности хозяйствующего объекта до состояния мировой экономики. Гончаров Г.А. обосновал важность «решения проблемы обеспечения

экономической безопасности организации на всех уровнях хозяйственных отношений». Ученый выделил ряд факторов внешнего окружения, препятствующих укреплению экономической безопасности компаний:

- «малоэффективная государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий;
- несовершенство хозяйственного законодательства РФ;
- слабо развитая рыночная инфраструктура;
- существенная налоговая нагрузка на субъекты хозяйствования;
- слабая инвестиционная база и несовершенство системы кредитования бизнеса».

Безопасность следует рассматривать как «универсальное понятие социума и природы». С позиции экономической теории, потребность в безопасности и противодействии внешним угрозам является базовой потребностью, обусловленной самой природой, которая присуща индивидууму объективно, существуют вне зависимости от его сознания. Понятие безопасности распространяется на все уровни: от международного, национального (государственного, регионального, общественного) до частного (коммерческого и личного).

Проблемы обеспечения международной экономической безопасности и детерминанты, ее определяющие, рассмотрены в работах А.А. Ананьева, Л. П. Н.И. Воропай, Л.П. Гончаренко, Ю. П. Господарика, Р.В. Дронова, И.Ф. Исмагилов, М.В. Пашковской, Г.С. Вечканова, С.М. Сендерова [17], [29].

В Указе президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030года» дано следующее определение «экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [43].

Вопросам национальной безопасности посвящены исследования многих российских ученых: С.Г. Арбузова, А.А. Багдаева, Л.Д. Бадамшиной, В.А. Дадалко, О.В. Закировой, Э.В. Кириченко, Р. С. Мацкевича, В.В. Михайличенко, Е.А. Олейниковой, Т.Д. Ромащенко, А.В. Харламова, – и зарубежных ученых: Джон Фей, Лючия Реттер, Эрик Фринк, Стийн Хооренс, Элис Линч, Фук Недервин и Уильям Филлипс, Рональд Инглхарт [2], [30], [60], [61]. Изначально в качестве базиса экономической безопасности государства рассматривался спрос на импортируемые энергоносители, его полное и своевременное удовлетворение. Однако усиление глобализации, изменения, происходящие на мировых рынках, напряженная политическая ситуация и другие геополитические факторы обусловили необходимость поиска и разработки новых направлений исследования в этой области. Следует отметить, что по мнению Ш. Ронис «экономическая безопасность выступает в виде базового элемента национальной безопасности».

Выделяют несколько подходов к определению сущности категории «безопасности макроэкономической системы». Так, А.Н. Азрилиян Л. П. Гончаренко, Н.В. Никифорова, В.К. Сенчагов описывают дефиницию «национальная экономическая безопасность» с позиции «общее состояние экономической системы». Подход С.А. Афонцева, В.И. Дуженкова, В.В. Михайличенко позволяет раскрыть сущность категории как «состояние устойчивости» или «состояние защищенности». Результаты исследования Л.И. Абалкина, Т.Д. Ромащенко, Е.А. Олейникова представили понятие национальная экономическая безопасность как «совокупность факторов и условий, обеспечивающих способность национальной экономики к развитию».

В России в 1992 году был принят закон № 2446-1 «О безопасности», в котором юридически было закреплена дефиниция «безопасность». «Безопасность – состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. К основным объектам безопасности относятся: личность – ее права и свободы;

общество – его материальные и духовные ценности; государство – его конституционный строй, суверенитет и территориальная целостность». В соответствии с этим законом субъектами безопасности являются «граждане, общественные и иные организации и объединения», обладающие правами и обязанностями по участию в обеспечении безопасности в соответствии с законодательством Российской Федерации». Федеральный закон № 390 «О безопасности» от 28.12.2010 не содержит ни категории «безопасность», ни ее элементов. Термин «субъект обеспечения безопасности» также отсутствует. Граждане и общественные объединения «...участвуют в реализации государственной политики в области обеспечения безопасности» [34]. Экономическая и информационная безопасность в соответствии с Федеральным законом включена в особую группу общественных отношений, выделяемые в «иные виды безопасности, предусмотренные законодательством Российской Федерации» [34]. «В настоящее время, кроме вышеназванного Закона, действуют 86 законов, более 60 указов Президента РФ и других подзаконных актов, регламентирующих отдельные аспекты безопасности». Классификация видов безопасности, приведенная в Федеральном законе № 390 «О безопасности» от 28.12.2010 и отражает направления человеческой деятельности и сферы жизни общества [34].

Теоретические основы и основные аспекты обеспечения региональной экономической безопасности рассмотрены в трудах таких российских ученых, как О.В. Атаманова, В.Л. Васильев, И.М. Ганиев, А.А. Гасникова, И. В. Ермаков, В. В. Карпов, Т. Н. Кислая, Н.А. Кулагина, Е.Н. Лавренчук, А. Е. Миллер, Е.Г. Моисеенко, Н.Г. Синявский, В.В. Филатов, Р.Е. Черных и другие [18], [23], [32], [39], [50], [56].

Следующему, частному, уровню экономической безопасности посвящены работы целой плеяды российских ученых.

Содержание категории, ключевые факторы, методика оценки и механизм обеспечения стратегической экономической безопасности предприятий рассмотрены в научных трудах Р.В. Белозерцева, В.Н.

Белозерцева, Л.А. Запорожцевой, Е.А. Ларина, Н.П. Левковец, А.Н. Петрова, В.А. Плотникова, О.А. Степичевой, Н.Г. Филимоновой [7], [51].

Сущность дефиниции «экономическая безопасность предприятий», факторы, на нее влияющие, практические аспекты ее обеспечения раскрываются в работах О.А. Банк, С.В. Банка, Д.В. Белкина, Г.А. Гончарова, И.В. Ермаков, Н.Н. Карзаевой, Е.Н. Лавренчук, М.Б. Султыгова, В.В. Филатов [5], [22], [45], [46], [50].

А.А. Акбашева, И.Ш. Дзахмишева, О.К. Денисова, В.В. Зиятдинова, А.С. Кобенко, А.С. Литвинов, В.А. Литвинова, А.А. Максимов, Х.М. Психомахов, В. М. Самонов, А.С. Слынько, Е. В. Смирнова, Л.М. Широ рассматривают проблемы оценки уровня экономической безопасности компаний и предлагают различные методические подходы к их решению [1], [16], [19], [28], [58].

Вопросы разработки организационно-экономического механизма обеспечения экономической безопасности предприятий – это область научных исследований В. Д. Барабанова, Р. В. Белозерцева, О. В. Белозерцева, О. Е. Вагановой, Н. А. Ефремовой, Д.И. Милованова, Т.М. Паневник, А. П. Овчинникова, И.И. Цигилик [6], [40], [35].

Особенности обеспечения экономической безопасности компаний малого и среднего бизнеса раскрывают в своих работах В. П. Бауэр, В. Ю. Буров, Ю. А. Бурцев, А. А. Назаренко, В. П. Невмывако, Н. В. Седова, и другие [9], [33], [38].

Сущность категории «экономическая безопасность» можно рассматривать с разных позиций. Во-первых, экономическую безопасность российские ученые описывают как «состояние экономической системы, характеризующееся способностью предотвращать угрозы ее стабильности» [40], [58], [22], [11]. Данную категорию, также можно представить, как «отсутствие угроз и вероятности образования тех или иных опасностей для функционала компании» [5]. С этой же позиции, экономическая безопасность – «это устойчивое к динамике положение, при котором в текущий временной

момент риски и угрозы не несут опасности» [4]. Экономическая безопасность компании «описывается как состояние его защищенности от воздействия неблагоприятных, дестабилизирующих факторов внешнего и внутреннего окружения» [12]. Этим достигается соблюдение экономических интересов и достижение целей деятельности организации. Экономическая безопасность рассматривается как «минимизация потерь и сохранение контроля над собственностью, обеспечение информационной безопасности и правовой защиты» [12].

С другой точки зрения, экономическая безопасность может быть описана такими противоречивыми характеристиками как стабильность и развитие. Если не наблюдается положительная динамика результатов деятельности, то устойчивость бизнеса снижается, адаптивность к турбулентности среды значительно затрудняется, достижение финансово-коммерческого успеха в долгосрочной перспективе затруднено. Другими словами, экономическая безопасность обеспечивается прогрессивными преобразованиями, организационными изменениями, оптимизацией бизнес-процессов, направленных на претворение в жизнь стратегических ориентиров компании, достижение устойчивости, рост и развитие потенциала компании.

Экономическая безопасность зачастую отождествляется с эффективностью ведения бизнеса, «способностью хозяйствующих субъектов надежно выполнять свои функции», умение достигать запланированных целей [41]. Эта точка зрения коррелирует с ресурсно-функциональным подходом, который подразумевает эффективное использование факторов производства [7], [58], оперативное управление уровнем издержек на обеспечение экономической безопасности, реализацию функциональных составляющих системы экономической безопасности.

В разрезе конкурентного подхода дефиницию «экономическая безопасность» можно трактовать как сохранение независимости, удержание завоеванной рыночной позиции, умение реализовывать коммерческие

интересы организации. Потенциал организации, включающий финансовый, кадровый, технологический, инновационный, необходимый для реализации стратегических планов, становится конкурентным преимуществом, которое ложится в основу ее экономической безопасности [53].

В результате исследования были выделены и систематизированы современные подходы, раскрывающие сущность категории «экономическая безопасность предприятия». В таблице 1 каждый подход структурирован: указана цель, раскрыто содержание и определены основные детерминанты, определяющие категорию «экономическая безопасность».

Итак, исследование трудов отечественных ученых и систематизация современных подходов позволило прийти к выводу, что дефиниция «экономическая безопасность» носит многогранный характер и описывается широким разнообразием подходов. Этим объясняется актуальность разработки модели обеспечения экономической безопасности, предполагающей определение приоритетных интересов, требующих защиты в процессе функционирования организации, выделения основных векторов и ключевых составляющих.

С позиции системного подхода в модель включаются субъект, который должен обеспечивать безопасность, объект, который подвергается опасности, и факторы, которые несут угрозу и опасность объекту, рассматриваемые как единое целое во взаимосвязи с внешним окружением. Защиту интересов коммерческой организации от внешних и внутренних угроз, способствующую достижению целей устойчивого развития, рассматривают как стратегический ориентир создания системы экономической безопасности. Структурно система экономической безопасности состоит из субъекта и объекта, механизма их взаимодействия, включающего принципы, ключевые метрики, инструменты, методы воздействия на факторы обеспечения экономической безопасности, процедуры, регламентирующие порядок осуществления управленческих действий по отношению к объекту управления.

Таблица 1 –Типология подходов к определению дефиниции «экономическая безопасность организации»

Подход	Авторы	Цель	Сущность	Основные детерминанты
Системный	С.Ю. Буланов, Л.А. Запорожцева А.А. Максимов С.В. Банк	Устойчивость системы, повышение уровня безопасности. Стабильность функционирования. Финансовый успех	Удержание ресурсного равновесия. Устойчивое к динамике положение, при котором в текущий временной момент риски и угрозы не несут опасности	Организационные, производственные и юридические отношения; материальные и интеллектуальные ресурсы
Ситуационный	С.Ю. Глазьев В.Л. Шульц	Устойчивое социально-экономическое развитие. Соблюдение интересов субъекта. Достижение поставленных ориентиров	Адаптивность к внешней среде; создание благоприятных условий деятельности	Стратегическое управление, политический анализ, ретроспективный и текущий анализ
Функциональный	Е.А. Олейников Д.В. Ермолаев Л.П. Гончаренко В. Ю. Буров, В. П. Бауэр	Оптимизация функционирования всех сфер экономической безопасности. Достижение функциональных целей экономической безопасности	Экономическая безопасность – составная часть системы безопасности предпринимательской деятельности.	«Финансовая, интеллектуальная, кадровая, политико-правовая, экологическая, информационная и силовая сфера» [11]
Процессный	А. В. Шеховцова; Т. А. Лелявина; И. О. Ровдо [57]; Д.В. Белкин	Достижение результатов, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйственной деятельности	Составляющие экономической безопасности – неотъемлемая часть процесса создания стоимости. Каждый процесс на «выходе» концентрируется на ключевых факторах успеха	Бизнес-процессы; оптимизация финансово-хозяйственных процессов, протекающих в компании
Инновационный (циклический)	Л.А. Запорожцева	Достижение перманентного устойчивого развития	Мониторинг безопасного развития предприятия по кривой жизненного цикла; трансформация жизненного цикла	Оценка детерминирующих компоненты стратегической экономической безопасности предприятия

Продолжение таблицы 1



Подход	Авторы	Цель	Сущность	Основные детерминанты
Проектный	М.Б. Султыгова	Целевая функция проекта – «обеспечение экономической безопасности. Достижение целевого уровня экономической безопасности» [44]	«Интеграция управления обеспечением экономической безопасностью в систему проектного управления организации» [44]. Совокупность организационно-экономических управленческих решений, регулирующих процесс деятельности организации. Изменение состояния системы, описываемого фактическими значениями метрик, в состоянии, описываемое целевыми	Иерархическая система детерминант (финансовая, информационная, инновационные и т.д.), детализация частных показателей с установленными пределами. Составление плана мероприятий, направленных на предотвращение воздействий различного рода угроз
Ресурсно-функциональный	А. Яниогло, В.В. Загарских Р.В. Белозерцев В.Н. Белозерцев С. А. Касперович Е. А. Дербинская	Стабильное функционирование и динамическое развитие компании. Независимость и возможность противостояния к внешним угрозам.	Создание системы комплексной защиты, и обеспечение ее рационального функционирования. Реализация функций системы экономической безопасности. «Способность хозяйствующих субъектов надежно выполнять свои функции» [41]	Эффективное использование ресурсов и предпринимательских возможностей. Весь комплекс метрик, оценивающих результативность применения факторов производства, «находится в пределах допустимых границ своих пороговых значений» [6]
Конкурентный	В.В. Чекмарев М.М. Хайкин Л.К. Иванова	Достижение заданного уровня конкурентоспособности, обеспечивающего устойчивое развитие	Конкурентоспособность предприятия как основа экономической безопасности Наращивание конкурентных преимуществ при максимально полной нейтрализации возможных рисков.	«Конкурентные преимущества материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов» [46]. Адекватное управление рисками

Функционирование управляющей подсистемы (субъекта) вырабатывающей, принимающей и транслирующей решения, обеспечивает

безопасность управляемой подсистемы (объекта, например, финансы, персонал), путем мониторинга опасности, предотвращения угроз и сокращения уровня риска деятельности организации. Для достижения целей и задач обеспечения экономической безопасности управляющая подсистема наделяется необходимыми и достаточными ресурсами. Итогом предусматриваемых стратегией развития управленческих воздействий субъектов на объект должен стать высокий уровень экономической безопасности организации в долгосрочном периоде.

Модель системы экономической безопасности организации строится на основе определения приоритетных направлений ее поддержки, установление ключевых составляющих и метрики их характеризующих.

Анализ результатов исследований отечественных и зарубежных ученых позволил сделать вывод, что функционирование системы обеспечения экономической безопасности предполагает реализацию следующих направлений:

1. Обеспечение сохранности имущества и нематериальных активов.
2. Мониторинг уровня товарно-материальных запасов.
3. Обеспечение безопасности операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия.
4. Обеспечение безопасности взаимодействия с бизнес-партнерами.
5. Обеспечение сохранности финансовых ресурсов.
6. Предупреждение негативного влияния факторов на финансовую устойчивость организации и угрозы возникновения банкротства.
7. Антикоррупционная безопасность.

Консолидация этих сфер деятельности, направленных на обеспечение экономической безопасности организации, позволяет выделить четыре ключевых вектора:

- эффективность управления финансами организации;
- устойчивость конкурентной позиции;
- эффективность бизнес-процессов;

– результативность сотрудников, осуществляющих финансово-хозяйственную деятельность.

Каждый вектор отражает одну из перспектив, предложенных Д. Нортонем и Р. Капланом, которые правомерно рассматривать как составляющие экономической безопасности организации.

Финансовая перспектива служит исходным пунктом для определения стратегических ориентиров других функциональных областей экономической безопасности, что обеспечивает сбалансированность направлений стратегии и путей ее реализации. Финансовой целью экономической безопасности является устойчивый рост стоимости компании. Обеспечение и укрепление финансовой безопасности можно добиться двумя способами – увеличением доходов и ростом продуктивности. Увеличение объема продаж достигается за счет повышения клиентоориентированности компании: привлечения новых клиентов, сокращения оттока существующих, повышения интенсивности покупок.

Вторым способом достижения финансовой стабильности является рост производительности. Эта задача решается либо сокращением постоянных и переменных затрат на производство и реализацию продукции, либо повышением эффективности использования материальных и нематериальных активов. Следует отметить, что увеличение доходов и рост продуктивности могут привести к противоположно направленным действиям, поскольку повышения эффективности деятельности можно добиться в более краткие сроки, нежели роста стоимости компании. Если компании удастся найти баланс между этими двумя подходами, то появится устойчивая связь между стратегией и финансовой составляющей экономической безопасности.

Источником финансовой устойчивости компании является удовлетворяющее клиента решение его проблем. Это обусловило появление клиентской перспективы, отражающей предложение потребительной ценности и определяет условия, которые ее создают. Клиентская перспектива является ключевой для разработки стратегии обеспечения экономической

безопасности и воплощения ее в жизнь организации. Основой претворения стратегии в жизнь является эквивалентность нематериальных активов разработанным мероприятиям по предложению ценности потребителям.

Финансовая и клиентская перспективы описывают желаемые результаты стратегии обеспечения экономической безопасности. Ответы на вопрос «Каким образом организация может достигнуть запланированного уровня экономической безопасности?» лежат в плоскости двух следующих перспектив: внутренние процессы, обучение и развитие

Содержание перспективы «внутренние процессы» исходит из принятой концепции клиентской составляющей.

Внутренняя составляющая представляет собой рационализацию процессов, обеспечивающих удовлетворение потребностей клиентов наиболее предпочтительным для них образом. С одной стороны, процессы, протекающие в компании, должны быть направлены на создание ценности, отвечающей ожиданиям потребителей. А с другой, в рамках внутренней составляющей следует предусмотреть совершенствование бизнес-процессов, направленное на сокращение затрат как средства повышения производительности в финансовой перспективе. Итак, третья перспектива выделяет те процессы, которые являются приоритетными для достижения заданного уровня экономической безопасности, поскольку именно они лежат в основе эффективности функционирования организации.

Предлагается один из подходов к классификации бизнес-процессов, что позволит учитывать их специфику и будет способствовать повышению эффективности управления ими.

Управление клиентами направлено на укрепление и развитие отношений с целевыми потребителями. Этот процесс предполагает создание клиентоориентированной компании и непрерывное ее совершенствование. Управление производством является основным процессом, создающим ценность для клиентов в соответствии с принятой концепцией клиентской перспективы.

Управление инновациями включает целый комплекс действий – от зарождения идеи новых товаров и услуг до выведения их на рынок. Успешность управления инновациями определяется возможностью производства продукта стабильного качества, отвечающего потребностям клиентов. Инновационный процесс определенного проекта можно считать завершенным, когда продукция (услуга) отвечает заданным требованиям функциональности, объем реализации, уровень маржинальности и величина прибыли, получаемой от продажи нового продукта, соответствуют плановым значениями. Успешность инновационных процессов способствует росту доходов организации, повышению финансовой стабильности, и укреплению ее экономической безопасности.

Области, которые охватывают законодательный и социальный процессы: забота об окружающей среде, безопасность и охрана здоровья, трудоустройство и инвестиции в развитие общества, – поддерживают имидж организации, снижают риски потери деловой репутации организации. Развитие этих сфер деятельности – важная составляющая экономической безопасности современной организации. Эффективный диалог с местными сообществами и органами власти в регионах присутствия – необходимое условие устойчивого развития компании и увеличения ее ценности для всех заинтересованных лиц.

Для повышения экономической безопасности необходимо определить круг правовых рисков и направить свои усилия на их митигирование [55]. Законодательство на государственном и региональном уровнях определяет правила ведения бизнеса, регулирует предпринимательскую деятельность. Компании заинтересованы в разработке системы комплаенс, направленной на недопущение действий, противоречащих букве закона, т.е. на правовую защиту организации. Снижению репутационных рисков способствует и внедрение корпоративной бизнес-этики. Управление законодательными процессами помогает предупредить появление проблем с регуляторами, ответственными за соблюдение чистоты ведения деловой активности

хозяйствующими субъектами экономики. Итак, эффективный менеджмент законодательных и социальных процессов превращается в фактор укрепления положительного имиджа организации и, следовательно, обеспечения экономической безопасности, стабильности и устойчивого роста стоимости компании.

Для обеспечения экономической безопасности от совершенствования внутренних процессов компании требуется разное время в зависимости от их видов. Выявление и мобилизация резервов повышения эффективности производственных процессов приводят к самому быстрому эффекту в течение 6 – 12 месяцев. Повышение клиентоориентированности компании обеспечивает рост выручки от реализации продукции (услуг), прибыли и уровня капитализации компании в среднесрочном периоде – 12 – 24 месяца. Совершенствование инновационных процессов приведет к улучшению финансовых показателей в течение 24 – 48 месяцев. Создание благоприятного имиджа, укрепление репутации, повышение лояльности клиентов в результате активной поддержки законодательных и социальных процессов также будут способствовать росту доходов и повышению стоимости компании, но потребует еще более длительного времени. В этом случае процесс создания потребительной стоимости будет сбалансированным относительно краткосрочных и долгосрочных периодов, что обеспечивает экономическую безопасность организации на длительную перспективу и способствует увеличению капитализации компании.

Перспектива «обучение и рост» представляет собой совокупность нематериальных активов компании и определяет их значение для реализации общей стратегии, создания предложения ценности для клиентов, достижения требуемого уровня внутренних процессов. Четвертая перспектива «обучение и рост» описывает элементы человеческого, организационного и информационного капиталов, взаимосвязанные и соответствующие третьей перспективе «внутренние процессы». Нематериальные активы приводят в исполнение бизнес-процессы компании. В рамках этой перспективы следует

сосредоточить усилия на тех элементах нематериальных активов, использование которых будет направлено на защиту экономических интересов организации. Четвертую перспективу тем самым рассматривают как основу обеспечения экономической безопасности.

Таким образом, в широком смысле экономическую безопасность можно представить, как состояние защищенности организации от потенциальных и реальных угроз, возникающих во внешнем окружении и во внутренней среде, поддерживаемое стратегическими решениями в рамках финансовой и клиентской перспектив, реализуемых на основе эффективного управления бизнес-процессами и нематериальными активами, что обеспечивает устойчивость организации и достижение стратегических ориентиров.

## **1.2. Клиентоориентированность организаций как составляющая системы экономической безопасности**

Развитие мировой экономики, насыщенность рынков и изменчивость предпочтений потребителей обусловило возрастание значимости конкурентоспособности организации в обеспечении экономической безопасности [36].

Центр внимания топ-менеджмента смещается на интеллектуальный потенциал бизнеса. Основным конкурентным преимуществом организации становится умение привлекать новых клиентов, формировать длительные взаимовыгодные отношения с ними, сохранять и укреплять потребительскую лояльность [8], [26], [27]. По мнению компаний, в цифровой экономике успешность бизнеса обеспечивается в первую очередь клиентоориентированностью; на втором месте, по результатам опроса Агентства электронного консалтинга Econsultancy, – «управление на основе анализа данных», а «инновационность» находится только на третьем (рисунок 1).

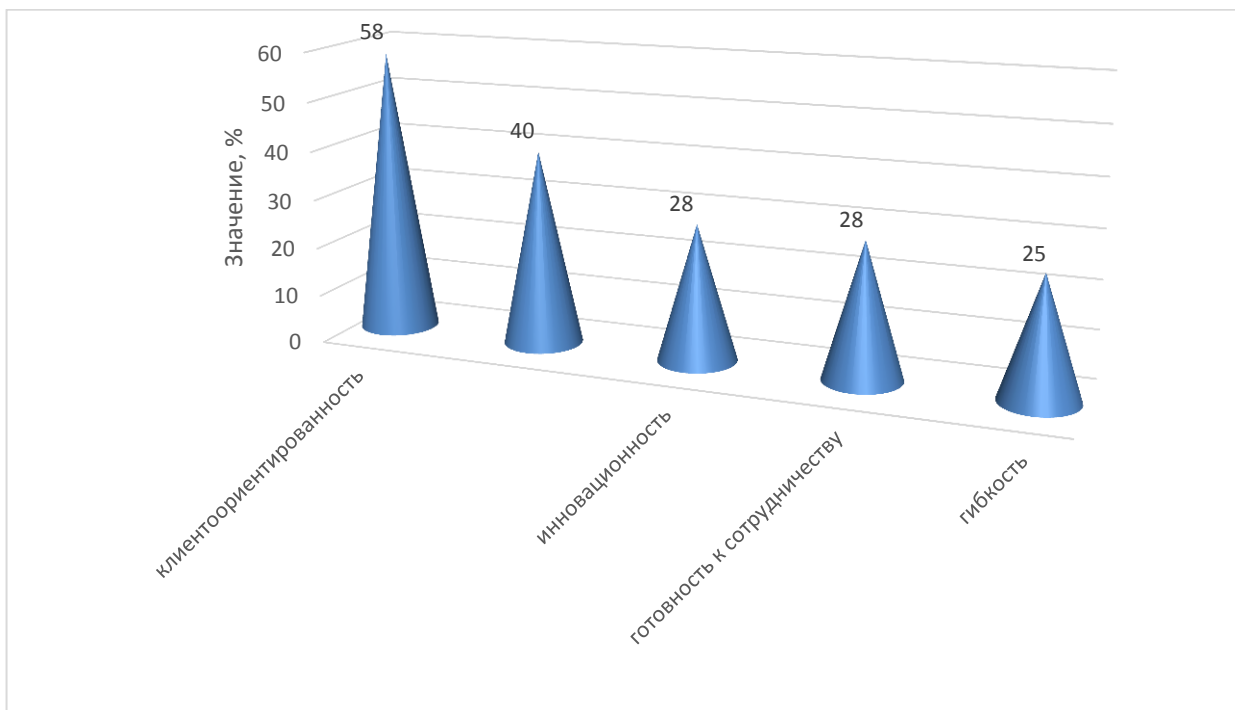


Рисунок 1 – Значимость характеристик, необходимых для успешности компаний в современной экономике

Клиентоориентированность является основой деятельности организаций, ориентированных на финансовое благополучие, долгосрочное устойчивое функционирование на рынке, что обеспечивает, в конечном итоге, ее экономическую безопасность.

По мнению Питера Друкера, «существует лишь одно правомерное обоснование цели бизнеса: создание удовлетворённого клиента». Следуя этому постулату, в центре внимания компании должно находиться управление отношениями с клиентами, поскольку они являются самым ценным активом компании. Управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой ориентированную на клиента концепцию устойчивого бизнеса, построение которого базируется на информационных технологиях, что создает основу экономической безопасности организации. За счет использования базовых положений маркетинговых теорий, успешного опыта предпринимательской деятельности, возможностей цифровой экономики она позволяет по-новому оценить активы компании и сконцентрировать их на



удовлетворении потребности клиента, а не вокруг производства или сквозного бизнес-процесса.

«Клиентоориентированность – это основная, базовая ценность, согласно которой бизнес существует ради удовлетворения интересов и потребностей клиента». [49]. Идейный элемент клиентоориентированности: довольный клиент – источник многократного получения прибыли. Этим объясняется роль клиентоориентированности как основной составляющей обеспечения экономической безопасности организации. Это утверждение основывается на том, что на «любом рынке клиент является основным источником дохода компании, и соответственно для поддержания устойчивого роста компаниям необходимо фокусироваться на удовлетворении потребностей своих клиентов» [52].

Конкурентное преимущество сегодня зависит от способности понять желания клиента и на основе этого понимания предложить потребительскую ценность, более привлекательную, более полно удовлетворяющую нужды, чем другие компании. Положительный опыт общения с компанией обеспечивает симпатию клиента и его лояльность к организации в долгосрочной перспективе.

И. Манн описывает философию клиентоориентированности следующим образом: «инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов».

В узком смысле клиентоориентированное управление акцентирует внимание на учете потребностей клиентов, улучшении процесса обслуживания, на улучшении работы сервисного персонала на основе использования необходимых ресурсов и компетенций. Ж.-Ж. Ламбен определяет клиентоориентированность как «изучение потребностей

потребителей, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы».

Широкое толкование ориентации на клиента предусматривает не только внимание к аспектам взаимодействия с потребителями, но и к релевантности бизнес-процессов в соответствии с вновь получаемыми из корпоративной информационной системы данными [14]. В широком смысле фокусировка на удовлетворении потребностей клиента представляет собой межфункциональный процесс, пронизывающий все уровни организационной структуры компании. Этому взгляда придерживаются А. Коли и Б. Яворски. Ученые справедливо полагают, что клиентоориентированность представляет собой «деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей» [24].

В качестве целевого результата построения клиентоориентированной организации следует рассматривать создание дополнительной ценности. Другими словами, потребители, благожелательно настроенные к компании, должны воспринимать ее как обладателя некой идеи (бренда), представляющей для них особую ценность. Дж. Нарвер С. Слейтер определяют целевые ориентиры клиентоориентированности следующим образом: «достаточное понимание целевых потребителей для того, чтобы создавать для них наивысшую ценность в течение продолжительного периода времени» (рисунок 2). Это обеспечивает экономическую безопасность организации в стратегической перспективе.

Задачи клиентоориентированной компании заключаются в управлении лояльностью различных клиентских групп:

- выявление и установление поддержки и укрепление взаимоотношений со стейкхолдерами;
- повышение интенсивности потребления у постоянных клиентов;
- увеличение ценности клиентской базы, повышение её капитализации;

- прекращение взаимодействия с убыточными клиентами;
- повышение эффективности бизнес-процессов, ориентированных на клиента;
- достижение целей всех вовлеченных во взаимоотношения сторон;
- выполнение взаимных обязательств компании и стейкхолдеров.

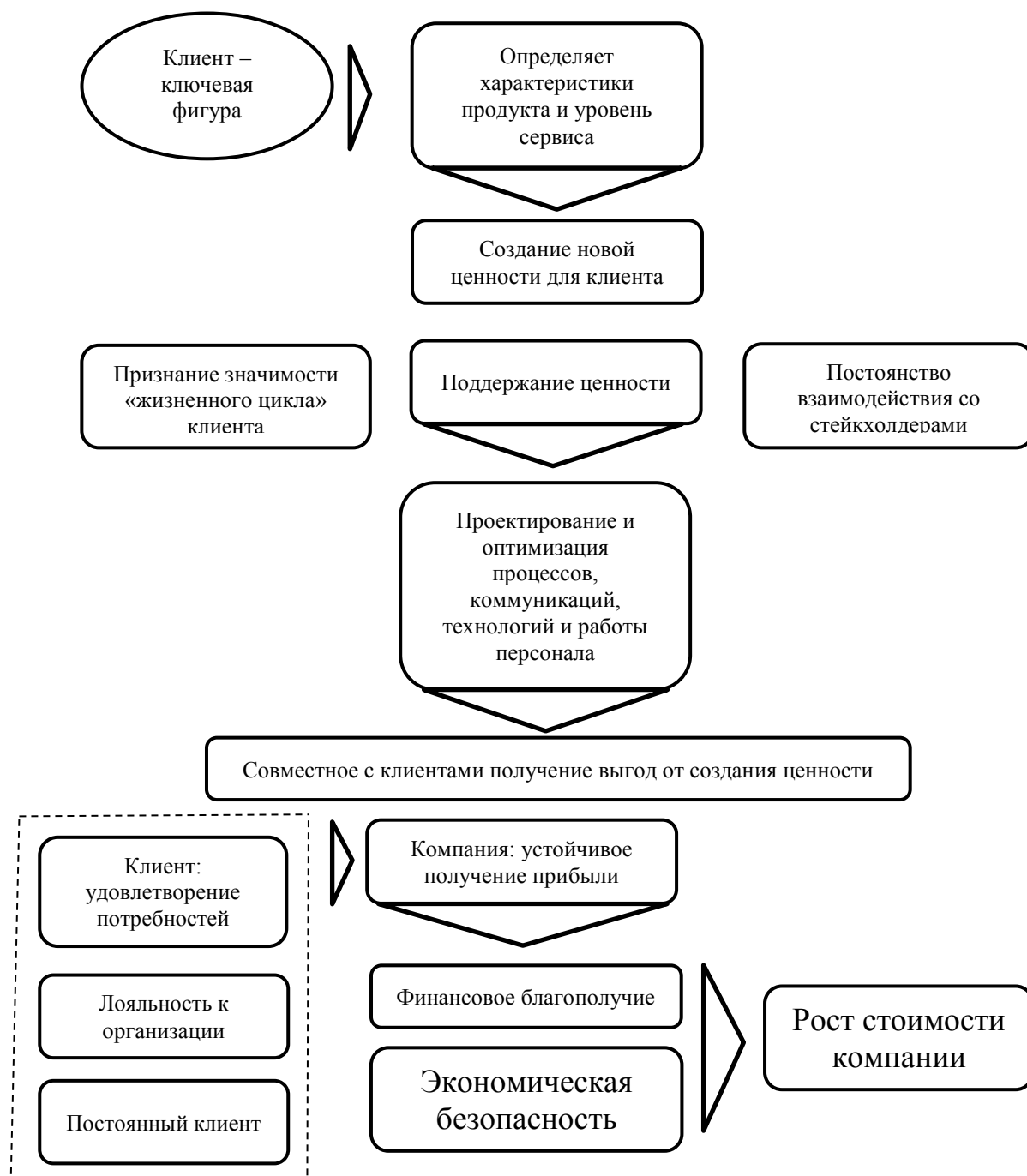


Рисунок 2 – Взаимосвязь клиентоориентированности организации и ее экономической безопасности

Выполнение задач клиентоориентированности предполагает осуществление ряда бизнес-процессов, которые охватывают все сферы деятельности организации. Процессный подход позволяет представить клиентоориентированность как многоуровневую последовательность, описывающую процедуры управления отношениями с клиентами, представленную на рисунке 3) [14]. Клиентоориентированный менеджмент базируется на анализе огромных объёмов и значительного многообразия данных о потребителях, которые на свободной основе распространяются внутри организации. Они определяют качественные характеристики потребительской ценности и уровень сервиса, соответствующие требованиям клиентам, выявленным на основе анализа аккумулированных данных.



Рисунок 3 – Пирамида клиентоориентированности

Итак, описывая клиентоориентированность с точки зрения управления организации в целом, можно обратиться к определению, представленному Б.П. Шапиро: «Распространение информации о предпочтениях клиентов во всех функциональных подразделениях компании; принятие четко скоординированных стратегических и тактических решений при участии

различных подразделений и функциональных групп компании и их выполнение на основе соответствующих обязательств».

Клиентоориентированная стратегия может фокусироваться на удовлетворении как осознанных краткосрочных потребностей, так и на неосознанных, едва зарождающихся. Разрабатывая клиентскую составляющую экономической безопасности менеджмент должен определить целевой сегмент, детализировать предложение (описать уникальность ассортимента, цену, значимые аспекты обслуживания, взаимоотношения и имидж), выбрать конкурентную стратегию. Различают четыре типа предложения потребительной ценности (Приложение А).

Первый тип – своевременное предложение товаров и услуг, обладающих высоким качеством и низкой ценой. Компания, выбирая этот тип предложения, обещает клиентам неизменно высокое качество товара, привлекательную цену, удобство приобретения, соблюдение сроков поставки. В этом случае стратегией компании являются представление существующей продукции на рынке, который уже освоен компанией и выход на новые сегменты рынков с продукцией, традиционно производимой компанией.

Реализуя этот тип предложения потребительной ценности, коммерческая организация обеспечивает устойчивую величину спроса, формирование и расширение клиентской базы за счет максимально полного удовлетворения осознанных потребностей, отличным от конкурентов образом. Это создает условия для получения стабильного дохода и заданного размера прибыли.

Второй тип предложения потребительной ценности основывается на инновациях и лидерстве по продукту. Компании, следующие этому типу, предлагают потребителям товары, которые по своим качественным характеристикам существенно отличаются от традиционных. Благодаря этому держится достаточно высокий уровень спроса на подобные товары. Для инновационных товаров используется премиальная ценовая стратегия:

«высокое качество – высокая цена». Тим Кук, CEO компании Apple, очень точно охарактеризовал второй тип предложения потребительной ценности: «Отличный продукт – не значит дорогой продукт, а скорее означает справедливую цену за него. Если мы можем делать отличные продукты и за это достигать на рынке довольно высокой цены, это очень замечательно». Производители подчеркивают, что продукты и услуги обладают уникальными функциональными характеристиками, превосходящими товары-аналоги. Компании, занимающиеся инновационными разработками, привлекают клиентов, помогая им обнаружить скрытую неосознанную потребность, которая не могла преобразоваться в спрос, так как товар, ее удовлетворяющий, ранее не существовал. При этом клиенты и партнеры по бизнесу вовлекаются в совместные проекты по развитию продуктов и бизнес-процессов [20].

Компании, ориентирующиеся на лидерство продукта, стремятся вывести новинку на рынок первыми, поскольку это составляет их конкурентное преимущество, соответственно, это становится еще одной целью клиентской перспективы. Кроме того, компании для поддержания имиджа лидера инноваций должны постоянно представлять своим целевым клиентам оригинальные разработки. Конечно, предугадать будущие потребности достаточно сложно, и около 40% новых потребительских товаров терпят поражение на рынке. Но компании, чьи идеи завоевали сердца клиентов, становятся всемирно известными брендами, получают миллиардные прибыли, возглавляют списки Forbes по уровню капитализации.

Клиентоориентированность в этом случае трактуется как долгосрочная бизнес-стратегия организации [20]. Таким образом, реализация долгосрочной клиентоориентированной бизнес-стратегии обеспечивает финансовое благополучие организации, создавая надежную экономическую защиту, позволяющую предотвращать возникающие внешние и внутренние угрозы и риски.

Третий тип предложения потребительной ценности заключается в предоставлении клиентам наилучшего полного решения их проблем. Компания, придерживающаяся концепции кастомизации (персонализации), позиционирует себя как специализирующаяся на удовлетворении специфических требований клиента. Потребители чувствуют постоянную заботу, поскольку сотрудники организации взаимодействуют с ними на протяжении всего жизненного цикла продукта (услуги), максимально предугадывая их желания. Предлагая полное клиентское решение, компания сохраняет клиентскую базу, обеспечивая тем самым стабильный дополнительный доход от оказания сопутствующих сервисных услуг.

Четвертый вид предложения потребительной ценности представляет собой систему замкнутости, когда складывается идеальная для компании ситуация: продукт (разработка), принадлежащий компании, превращается в стандарт для данной отрасли. В этом случае представители предложения имеют возможность ознакомить со своими продуктами широкий круг потенциальных покупателей, а представители спроса – выбрать наиболее подходящий для них вариант, рассматривая и сопоставляя товары и услуги большого количества производителей.

В результате анализа работ отечественных и зарубежных ученых были выделены основные черты клиентоориентированности.

Абсолютное большинство отечественных и зарубежных авторов справедливо полагают, что в основе клиентоориентированного управления компанией должно лежать стремление удовлетворять потребности клиента в максимальной степени [64]. Раскрывая сущность данного подхода к управлению, отечественные исследователи говорят о необходимости формирования ориентированных на длительную перспективу взаимоотношений с клиентами: привлечение и удержание наиболее прибыльных из них.

Главным эффектом от ориентации бизнеса на клиента должен быть прирост прибыли от более качественного обслуживания. В противном случае

нельзя говорить о клиентоориентированности компании. Повышение эффективности управления взаимоотношениями с клиентами основывается на глубоком понимании и удовлетворении их основных потребностей. Такой подход формирует дополнительный поток клиентов, обеспечивая увеличение прибыли [10], [52].

Ученые XX-XXI вв. рассматривают ориентацию на клиента как фактор достижения финансово-экономической самостоятельности. Формула клиентоориентированности выглядит следующим образом: клиент плюс прибыль, которую получает компания в случае удовлетворении его потребностей. Это отмечают Ю.Б. Кареева, Ю.И. Смирнов, Б.Н. Рыжковский. В их работах рассматривается взаимосвязь клиентоориентированности и финансовой результативности деятельности компаний: «Клиентоориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде» [21]. В.Е. Лучков определяет клиентоориентированность как «способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов» [59].

Е.А. Власенкова рассматривает клиентоориентированность как «механизм формирования за счет использования соответствующих ключевых компетенций партнерского взаимодействия организации и клиента, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов и отражающегося в получении устойчивой прибыли в долгосрочном периоде» [10].

Б.Н. Рыжковский также указывает на основные черты клиентоориентированности и представляет категорию, как «инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [24].



Следует отметить, что клиентоориентированность должна носить долгосрочный, стратегический характер [10], [31]. На это в своих исследованиях обращает внимание Ю.Б. Кареева: «Клиентоориентированный подход – это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей» [21]. Клиентоориентированность, как «стратегию предприятия, направленную на учет и удовлетворение потребностей клиента и формирование максимально комфортных отношений с ним с целью долгосрочного профессионального взаимодействия», определяет и Ю.И. Смирнов.

Итак, в рамках данного исследования, клиентоориентированность следует рассматривать как бизнес-стратегию, реализация которой позволит в полной мере удовлетворить потребности клиентов и сформировать с ними взаимовыгодные партнерские отношения, что обеспечит экономическую безопасность и создаст условия для предупреждения возникающих угроз и уменьшения вероятности наступления рисков событий целью долгосрочного существования организации на рынке [15].

Существуют эмпирические доказательства взаимосвязи рыночной ориентации и результативности деятельности компаний на российских рынках [54]. Экономический эффект успешной ориентации на клиента выражается в приросте прибыли, увеличении выручки, росте котировок акций компании, увеличении ее капитализации. Реализация стратегий, направленных на повышение лояльности клиентов, создание долгосрочных отношений с клиентами, по различным оценкам экспертов, способствуют росту частоты и объема заказов, объема продаж на 15%, прибыльности на 25 – 100%. Изменение уровня удержания клиентов на 5% приводит к увеличению дохода организации в 2 раза и положительной динамике

прибыли (до 25 – 100%). Повторные покупки лояльных клиентов обеспечивают в среднем 65% оборота компании [47].

Рост индекса удовлетворенности потребителей на 1% ведет к увеличению капитализации компании на 3% [47]. Так, капитализация Amazon за период с 2000 году по 2019 гг. выросла в 48,3 раза при индексе лояльности потребителей равном 69 %. Самый яркий пример, демонстрирующий зависимость уровня капитализации от степени лояльности клиентов, – это развитие компании Apple inc. Компания первой возвела клиентский опыт в ранг корпоративной стратегии. В результате удовлетворенность клиентов Apple достигла 89 %, прибыль на одного сотрудника превысила \$110 тыс., а выручка составила \$500 тыс. за год. В декабре 2000 года рыночная капитализация компании составляла \$4,65 млрд. На 11 января 2021года Apple inc. заняла второе место в топ-10 дорогих компаний мира с уровнем капитализации \$2213 млрд, т.е. за анализируемый период капитализация компании выросла в 475,91раз [37].

Экономическими результатами клиентоориентированного управления организацией также могут стать:

- снижение издержек на привлечение клиента;
- повышение скорости реакции на запросы;
- увеличение скорости оборота средств;
- снижение издержек организации.

Итак, глобализация экономики, высокая турбулентность окружающей среды, усиление противоборства компаний на мировых рынках порождает необходимость иного подхода к управлению коммерческими организациями, который бы позволил сформировать и поддерживать определенную конкурентную позицию в долгосрочной перспективе. Основой конкурентоспособности компании является построение бизнес-процессов компании вокруг создания и поддержания ценности, ожидаемой потребителем. Этим объясняется фокусирование внимания на создании клиентоориентированной организации, реализация стратегии которой

обеспечивает устойчивое финансовое благополучие, высокую результативность функционирования и создание потенциала роста и развития, т.е. формирует экономическую безопасность организации. Стратегия организации, целью которой стало удовлетворение потребностей клиента наилучшим для него образом, создает условия многократного получения прибыли, сохранения большого запаса финансовой прочности, существенно снижая тем самым вероятность попадания организации в зоны «разрушения» и «критического состояния». Клиентоориентированность предусматривает целый комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на предупреждение угроз, возникающих как в сложном и динамичном внешнем окружении организации, так и в ее внутренней среде. Таким образом, сегодня клиентоориентированность является базовой составляющей системы экономической безопасности организации.

### **1.3 Методика оценки клиентоориентированности организации как составляющей экономической безопасности организации**

Определение клиентоориентированности, как составляющей экономической безопасности организации, уточненное в рамках данного исследования, определила значимость оценки уровня ориентации на потребителя для проведения проактивной политики в области защиты экономических интересов организации с целью обеспечения ее устойчивого существования на рынке.

Характеристиками клиентской перспективы могут стать доходность клиента, степень их приверженности компании, уровень удовлетворенности. Критерии этой перспективы следует детализировать такими метриками, как расширение клиентской базы, доля рынка, занимаемая компанией, доля продукции, соответствующей ГОСТу, узнаваемость бренда и т. д.

На основе анализа работ отечественных и зарубежных ученых были систематизированы современные подходы к оценке клиентоориентированности компании.

Первый подход объединяет модели, позволяющие определить эффективность взаимодействия организации и потребителей на основе клиентского опыта. В современных условиях хозяйствования, как было доказано ранее, экономическая безопасность организации, ее способность противостоять внешним и внутренним угрозам, умение адаптироваться к высокой степени изменчивости среды определяются эффективностью управления клиентским опытом, который представляет собой совокупность взаимоотношений между организацией и потребителем.

Анализ клиентского опыта направлен на выявление проблемных зон в обслуживании потребителей, совершенствование бизнес-процессов, позволяет оценить статус бренда в глазах потребителей фактор [62]. В общем виде алгоритм действий организации по улучшению клиентского опыта можно представить следующим образом.

1. Определение методики подсчета метрики, измеряющей удовлетворенность (лояльность) потребителей.
2. Сбор данных и подготовка отчетности по результатам проведения опроса.
3. Анализ полученных значений метрик лояльности (удовлетворенности) и выявления причин негативных результатов.
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов в компании, предложение путей устранения причин недовольства клиентов.
5. Составление и реализация плана по повышению удовлетворенности клиентов.
6. Контроль выполнения плана и подведение итогов.

Результатом эффективного управления клиентским опытом является повышение удовлетворенности клиентов и потребительской лояльности [48], [63]. Для измерения уровня удовлетворенности и лояльности клиентов

разработан целый ряд показателей. Рассмотрим базовые метрики оценки удовлетворенности и лояльности.

Средний показатель удовлетворенности клиентов называется Customer Satisfaction (CSAT). Эта метрика позволяет оценить удовлетворенность клиента в конкретной точке контакта или простоту прохождения через нее. CSAT измеряет удовлетворенность пользователей по отношению к продукту или услуге». Улучшение CSAT на 1 % сокращает операционные расходы на 1 %. Удовлетворенность клиента увеличивает кросс-продажи и дополнительные продажи на 20 %. В случае положительного опыта общения 98 % клиентов продлевают взаимоотношения с компанией. Средний показатель удовлетворенности клиентов CSAT базируется на мнении потребителей, которые выражают свое отношение к компании (товару, услуге и т. д.), соглашаясь или не соглашаясь с утверждением: «В целом я доволен продуктом/услугой». Основное преимущество метрики CSAT заключается в том, что показывает моментальную реакцию, отражающую удовлетворенность продуктом или услугой.

В 2003 году Фред Райхельд, известный американский исследователь из Bain & Company, опубликовал научный труд в известном журнале Harvard Business Review под названием «Один показатель, который вам следует улучшить», в котором речь шла о NPS. Эта метрика дает полную информацию о лояльности и вероятности продолжения взаимодействия с компанией и обоснование этого. Оценка лояльности методом NPS – это отклик респондента о работе конкретного сотрудника или процесса. К ограничениям метрики можно отнести следующие аспекты:

- оценивается лишь общее отношение к компании;
- выделить индикаторы, вызвавшие недовольство клиентов, затруднительно;
- лояльность клиентов может быть только декларируемой;
- степень удовлетворенности клиентов качеством сервиса отсутствует;

- определить весь спектр факторов, влияющих на уровень лояльности, не представляется возможным.

В связи с этим разработать обоснованные направления совершенствования клиентской составляющей системы экономической безопасности становится нетривиальной задачей. Но с другой стороны, многие специалисты полагают, что эта метрика превосходит CSAT по эффективности измерения лояльности клиента, поскольку оценивает ее не в данный момент времени, а в целом, что объясняет большая популярность NPS.

Для измерения степени лояльности клиента используется индекс CSI. Методика расчёта индекса удовлетворенности потребителя представлена шведскими учёными из Стокгольмской школы экономики в 1989 г. Оценка индекса CSI позволяет сделать выводы относительно: слабых мест маркетинговой политики, качества обслуживания потребителей, первоочередных направлений совершенствования бизнес-процессов компании, причин оттока/лояльности клиентов. К преимуществам метрики относится: измерение степени удовлетворенности клиента не только компанией, но и услугами, которыми он пользуется; коэффициент может применяться для расчета удовлетворенности конкурирующими компаниями или продуктами; область применения – анализ бизнеса, функционирующего на рынках B2C, B2B и даже B2G. В результате анализа полученных значений индекса CSI может быть улучшено качество составляющих системы экономической безопасности, а именно:

- увеличение прибыли за счет понимания причин лояльности клиентов;
- выявление истинных потребностей клиентов;
- определение позиции на рынке, путем сравнения оценки организации с подобными показателями конкурентов;
- мотивация сотрудников к обучению, развитию, повышению результативности;
- выбор направления обучения персонала;

- улучшение сервиса и организации обратной связи с клиентами.

Индекс потребительских усилий был разработан в 2010 году консультантами Corporate Executive Board Company. Новый индикатор оценивал клиентский опыт, измеряя, сколько усилий должен приложить клиент для решения своей проблемы с помощью компании. Исследования показали, что сокращение усилий, предпринимаемых клиентом для получения желаемого результата, коррелирует с его лояльностью к компании. Метрика CES позволяет оценить конкретное взаимодействие, что дает возможность выявить слабые стороны обслуживания и на основе этой информации внести изменения в бизнес-процессы и скорректировать действия конкретного сотрудника. Использование индекса потребительских усилий в качестве метрики клиентской перспективы способствует повышению качества обслуживания благодаря:

- комплексной оценке уровня оказываемой услуги;
- корректной оценке вклада сотрудника в достижение определенного уровня сервиса и в конечный показатель лояльности клиентов, что способствует росту персональной заинтересованности сотрудников в улучшении сервиса;
- сокращение усилий клиента на взаимодействие с компанией, что приведет к улучшению клиентского опыта, повышению лояльности, увеличению количества сделок.

В рамках второго подхода были рассмотрены методики оценки клиентоориентированности базирующиеся на анализе внутренней среды организации. Так, с помощью шкалы SOCO определялся уровень ориентации на нужды потребителя лишь со стороны сотрудников, устанавливалась связь с динамикой продаж. Значительное количество методик, разработанных зарубежными учеными, основаны на показателях, характеризующих степень ориентации на клиента, измеряемых внутри компании (например, RFM-анализ).

Третий подход, объединил популярные шкалы измерения клиентоориентированности, такие как MKTOR, MARKOR, шкала Дешпанде, Фарли и Вебстера, шкала MORTN [20]. Данное исследование исходило из всестороннего анализа этих методик, представленном в публикациях О.В. Гулаковой, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой [14].

Систематизация существующих моделей оценки ориентации организации на потребителя, уточнение дефиниции «клиентоориентированность», как базисной составляющей экономической безопасности, предопределили двойственный подход к разработке методики, которая заключается в комплексной оценке клиентоориентированности с точки зрения внутреннего и внешнего контура организации.

#### 1. Оценка клиентоориентированности с позиции организации.

Оценка клиентоориентированности в разрезе внутреннего контура объясняется тем, что клиентоориентированность, являясь базисом существования и развития организации, определяет все протекающие в ней бизнес-процессы, что обуславливает важность их оценки в этом разрезе со стороны менеджмента.

Исходя из составленной классификации типов предложения потребительной ценности, выявленных основных черт клиентской перспективы системы экономической безопасности, анализа работ отечественных ученых предложено обособить группу индикаторов «Удовлетворенность клиента», которая наилучшим образом отражает сущность этой составляющей, позволяет оценить степень удовлетворенности клиента, предоставляемыми товарами и обслуживанием в компании. Индикаторы описываются результативными количественными и качественными метриками.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 категория «качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей... Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также



воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя». В центре внимания руководства организации «находится повышение удовлетворенности потребителей. Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей» [12]. Также в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 предусматривается, что «риски и возможности, которые могут оказывать влияние на соответствие продукции и услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей, определены и рассмотрены» [12]. Значимость качества продукции и услуг, их определяющая роль в предложении потребительной ценности обусловило выделение индикаторов, его характеризующих, в отдельную группу.

Группа индикаторов, которая описывает внутренние процессы определяется исходя из принятой концепции клиентской составляющей. Поскольку принятие обоснованных управленческих решений базируется на анализе данных о потребителях, то важным индикаторами становятся полнота и степень доступности информации сотрудников разных уровней.

Индикаторы группы «Персонал» характеризуют факторы, которые лежат в основе реализации целей клиентской перспективы, обеспечивающей экономическую безопасности организации. Эффективность управления человеческим капиталом можно оценить с помощью таких показателей, как: удовлетворенность сотрудника, стабильность коллектива организации, индивидуальная результативность работающего.

Одним из вариантов оценки эффективности использования информационных ресурсов является коэффициент стратегической информированности. Он показывает соотношение между объемом информации, которая доступна сотруднику, и ожидаемой в ней потребности. Степень доступности информации можно оценить с помощью процента необходимых данных, полученных в режиме реального времени по обратной связи, и сопоставлением удельного веса работников, непосредственного взаимодействующих с потребителями и тех, кто имеет доступ к соответствующей информации в интерактивном режиме.

Для оценки уровня клиентоориентированности компании по организационному контуру была проведена декомпозиция групп индикаторов с выделением частных факторов и процессов, влияющих на эту перспективу как составляющую экономической безопасности организации (Приложение Б). Состав и количество элементов декомпозиции могут корректироваться каждой организацией с учетом особенностей деятельности и условий функционирования.

Для оценки уровня клиентоориентированности по организационному контуру на основе анализа работ отечественных и зарубежных ученых предложен интегральный показатель, рассчитываемый по формуле (1):

$$LCF_{ol} = \sum k_i * x_i, \quad (1)$$

где  $x_i$  – сумма бальных оценок, выставленных экспертами по  $i$ -тому индикатору;

$k_i$  – весовые коэффициенты  $i$ -того индикатора.

Весовые коэффициенты, отражают значимость каждого индикатора с учетом их влияния на уровень клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности. Для этого эксперты, выбранные из числа руководителей линейных и функциональных служб, оценивают каждый элемент по пятибалльной шкале, где 0 – «индикатор отсутствует или не соответствует требованиям клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности», а 5 – «полное соответствие индикатора требованиям». Далее, на основе оценок, полученных экспертным путем, методом иерархий вычисляют весовые коэффициенты значимости.

Исследование опыта проведения оценки клиентоориентированности в российских и зарубежных организациях, позволили сформировать шкалу значений метрики (рисунок 4), на основе которой уровень ориентации

организации на клиентов определяют в диапазоне от «низкий» до «высокий» [14], [24].

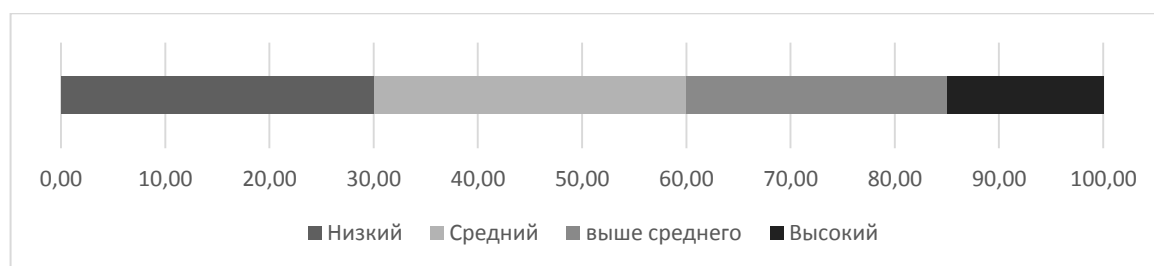


Рисунок 4– Шкала уровня клиентоориентированности организации

Диагностика частных индикаторов позволяет выявить существующие и предвидеть потенциальные угрозы снижения клиентоориентированности внутри организации, которые могут повлечь за собой снижение уровня экономической безопасности. Выявление факторов, оказывающих влияние на возникновение угроз, и разработка проактивных мероприятий позволит сохранить устойчивость организации на рынке.

2. Оценка уровня клиентоориентированности с точки зрения потребителей. Степень ориентации организации на клиента, определенная на первом этапе предлагаемой методики, отражает мнение сотрудников и меры, предпринимаемые менеджментом по созданию предложения потребительной ценности. Однако дать объективную оценку фокусировки организации на удовлетворение потребностей, можно только на основе мнения клиентов. Стремление организации быть клиентоориентированной и превосходить в этом вопросе конкурентов должно трансформироваться в рост дохода, прибыли, повышение финансовой устойчивости и экономической безопасности, которые в полной мере зависят от предпочтения клиентов относительно товаров и услуг той или иной организации. Это обусловило необходимость проведения оценки уровня клиентоориентированности организации на основе мнения потребителей.

Участие в опросе предлагается принять клиентам, которые заключили контракт на поставку товаров единойжды, либо те, кто отказался от услуг компании после подачи заявки. Это позволит получить более объективную

оценку состояния клиентоориентированности организации и выявить те негативные факторы, которые препятствуют установлению длительных партнерских отношений.

Исходя из анализа возможностей, ограничений и области применения в качестве основы оценки мнения клиентов предложено использовать шкалу индикаторов МКТОР, разработанную С. Нарвером и С. Ф. Слейтером, представленную в Приложении В, для обработки полученных данных – таксонометрический метода, который является универсальным и позволит не только рассчитать интегральный показатель клиентского контура, но и определить эталонное значение параметров клиентоориентированности для организации, выявить наиболее критичные для уровня клиентоориентированности индикаторы, и оценить их по предлагаемой на рисунке 5 шкале. В таблице 2 представлены шкала оценки уровня клиентоориентированности в рамках клиентского контура для интегрального показателя.

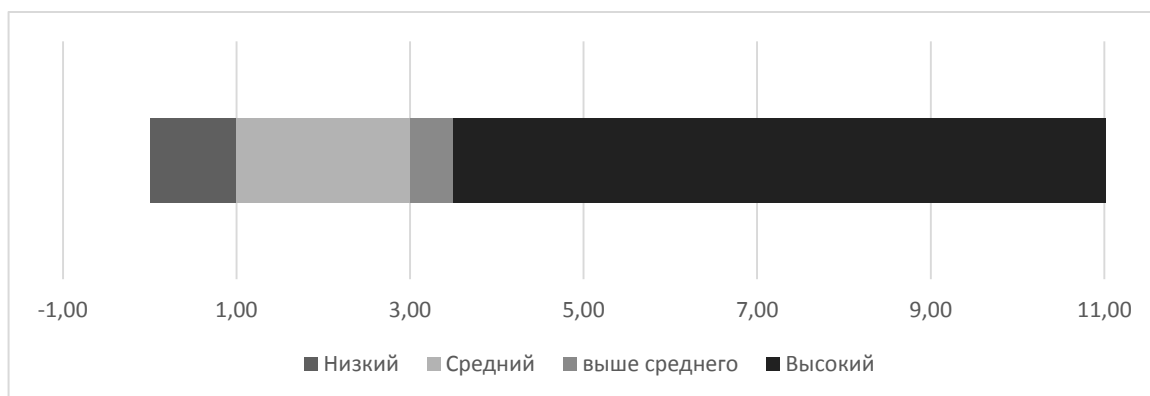


Рисунок 5 – Шкала оценки уровня индикаторов

Уровень клиентоориентированности в рамках клиентского контура определяется по формуле (2):

$$LCF_{cl} = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n}. \quad (2)$$

где  $R_i$  –  $i$ -тый индикатор клиентоориентированности;

$n$  – количество индикаторов.

Таблица 2 – Шкала оценки уровня клиентоориентированности в рамках клиентского контура

Показатель	Уровень удовлетворенности
0,00 – 10,00	высокий
10,01 – 20,0	средний
20,01– 30,00	ниже среднего
30,01 – 40,0	низкий
40,01 и выше	отсутствие удовлетворенности

С целью измерения уровня клиентоориентированности, как составляющей экономической безопасности организации, была разработана процедура оценки, в себя включающая пять взаимосвязанных блоков, содержащих ряд последовательных итераций.

1. Блок. Оценка финансовой составляющей системы экономической безопасности организации. Финансовая перспектива может характеризоваться рядом метрик: ROI, стоимость компании, рентабельность, рост выручки от операционной деятельности, запас финансовой прочности, ликвидностью, автономностью, финансовой устойчивостью и т. д. Эти показатели отражают степень обеспечения экономической безопасности организации, реализующей принятую стратегию клиентоориентированности.

2. Блок. Непосредственно процедура оценки уровня клиентоориентированности начинается с анализа динамики продаж по кварталам с выявлением факторов, вызвавших изменения, поскольку выручка от реализации лежит в основе финансового благополучия компании.

Следующий шаг – анализ соотношения поступающих запросов, количество выставленных коммерческих предложений и совершенных сделок, что позволит оценить результативность менеджеров по продажам и выявить «узкие места» организации их работы.

Далее проводится анализ динамики показателей, характеризующих эффективность ориентации компании на клиента, что определяет в дальнейшем степень экономической безопасности организации.

3. Блок. Следующим шагом, цель которого – выявление проблемных зон, оказывающих существенное влияние на состояние продаж компании, является проведение оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения сотрудников (организационный контур). Для этого составляется опросный лист, вопросы которого отражают сущность исследуемых индикаторов; формируется экспертная группа, которая может включать ведущих специалистов, руководителей структурных подразделений, обладающих корпоративными и профессиональными компетенциями, и оценивается степень согласованности мнений сотрудников. Результаты опроса анализируются в соответствии с предлагаемой методикой оценки ориентации на клиента. Итоговое значение интегрального показателя по организационному контуру сопоставляется с предлагаемой в методике шкалой оценки уровня клиентоориентированности.

4. Блок. Далее оценка ориентированности организации на потребителя переходит в клиентский контур. На этом шаге составляется портрет идеального клиента и проводится анализ бизнес-партнеров по количеству совершенных заказов. По критериям, определенным принятой в организации политикой клиентоориентированности, выделяются контрагенты, постоянно сотрудничающие с организацией, составляется их характеристика.

На следующем шаге проводится оценка лояльности потребителей на основе метрик оттока. Успешность организации, ее экономическая стабильность главным образом зависят от существующей клиентской базы. Неотъемлемой частью бизнеса является отток клиентов, который представляет собой прекращение потребителями покупок или платежей в течение определенного периода времени. Отток – естественная составляющая бизнес-процесса, но компания может уменьшить эффект текучести, исследуя поведение клиентов, повышая их удовлетворенность товаром и обслуживанием, совершенствуя бизнес-процессы. В этом случае доход организации стабилизируется, что будет способствовать устойчивости состояния безопасности. *CR* – метрика оттока клиентов за анализируемый

период представляет отношение количества клиентов, прекративших партнерские отношения с организацией к общей величине клиентской базы организации на начало периода по формулам (3) и (4):

$$CR = N_{cl} / N_c^0, \quad (3)$$

где  $N_{cl}$  – количества клиентов, прекративших партнерские отношения с организацией за период, чел.;

$N_c^0$  – величина клиентской базы организации на начало периода, чел.

$$CR = (N_c^0 + N_{nc} - N_c^1) / N_c^0, \quad (4)$$

где  $N_c^1$  – величине клиентской базы организации на конец периода, чел.

Метрика отражает, насколько эффективно компания удерживает клиентов или как быстро их теряет.

Метрика CRR отражает количество лояльных клиентов и рассчитывается по формуле (5):

$$CCR = (N_c^1 - N_{nc}) / N_c^0. \quad (5)$$

Следующий шаг заключается в установлении тесноты связи между уровнем лояльности и объемом продаж организации на основе корреляционно-регрессионного анализа.

Далее проводится оценка уровня клиентоориентированности в соответствии с предлагаемой методикой. Среди клиентов, которые за анализируемый период не вошли в круг постоянных или отказались от приобретения товаров (услуг), проводится опрос. Респондентам предлагается оценить индикаторы уровня клиентоориентированности и их значимость. По

результатам обработки данных строится матрица удовлетворенности клиентов, где ось X – удовлетворенность параметром, а ось Y – важность параметра. Итоговое значение интегрального показателя по клиентскому контуру сопоставляется с предлагаемой в методике шкалой оценки уровня клиентоориентированности. Далее выявляются индикаторы, которые вызвали низкую удовлетворенность клиентов

5. Блок. Завершающим шагом становится сопоставление частных индикаторов, получивших отрицательные отклики со стороны экспертов и потребителей, интегральных оценок уровня клиентоориентированности организационного и клиентского контуров, тем самым выявляются проблемные зоны, возникшие в клиентской перспективе. Далее определяются факторы, которые влияют на эту составляющую системы экономической безопасности, анализируются причины вызвавшие негативные тенденции и разрабатывается комплекс корректирующих управляющих воздействий.

Таким образом, предлагаемая методика оценки уровня клиентоориентированности, как составляющей экономической безопасности организации, включает совокупность индикаторов, описывающих различные аспекты клиентоориентированности, методы оценки полученных значений, шкалы оценки интегральных показателей. Предложенная комплексная методика дуального измерения степени ориентации организации на клиента и процедура ее проведения позволит определить значимость каждого индикатора клиентоориентированности и дать ему количественную оценку с позиций внутренних экспертов и клиентов, что повышает объективность полученных результатов. Разработанная методика способна распознавать существующие и потенциальные угрозы снижения степени ориентации на клиента, оценить уровень клиентоориентированности организации. Методика может применяться с целью оценки клиентоориентированной составляющей как базиса экономически безопасного, устойчивого развития организации.



## **2 Оценка клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт»**

Степень развития экономики государства и его регионов определяется развитием технологической базы предприятий. Развитие производств светотехнической продукции становится все более актуальным на фоне роста значимости всестороннего внедрения энергосберегательных технологий, а также стимулирования отечественного производственного сектора со стороны государства.

По оценкам экспертов, в нашей стране существует значительный потенциал энергосбережения, составляющий более 40% от текущих потребляемых мощностей. Большая часть данного показателя приходится на отрасли ТЭК и промышленности, в меньшей степени – на ЖКХ.

Федеральный закон №261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные Законодательные акты Российской Федерации» позволил определить вектор развития многих отраслей экономики России. Наиболее эффективным способом энергосбережения на сегодняшний день является модернизация существующих систем освещения за счет использования светодиодных светильников, характеризующихся длительным сроком службы и меньшим энергопотреблением в сравнении с традиционными источниками света, такими как лампы накаливания, ртутные и натриевые лампы.

Мировая отрасль производства светотехнической продукции на базе LED, в сравнении с Россией, имеет более высокие показатели развития. По оценке агентства CSIL, большая часть объемов производства светодиодной светотехнической продукции приходится на страны Азии (в частности, Китай и Вьетнам) – 43%, по 25% принадлежит странам Европы и Северной Америки (США) (Рисунок 6). По прогнозам, до 2025 г. географическая структура отрасли производства не претерпит больших изменений и процентное соотношение останется прежним.

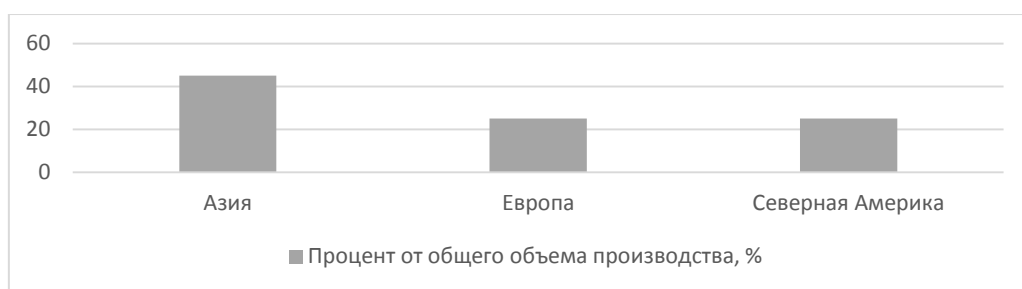


Рисунок 6 – Географическая структура отрасли производства светодиодной светотехнической продукции

Тенденция развития мирового рынка светодиодной продукции, по данным института промышленных исследований CSIL, отражена на рисунке 7. Согласно прогнозу, объем рынка возрастет до \$115 млрд., что почти вдвое превысит уровень 2017 года.



Рисунок 7 – Объем рынка светодиодных светильников в 2017-2022 гг., млрд долларов

Анализируя данные мировых статистических агентств, основным сегментом светодиодной светотехнической продукции в 2020 г. стал сегмент коммерческого освещения, на который пришлось почти 40% всего объема продукции. Наружное освещение занимает второй по величине сегмент в 37,5%, сегмент промышленного освещения составляет 13,9% от общего объема, а сегмент жилого освещения – 8,6% соответственно. На рисунке 8 отражена тенденция распределения объема реализации светодиодной светотехнической продукции на мировом рынке, исходя из чего можно спрогнозировать, что в 2021 г. ситуация не претерпит серьезных изменений.



Рисунок 8 – Структура рынка светодиодных светильников по сегментам в 2015-2021 гг., %

В России на момент принятия ФЗ-261 в 2009 г. Доля светодиодных технологий составляла менее 0,5%, однако, в 2016 г. объем производства светотехнической продукции на базе светодиодов составил 20% от общего рынка светотехнической продукции. Данная тенденция обусловлена не только активным применением светодиодных светильников в промышленности, но и интерес розничного потребителя к энергосберегающим LED- лампам.

Наибольший объем продаж наблюдается в Центральном регионе. Несмотря на то, что доля продаж в данном регионе за последние десять лет существенно снизилась (38% с 55%), он все еще сохраняет лидерство. Стабильная ситуация наблюдается в Приволжском и Дальневосточном регионах. В таблице 3 представлены основные факторы, влияющие на развитие отрасли светотехнической продукции.

Рассмотрим рынок светотехнической продукции с точки зрения пяти сил Портера. Вероятность выхода на рынок продуктов-субститутов высокая, если рассматривать рынок классической светотехники. В этом случае продуктом-заменителем выступает LED. Если рассматривать рынок светотехники в целом, то угроза появления субститутов невысока и выражена только в части совершенствования технологий производства LED отдельными компаниями. Однако лидерство в технологиях компонентного производства сохраняется за импортерами, поэтому, угроза появления продуктов субститутов низкая.

Вероятность выхода на рынок новых игроков можно оценивать, как среднюю. Если рассматривать рынок классического освещения, то для входа на рынок (исключая кустарное производство) необходимы существенные затраты на дифференциацию продукции. Кроме того, доступ к основным дистрибьюторам для мелких игроков ограничен, но возможны прямые продажи.

В отрасли не наблюдается экономии на масштабе (производительность труда с ростом числа сотрудников падает), уровень постоянных издержек для небольшой организации, занимающейся сборкой не самый высокий. Для рынка LED характерен высокий уровень ожидаемой в будущем прибыли, что стимулирует появление новых игроков, готовых на существенные стартовые вложения. Кроме того, на рынке могут появиться игроки, диверсифицирующийся по цене (китайские производители с дешевыми товарами).

Таблица 3 – Основные факторы влияния на развитие отрасли светотехнической продукции

Влияющие факторы	Степень влияния
<b>Политические факторы</b>	
Законодательство в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности	Положительное влияние в части роста спроса на энергоэффективное освещение и стимулирование замены осветительного оборудования. Синергия с технологическими факторами развития LED в части развития данного рынка.
Регулирование рынка	Положительное влияние на рынок через более строгое и четкое регламентирование технических стандартов продукции и ослабление позиций поставщиков дешевой низкокачественной продукции.
Политическая стабильность	Положительное влияние на основе повышения тарифов на оплату электроэнергии в период после выборов. Негативное косвенное влияние на рынок светотехники через ВВП и инвестиционный климат минимально. Пик политической нестабильности пройден.
<b>Экономические факторы</b>	
Снижение темпов роста ВВП и промышленного производства	Негативное влияние за счет зависимости объема рынка и ВВП.
Рост объемов строительства торговых и складских площадей	Положительное влияние за счет роста спроса на светильники для зданий нового строительства.
Рост покупательной способности населения	Положительное влияние через поддержку ритейла, который предъявляет спрос на новые складские и торговые площади, где необходима установка светотехники.
Рост инвестиций прямого характера	Положительное влияние на рынок через положительное влияние на рост ВВП.
Курсы валют	Положительное влияние на рынок при укреплении рубля через ослабление позиций импортеров. Однако, в условиях нестабильности торгового баланса и цен на нефть таргетирование курса может привести к волатильности ликвидности и снижению финансовой стабильности экономики.
<b>Социальные факторы</b>	
Ухудшение демографической ситуации	Негативное влияние на игроков через снижение объема квалифицированной рабочей силы и необходимости повышения издержек на найм и поддержание лояльности персонала.
Повышение среднего уровня заработка	Негативное влияние на игроков через рост производственных затрат. Положительное влияние на рынок через рост покупательной способности населения.
Ужесточение трудового законодательства, повышение социальных налогов	Возможное негативное влияние на игроков через повышение издержек на соблюдение трудового законодательства.
<b>Технологические факторы</b>	
Развитие LED-технологий	Положительное влияние за счет роста спроса на энергосберегающую светотехническую продукцию в условиях снижения стоимости LED-светильников

Рыночная власть поставщиков достаточно сильная. Если металл фактически является биржевым товаром, то осветительные компоненты (особенно, светодиоды) поставляются исключительно узким кругом

производителей, которые могут существенно влиять на цены, а также различаться по качеству выпускаемой продукции

В 2020 году суммарное потребление LED-оборудования по товарным сегментам в денежном выражении выглядело следующим образом (таблица 4).

Таблица 4 – Разбивка суммарного потребления LED-оборудования по товарным группам, 2020 г.

Коммерческое	Внешнее	Промышленное	Жилищный сегмент
38%	38%	19%	5%

Основная доля LED приходилась на внешнее и коммерческое освещение. Высокая доля внешнего освещения отчасти связана и с тем, что в данном сегменте выделялись государственные и муниципальные средства на замену уличных светильников, в том числе в рамках государственной программы «Новый свет». Обращаясь к прогнозам общемировой динамики доли LED в сегментах, можно выделить лидерство архитектурного освещения. Также высокие показатели роста прогнозируются в гостиничном, дорожном и торговом освещении. Чуть меньшие – в промышленном и офисном.

Точные данные непосредственно для российского рынка отсутствуют. Можно увидеть, что при периоде окупаемости 5 лет именно Клиенты из сегмента архитектурного и гостиничного освещения более склонны приобретать продукцию на основе LED. Аналогичная ситуация – при сроке окупаемости в 3 года. У сегментов офисного и промышленного освещения наблюдается самая малая готовность приобретать LED при сроке окупаемости свыше 2 лет. Таким образом, наиболее быстро развивающимися сегментами в части перехода на LED станут Архитектурное, гостиничное освещение, чуть меньшими темпами будет расти доля LED в торговом и дорожном освещении. Если учитывать размер сегментов, то наиболее

перспективными с точки зрения объемов продаж LED являются внешнее освещение и коммерческое (в части торгового освещения).

На российском рынке светотехники действует более 250 игроков, численность занятых составляет около 25 000 человек. Несмотря на кризисные года, средняя производительность за последние несколько лет выросла с 35 000 евро/раб до 50 000 евро/раб.

Как и в отношении объема рынка LED, существует несколько прогнозов изменения доли LED на рынке осветительного оборудования (Таблица 5).

Таблица 5 – Доля LED на российском рынке осветительного оборудования

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля LED (внутренние данные)	11%	18%	29%	32%	38%	52%
Доля LED (оценка CSIL)	7%	9%	22%	28%	30%	36%
Доля LED (оценка McKinsey)	6%	10%	17%	24%	30%	51%

Оценка CSIL является пессимистической и, согласно внутренним данным, прогноз на 2018 год уже ниже фактических значений.

Оценка McKinsey на 2019 год, а также оценки, основанные на внутренних данных, представляются более объективными.

Светильники на основе LED являются более эффективными, более долговечными и неприхотливыми в эксплуатации, они не содержат опасные для здоровья и окружающей среды токсичные материалы (по сравнению с ртутными лампами).

Единственным ограничением является цена LED-светильников, которая на текущий момент выше аналогов.

Таким образом, беря во внимание технические преимущества LED, можно заключить, что при снижении цены до уровня цен светильников на других технологиях произойдет полное замещение светильников на LED.

Однако, даже при более высокой цене происходит замещение, т.к. стоимость владения LED все-равно оказывается ниже. Разница в цене окупается за счет экономии на электроэнергии.

Согласно McKinsey, в среднем по миру приемлемый для большинства клиентов срок окупаемости LED составляет 2 года. В то же время, уже наблюдаемое и прогнозируемое в дальнейшем снижение цен на LED приведет к тому, что срок окупаемости LED-светильника (при альтернативе стандартному), составит менее 2 лет.

Важно отметить, что при снижении периода окупаемости спрос на LED-светильники будет расти скачкообразно, сразу после того, как стоимость владения LED станет ниже стоимости владения стандартным светильником.

Будут иметь место не только новые инсталляции на новых объектах, но и замена старых светильников на LED уже на существующих объектах. Таким образом, повышение спроса на LED в среднесрочной перспективе будет опережать темпы снижения стоимости товара. Это означает, что уровень развития LED-технологий приведет к росту рынка в денежном выражении.

Не маловажным фактором, повлиявшим на мировую экономику и на отрасль светотехники в целом, стала пандемия 2019 года. На данный момент рынок продолжает испытывать затруднения из-за экономического провала, общий объем продаж по отрасли на 25% ниже прогнозируемых показателей. Также, на фоне ситуации на металлургическом рынке, производители светотехнического оборудования столкнулись с резким ростом цен на материалы и комплектующие более чем на 70% в период 4 квартала 2020 года.

Таким образом, следует сказать, что отрасль светотехнических производств претерпевает сложный период, но, несмотря на это, прогнозируемый рост значимости энергосберегающих технологий обеспечит развитие готовым к быстрому изменению производственных предприятий.



Полное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Юридический адрес: 445043, Самарская область, город Тольятти, улица вокзальная, дом 44, помещение 1.

Коммерческая организация ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» действует с 14 мая 2008 г. Основой деятельности общества стали разработка и запуск новых моделей осветительных приборов. В течение последних десяти лет завод последовательно наращивал мощности, проектировал и успешно запускал новые модели светильников. Организация расширила дилерскую сеть, которая на сегодня охватывает значительную часть регионов страны. ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» обладает солидной деловой репутацией на освоенном сегменте рынка светотехнической продукции. Компания последовательно формирует корпоративные традиции, успешно проводит активную социальную политику.

Миссия ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»: «Разработка продукции с выбором профессиональных технологических решений для удовлетворения потребностей партнеров».

Цель деятельности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» – закрепить положение на рынке, войти в тройку лидеров по производству светильников в Поволжском Федеральном округе. В планах компании выход на рынок взрывозащищенного светотехнического оборудования.

Организационная структура ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» является линейно-функциональной (Приложение Г). В структуру общества с ограниченной ответственностью входят 3 дочерние организации.

Основной вид деятельности по ОКВЭД 2 – 27.40. Производство электрических ламп и осветительного оборудования.

Топ-менеджмент ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» были разработаны основные вектора деятельности организации в области

производства светодиодных светильников, современного тренда развития отрасли:

1. Подготовка производства для изготовления светодиодных светильников с показателем светоотдачи более 170 лм/Вт.

2. Развитие научно-исследовательской работы ПКБ завода, направленной на разработку светильников эконом-сегмента с целью увеличения охвата рынка.

3. Строительство дополнительного корпуса сборки светильников для расширения производственных мощностей.

В связи с нестабильностью геополитической и экономической ситуации руководство ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» разработал ряд проактивных мер для предупреждения угрозы возникновения кризисных ситуаций, вызываемых ежегодным ростом количества игроков на рынке производства электрических ламп и осветительного оборудования, а также снижением темпов развития экономики на фоне пандемии.

Являясь один из лидирующих игроков рынка светодиодных светильников, ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» сотрудничает с такими компаниями как АО Тандер, X5 RetailGroup, PNC Group.

Поставщиками организации являются производители высококачественных комплектующих материалов, такие как: Philips, Osram, Samsung, Cree; Tridonic, TCI, Helvar, Vossloh-Schwabe; Alanod, Novattro, VJB, Almeco.

В настоящее время основными конкурентами ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» на рынке являются такие компании, как «Световые технологии» «Лед Эффект», «Ферекс», «Вартон», «Технологии света», «LEDEL». Ближайшие конкуренты организации по размеру выручки основному виду деятельности: ООО «РОСЭКОСВЕТ», ООО «ПРОМ-СВЕТ», ООО АЭТЗ «РЕКОРД», ООО «ИНПРОДАКШН». На рынке Поволжского

Федерального округа основными конкурентами выступают ООО «ПКФ «Заря Света»» и ООО «ЭфЛайт».

Номенклатуру продукции составляют светодиодные и люминесцентные светильники, поставляемые большому количеству заказчиков как в России, так и в страны СНГ. Широкая номенклатура, а также гибкая система ценообразования, несмотря на большое число конкурирующих предприятий, позволяет ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» занимать лидирующие позиции на многих рынках.

Основные результаты финансовой хозяйственной деятельности, отражающие четыре составляющие экономической безопасности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за период с 2018 г. по 2020 г., представлены в Приложении Д, Е, И [13].

В период с 2018 по 2019 гг. на предприятии наблюдается снижение темпов роста выручки на 12,6%, в то время как себестоимость продаж снижается на 10,9%. Падение объемов выручки более высокими темпами, по сравнению с себестоимостью, является негативным фактором хозяйственной деятельности. Снижающийся тренд объема управленческих расходов (-3,7%) говорит о падении активности деятельности по совершенствованию процессов компании. За период коммерческие расходы выросли на 8%, что вызвано увеличением затрат на организацию продаж (в данном случае – на доставку товаров). Следствием динамики переменных и постоянных затрат стал рост затрат на рубль выручки на 4,2%, что свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов организации и неэффективном управлении затратами на производственные и реализационные нужды. В результате в 2019 году прибыль от продаж снизилась на 97,7%. Рентабельность продаж в рассматриваемый период снизилась на 4,03 пункта, рентабельность производства – на 4,21 пункта, что говорит о существенном падении эффективности хозяйственной деятельности и необходимости смены вектора работы организации.

В период с 2018 – 2019 гг. среднегодовая стоимость основных выросла на 18,1%. В 2019 году введены в действие новые производственные мощности: дополнительный цех механической обработки, цех линии профилирования. Фондоотдача снизилась на 6,82 пункта, что обусловлено временным снижением спроса. Среднегодовая величина оборотных активов сократилась на 6,6%, оборачиваемость снизилась на 0,49 пункта. Рост среднегодовой заработной платы на 79,2% при одновременном падении среднегодовой выработки одного работающего на 17,8% свидетельствует о возникших в компании проблемах ведения хозяйственной деятельности. Результирующие показатели оценки использования факторов производства указывают на снижение эффективности их эксплуатации за анализируемый период.

Метрики операционного рычага также продемонстрировали негативные тенденции: совокупная валовая маржа сократилась на 19,6%. Коэффициент валовой маржи снизился на 0,02, порог рентабельности вырос на 10,62%, в тоже время запас финансовой прочности сократился на 21 пункт, тогда как сила операционного рычага резко возросла. Выручка компании превышает точку безубыточности всего на 2053 т.р., тогда как эта разница 2018г. составляла 81309 т.р. Запас финансовой прочности в 2019г. равен 0,62%. Это достаточно низкое значение метрики, говорит о высоком операционном риске, потому что дальнейшее сокращение объемов производства приведет организацию в зону убытков.

Итак, анализ итогов деятельности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2018 – 2019 гг. позволяет сделать вывод о снижении уровня экономической безопасности с точки зрения ресурсно-функционального подхода.

В период с 2019 по 2020 гг. ситуация в хозяйственной деятельности организации существенно изменилась. Выручка сменила нисходящий тренд и продемонстрировала уверенный рост (37,04%). Это свидетельствует об укреплении позиции предприятия на рынке. Динамика себестоимости

продаж положительна, но темп ее прироста ниже темпов изменения объемов реализации 4,85%. Это свидетельствует о повышении эффективности деятельности компании и выходе из стагнации 2019 года. Рост управленческих расходов 25,8% отражает фокусировку руководителей компании на развитие системы управления (введение новых руководящих должностей). Инвестирование в повышение узнаваемости компании вызвало рост коммерческих расходов на 38,5%. В 2020 году были проведены рекламные кампании, реализован вход на торговые онлайн площадки. Организация приняла участие в 7 отраслевых выставках. Затраты на рубль выручки снизились на 1,96%, что говорит о поиске и реализации резервов снижения себестоимости продукции. На фоне положительной динамики выручки прирост прибыли от продаж составил 2474,2%, что положительно характеризует деятельность компании и указывает на результативность мер, предпринимаемых по выходу из кризиса 2019 года. Рентабельность производства и продаж в 2020 году выросли на 2 и 1,96 пункта, соответственно, однако не достигли значений 2018 года.

Среднегодовая стоимость основных фондов компании в 2020 году возросла на 2,2% за счет приобретения и введения в действие печи для покрасочного цеха. Фондоотдача в рассматриваемый период возросла на 6,61 пункта, что свидетельствует о повышении эффективности использования технического потенциала организации. Темпы роста оборотных средств составили 26,6%, а оборачиваемость увеличилась на 0,18 пункта, что указывает на повышение эффективности управления оборотными активами. В период за период 2019 – 2020 года среднесписочная численность персонала сократилась на 11 человек (5,5%). Негативное соотношение темпов роста производительности труда и среднегодовой заработной платы в прошлом периоде кардинально изменилось. Среднегодовая заработная плата сократилась на 21,4%, в то время как среднегодовая выработка на одного сотрудника выросла на 45%. Подобная положительная динамика свидетельствует о повышении уровня организации труда работников. Положительная динамика

значений метрик, характеризующих использование факторов производства, указывает на рост эффективности их эксплуатации за анализируемый период.

За анализируемый период угроза коммерческого риска несколько снизилась. Совокупная валовая маржа выросла на 47,2%. Коэффициент валовой маржи вырос на 0,01 п.; однако рост постоянных расходов вызвал увеличение критического объема и темпы его роста превысили значения прошлогоднего периода (22.9%). Однако значительные темпы прироста выручки обеспечили рост запаса финансовой прочности организации на 10,2 п. При этом запас финансовой прочности в 2020 г. равен 10,86%. Превышение выручки компании над точкой безубыточности составила 49204 т.р., это положительная динамика, по сравнению с 2019 годом, но тем не менее финансовая прочность компании не достигла уровня 2018г. Сила операционного рычага значительно ослабла, в сравнении с предыдущим годом, но по-прежнему значение метрики остается высоким 9,2.

Итак, результаты деятельности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2019 – 2020 гг. свидетельствуют о повышении уровня экономической безопасности с точки зрения ресурсно-функционального подхода.

За рассматриваемый период работы с 2018 – 2020гг. ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» наблюдается цикличность деловой активности организации. Так, общий прирост выручки составил 19,8%, однако, темпы прироста себестоимости незначительно, но превышают это же значение показателя выручки (20,1%). Данный факт обусловлен ростом расходов компании на защиту от коронавируса, а также резким скачком цен на рынках металла и других ресурсов, применяемых при изготовлении светотехнических приборов. Управленческие и коммерческие расходы в период 2018 – 2020 гг. выросли на 21,1 и 49,5% соответственно, что указывает на фокус внимания руководства на совершенствование организационной структуры и бизнес-процессов компании, а также использование маркетингового инструментария в целях укрепления позиции

предприятия на рынке. Затраты на рубль выручки в рассматриваемом периоде выросли на 2,2%, однако, данная динамика не может в полной мере свидетельствовать о неэффективной деятельности в направлении оптимизации затрат, а обусловлена непрогнозируемыми скачками цен на комплектующие. Прибыль от продаж сократилась на 40,22% в сравнении с 2018 годом, что обусловлено резким спадом в 2019 году. Это также определило снижение рентабельности производства и продаж за период на 2,21 и 2,07 пункта, соответственно. Уровень рентабельности компании в 2020 году ниже средне отраслевого, который составляет 4 – 4,1%.

Стоимость основных фондов компании в 2018 – 2020 гг. увеличилась на 20,7%, – это указывает на планомерное развитие технической базы с высоким производственным потенциалом. Тенденция роста прослеживается и в фондоотдаче, однако уровень показателя не достиг значений 2018г. Темпы роста среднегодовой величины оборотных активов составляют 34,9%, что обусловлено наличием незавершенного производства в конце периода 2020 года, а также ростом дебиторской задолженности в связи с требованием предоставления отсрочек платежей более 30 дней. Среднесписочная численность работников компании в период с 2018 по 2020 гг. практически не изменилась, то есть компании удалось сохранить персонал в непростых условиях пандемии. Однако среднегодовая заработная плата одного сотрудника выросла на 40,8%, а темпы роста среднегодовой выработки одного работающего – на 19,1%. Опережающие темпы роста заработной платы над выработкой обусловлены низким уровнем заказов и отсутствием возможности производства продукции в течении длительного срока в период пандемии.

Итак, положительная динамика выручки, совокупной валовой маржи и чистой прибыли свидетельствует о постепенном восстановлении позиций ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» на рынке после провала 2019 года и пандемии 2020 года. Но падение значений метрик, характеризующих использование ресурсов организации, не дает возможности

говорить об эффективности ведения хозяйственной деятельности. Следовательно, существует угроза экономической безопасности организации. Это подтверждают и рост порога рентабельности на 36%, падение запаса финансовой прочности на 10,6 пунктов и возрастание силы операционного рычага на 4,6 пункта. Рассмотренные критерии оценки хозяйственной деятельности охватывают все четыре перспективы экономической безопасности организации. Снижение степени защищенности компании обусловило необходимость оценки уровня клиентоориентированности как основной составляющие экономической безопасности.

Полное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ЭфЛайТ».

Юридический адрес: 445035, Самарская область, город Тольятти, Индустриальная улица, 9, офис 325

Коммерческая организация действует с 20 апреля 2011 года. Компания ООО «Эфлайт» позиционирует себя как «лидер на рынке производства энергосберегающих светильников уже десять лет». На сегодняшний день компания активно наращивает присутствие не только в Самарской области, но и в регионах центральной части России. Так, в 2019г. компания получила право заключения договора на поставку светодиодных светильников для нужд ФГБОУ ВО Казанский ГМУ Минздрава России в соответствии с 44-ФЗ.

Миссия: «Мы открываем новые возможности по расширению своей профессиональной деятельности в области энергоэффективности и получению высокой прибыли для своих Партнеров» [13].

Основные принципы деятельности ООО «Эфлайт»:

- максимально полное удовлетворение потребности партнеров,
- предоставление комплекса услуг от проектирования до ввода в эксплуатацию,
- создание надежной и бесперебойной системы освещения объектов различного назначения.



Основная цель компании ООО «ЭфЛайт» – «создавать и внедрять энергоэффективные и энергосберегающие решения в области освещения промышленных и коммерческих объектов, позволяющие нашим партнерам получить большую выгоду от инвестиций в современное и безопасное освещение».

Организационная структура ООО «ЭфЛайт» представлена на рисунке 9.

Основной вид деятельности по ОКВЭД 2 – 46.43 Торговля оптовая бытовыми электротоварами. Среди дополнительных видов деятельности по ОКВЭД 2 – 43.2 Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ.

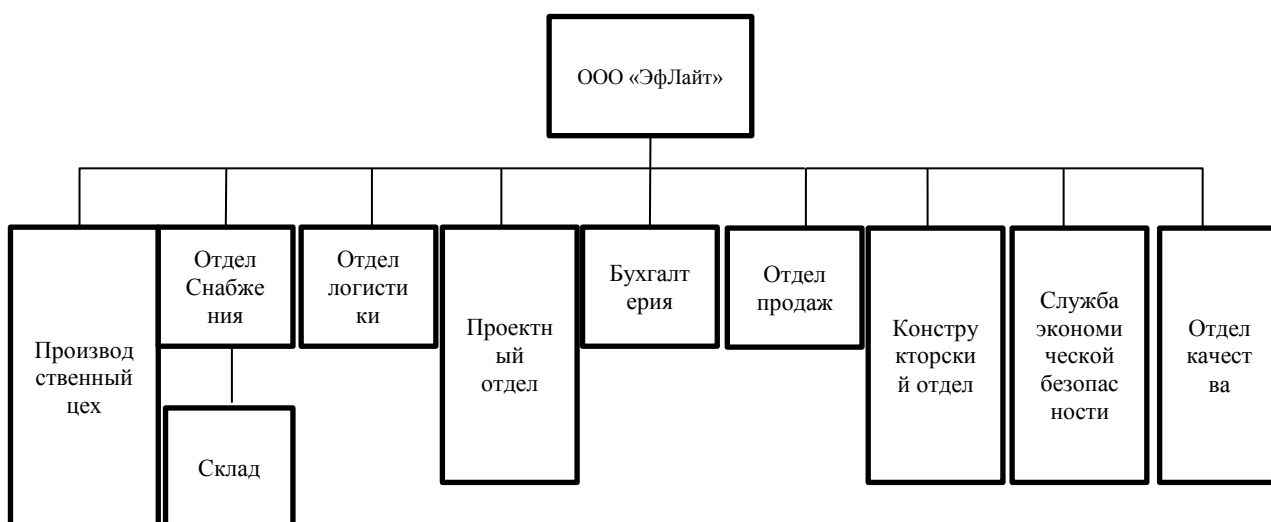


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «ЭфЛайт»

Основными конкурентами компания на рынке ПФО являются ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО ПКФ «Заря Света». Ближайшие конкуренты организации по размеру выручки и основному виду деятельности ООО «ПАНТЕОН», ООО «СТЗ ВЛАДАСВЕТ».

Номенклатуру продукции составляют 159 товарных позиций, светодиодные и люминесцентные светильники, которые применяются для

освещения административных и производственных помещений, улиц и дорог.

Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности, отражающие четыре составляющие экономической безопасности, ООО «ЭфЛайт» за период с 2018 г. по 2020 г представлены в Приложении И, К, Л [13].

За период с 2018 по 2019 гг. выручка ООО «ЭфЛайт» снизилась на 26313 на 14,0% при параллельном снижении себестоимости на 12%. Эта динамика снижения активности деятельности компании на рынке обусловлена замедлением перехода организации на производство светодиодного освещения со светоотдачей от 150 лм/Вт, что не соответствует тенденциям рынка светотехники. Негативным также является опережение темпов снижения выручки по сравнению с темпами снижения себестоимости. За анализируемый период наблюдался рост управленческих расходов на 50,5%. Коммерческие расходы сократились на 18,7%. В результате динамики расходов на производство, управление и реализацию произошел рост затрат на рубль выручки на 8,1%, что свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов организации и неэффективном управлении затратами, что вызвано проблемами с поставщиками электрокомпонентов. В итоге, прибыль от продаж организации снизилась на 87,6%. В анализируемом периоде рентабельность производства и продаж значительно снизились: на 8,23 пункта и 7,42 пункта, соответственно.

Среднегодовая стоимость основных средств за период увеличилась на 36,5% в связи с покупкой полуавтоматического станка пайки светодиодов, на этом фоне прослеживается падение фондоотдачи на 21 пункт из-за снижения и, как следствие, низкой степени загрузки оборудования. Размер оборотных активов увеличился на 15,3 %, в большей степени из-за роста объема запасов, комплектующих и материалов, полуфабрикатов для производства светильников практически в 2 раза, и на фоне падения спроса оборачиваемость снизилась на 0,8 пункта. Это указывает на снижение

деловой активности ООО «ЭфЛайт». В период 2018 – 2019 гг. выработка на 1 работника снижалась более высокими темпами (19,7%), чем заработная плата (2,9%), что позволяет сделать вывод о неэффективной системе материального стимулирования сотрудников на предприятии. Итак, все показатели эффективности функционирования компании и использования факторов, продемонстрировали нисходящий тренд, что указывает на падение результативности деятельности за анализируемый период и снижение уровня защищенности компании.

Метрики коммерческого риска также продемонстрировали отрицательную динамику. Совокупная валовая маржа сократилась на 18,2%, коэффициент валовой маржи снизился на 0,02. Значение же этой метрики достаточно высокое – 0,309, что в сочетании с низкой долей постоянных затрат в совокупных издержках компании (30%) свидетельствует о созданных в компании хороших условиях для ведения бизнеса. Порог рентабельности вырос на 12,58%, в тоже время запас финансовой прочности сократился на 23 пункта. Выручка компании превышает точку безубыточности всего на 6549 т.р., тогда как эта разница 2018г. составляла 50175 т.р. Запас финансовой прочности в 2019 г. равен 4,06%. Это достаточно низкое значение метрики, говорит о высоком операционном риске, потому что дальнейшее сокращение объемов производства приведет организацию в зону убытков. Сила операционного рычага возросла, на 21 пункт, поскольку при снижающемся спросе постоянные расходы увеличились на 7%.

Итак, анализ итогов деятельности ООО «ЭфЛайт» за 2018 – 2019 гг. позволяет сделать вывод о снижении уровня экономической безопасности с точки зрения ресурсно-функционального подхода.

В период 2019 по 2020 года ООО «ЭфЛайт» увеличило выручку на 34%, однако, темп роста себестоимости значительно превысил эту величину, прирост составил 53,7%, что указывает на проблемы в сфере производственной и логистической деятельности, на неэффективность

поиска и реализации резервов снижения переменных затрат. Все это указывает на проблему в сфере использования ресурсов и закупочной деятельности. Положительными фактами являются снижение управленческих расходов на 16,5% и коммерческих расходов – на 26,5%. Затраты на рубль выручки сократились на 2,08%, но так и не достигли уровня 2018 г. Прибыль от продаж в рассматриваемый период существенно увеличилась на 253,6%. Соответственно показатель рентабельности производства вырос на 2,15 пункта, а продаж – на 2,05 пункта, однако значения 2020г. остались ниже среднеотраслевых, и более чем в 2,5 раза – уровня 2018 г.

В 2020 году среднегодовая стоимость основных средств выросла на 32,9%, а фондоотдача выросла на 0,3 пункта, в сравнении с показателем 2019 г., в связи с увеличением степени загрузки ранее введенного в действие оборудования, благодаря росту количества заказов. Величина оборотных активов увеличилась незначительно, на 8,5%, и эффективность их использования повысилась – оборачиваемость возросла на 0,6 пункта. Данный период характеризуется значительным повышением темпов роста среднегодовой выработки (48,9%), что свидетельствует об эффективном использовании человеческого капитала организации, на фоне снижения среднегодовой заработной платы работающего (-17,5%).

В 2019 – 2020гг. по-прежнему остается угроза коммерческого риска. Темпы снижения совокупной валовой маржи несколько замедлились, значение снизилась на 10,1%. Коэффициент валовой маржи снизился на 0,1 пункт. Несмотря на сокращение размера постоянных расходов и их доли в совокупных издержках (17%), произошло увеличение порогового объема продаж, и темпы его роста превысили значения прошлого периода (17,4%). Однако высокие темпы роста выручки обеспечили увеличение запаса финансовой прочности организации на 11,9 пункта. При этом запас финансовой прочности в 2020 г. равен 15,96%, что недостаточно для сохранения экономически устойчивого состояния. Превышение выручки компании над порогом рентабельности составила 34523 т.р., что более чем в

пять раз выше значения данного показателя в 2019г. Это положительная динамика, но финансовая прочность компании не достигла уровня 2018г. Сила операционного рычага значительно ослабла, в сравнении с предыдущим годом, но по-прежнему значение метрики остается высоким 6,3.

Итак, анализ итогов деятельности ООО «ЭфЛайт» за 2019 – 2020 гг. позволяет сделать вывод о повышении степени экономической защищенности с точки зрения ресурсно-функционального подхода.

За анализируемый трехлетний период, с 2018 по 2020 год на ООО «ЭфЛайт» наблюдается рост выручки на 15,2% и опережающий рост себестоимости – на 35,3%, что указывает на проблемы рационального использования потенциала организации. Управленческие расходы увеличились на четверть (25,7%). Коммерческие расходы последовательно снижались в течение трех лет и завершились падением на 40%. Рост производственных издержек и управленческих расходов привели к увеличению затрат на рубль выручки на 5,9%. В итоге, несмотря на рост выручки, прибыль от продаж сократилась более чем в два раза (56,10%). Показатели рентабельности производства снизились на 6,1 пункт, рентабельность продаж – на 5,4 пункта.

За анализируемый период произошло снижение обобщающих показателей эффективности использования факторов производства: на 20,6 пункта – фондоотдача, на 0,2 – оборачиваемость. Положительным фактором является рост производительности труда на 19,5%, обеспеченный модернизацией и рациональным использованием технической базы предприятия. За анализируемый период наблюдалось снижение среднегодовой заработной платы на 19,9%, что является негативным фактом в управлении персоналом.

Итак, положительная динамика выручки и рост среднегодовой выработки сотрудников не привели к повышению эффективности деятельности ООО «ЭфЛайт», об этом свидетельствует падение значений метрик, характеризующих использование ресурсов организации.

Следовательно, существует угроза экономической безопасности организации. Это подтверждают и рост порога рентабельности на 32,1%, падение запаса финансовой прочности на 10,8 пункта и возрастание силы операционного рычага на 2,5 пункта. Рассмотренные критерии оценки хозяйственной деятельности охватывают все четыре перспективы экономической безопасности организации. Снижение степени защищенности компании обусловило необходимость оценки уровня клиентоориентированности как основной составляющие экономической безопасности.

Полное название следующего объекта исследования – Общество с ограниченной ответственностью «ПКФ Заря Света».

Юридический адрес: 443013, Самарская область, город Самара, улица Дачная, дом 2, офис 319-10

Компания "ПКФ ЗАРЯ СВЕТА" зарегистрирована 7 июля 2016 года.

Миссия организации – «Внедрение энергосберегающих технологий в различных отраслях России и зарубежья для достижения гуманного расходования электроэнергии» [13].

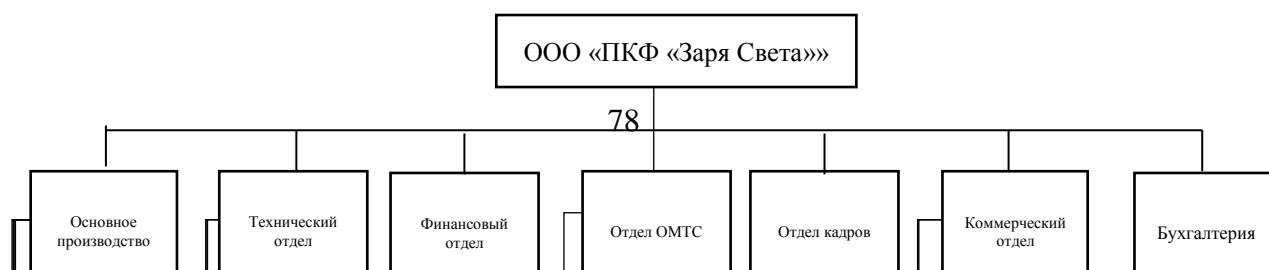
Цель организации – «Устойчивое развитие собственных технологий в сфере производства светотехники путем инновационных открытий и попадание в ТОП-5 производителей светотехники России до 2025 года» [13].

Организационная структура ООО «ПКФ Заря Света» представлена на рисунке 10.

Основной вид деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»» по коду ОКВЭД ред.2): 46.43 – Торговля оптовая бытовыми электротоварами

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД: 27.40 – Производство электрических ламп и осветительного оборудования

Организация выпускает светодиодные светильники, предназначенные для использования в офисных помещениях, в качестве уличного освещения.



#### Рисунок 10 – Организационная структура ООО «ПКФ «Заря Света»»

Анализ основных результатов деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»» проводился за период с 2018 по 2020 года (Приложение М, Н, П).

За период 2018 – 2019 гг. показывает, что выручка компании сократилась на 29,6%, в то время как себестоимость снизилась на 68,9%, это обусловило рост прибыли от продаж на 48,4%. Данная динамика указывает на эффективную деятельность по оптимизации использования ресурсов в производстве на фоне снижения спроса на продукцию. Регрессия выручки связана с общим падением рынка светотехники в 2019 году. Однако в это время наблюдается существенный рост расходов на управление (на 1396,3%), тем не менее затраты на рубль выручки за этот период снизились на 13,78 коп. (13,2%). Прирост рентабельности производства в 2018 – 2019 гг. на 17 пунктов и рентабельности продаж на 11,78 пунктов, что указывает на эффективное использование технических и человеческих ресурсов предприятия. Стоимость оборотных активов сократилась на 41,7 %. Оборачиваемость сократилась на 13 пунктов. Среднегодовая выработка на 1 сотрудника снизилась на 32,8%. Коэффициент валовой маржи увеличился на

0,49 пунктов, но в тоже время порог рентабельности резко сместился вправо, сокращая зону прибыли организации. Запас финансовой прочности сократился на 49 пункт, но по-прежнему остается высоким – 36,58%. Сила операционного рычага возросла на 1,56 пункта.

За период 2019 – 2020г. на фоне сложной ситуации в мировой экономике выручка от продаж выросла на 766%. Резкое повышение цен на материалы и электрокомпоненты, применяемые при производстве светильников, увеличение количества заказов вызвали рост себестоимости от продаж на 1647,4%. Управленческие расходы увеличились практически в 5 раз, это обусловлено, в том числе и дополнительными расходами на проведение тестирования работников на наличие коронавирусной инфекции и иммунитет к ней, по дезинфекции рабочих помещений, по обеспечению связи с работниками, осуществляющими работу удаленно. Также было приобретено медицинское и санитарно-гигиеническое оборудование (дозаторы для жидкого мыла, санитайзеры, бактерицидные лампы, др.), средства индивидуальной защиты, медицинские изделия. Для организации удаленных рабочих мест произведены дополнительные затраты на приобретение средств связи.

В результате затраты на 1 рубль выручки показали рост на 30,06% по отношению к 2019 году. Данная ситуация привела к убытку в размере 83 т.р., что соответствует общей тенденции спада экономике России и мира. Стоимость оборотных активов увеличилась на 3,4% в большей степени из-за дебиторской задолженности клиентов в связи с финансовыми трудностями, вызванными пандемией. Оборачиваемость активов возросла на 4,8 пункта, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств. Среднегодовая выработка одного работающего резко возросла.

Метрики операционного рычага также продемонстрировали негативные тенденции. Значительное превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки обусловило снижение коэффициента валовой маржи снизился на 0,39. Компания не смогла



преодолеть порог рентабельности, поскольку темп роста валовой маржи в два раза ниже темпа роста управленческих затрат. ООО «ПКФ Заря Света» вступило в зону убытков.

В период 2018 – 2020 гг. наблюдалась общая тенденция снижения выручки на 29,6%. Однако, на фоне этого, прослеживается опережающий темп снижения себестоимости над выручкой на 68,9%. За три года оборотные средства возросли в десятки раз, оборачиваемость снизилась на 8,3 пункта. На этом фоне наблюдается резкий рост среднегодовой выработки одного работающего, что говорит об эффективном использовании трудовых ресурсов.

Итак, несмотря на увеличение количества заказов и, как следствие, роста выручки, ООО «ПКФ Заря Света» не смогло преодолеть порог рентабельности. Подобная динамика обусловлена ростом затрат в том числе с возникновением необходимости оплаты вынужденного простоя из-за приостановления деятельности организации в связи с коронавирусной инфекцией. Таким образом, результаты работы ООО «ПКФ Заря Света» в анализируемый период показывают регрессивную динамику на фоне спада спроса на рынке и неподготовленность к работе в подобного рода ситуациях.

## **2.2 Оценка уровня клиентоориентированности в обеспечении экономической безопасности организаций**

С целью измерения уровня клиентоориентированности, как составляющей экономической безопасности организации, были разработаны методика оценки уровня клиентоориентированности и процедура ее проведения оценки.

В соответствии с предлагаемой процедурой в рамках первого блока ранее была оценена финансовая перспектива, отражающая степень обеспечения экономической безопасности организации.

2. Блок. Непосредственно процедура оценки уровня клиентоориентированности начинается с анализа динамики продаж по кварталам с выявлением факторов, вызвавших изменения.

На рисунках 11, 12 представлена динамика продаж ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» по кварталам 2018 – 2020 г.

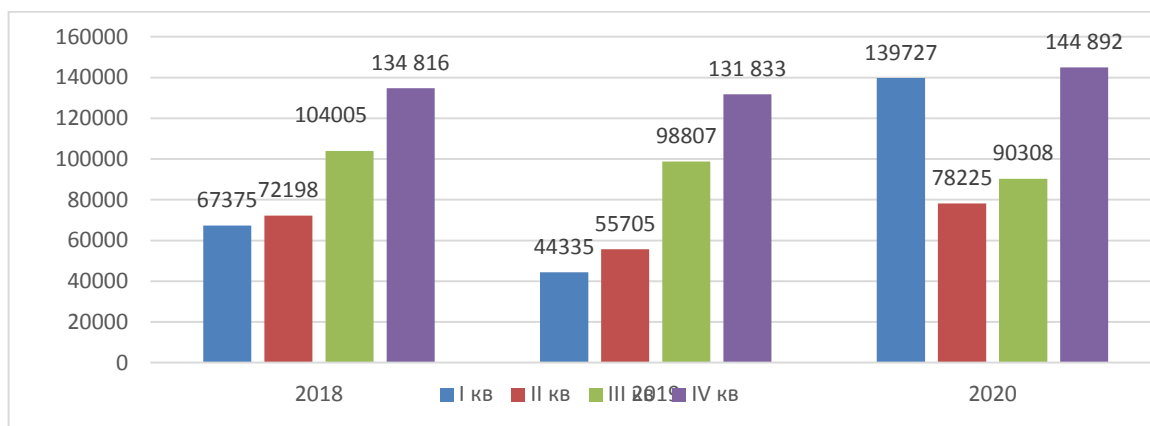


Рисунок 11 – Динамика продаж ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» сегмента светотехники по кварталам 2018 – 2020 гг.

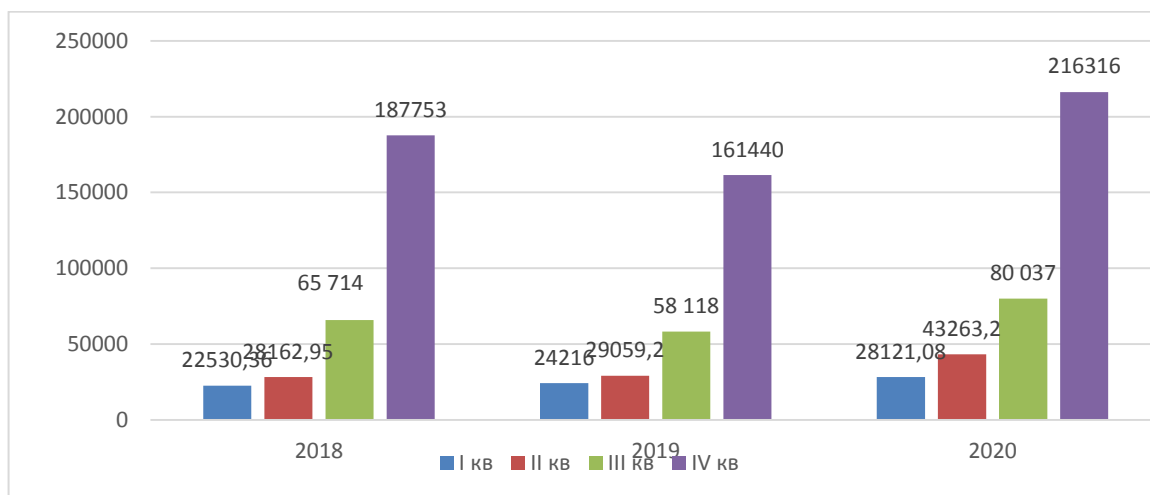


Рисунок 12– Динамика продаж ООО «ЭфЛайт» сегмента светотехники по кварталам 2018 – 2020 гг.

В течение анализируемого периода наблюдается восходящий тренд продаж от первого квартала к четвертому. По данным Ассоциации строителей, распределение продаж по кварталам в светотехническом секторе не носит сезонный характер. Однако, на рисунках 11 и 12 динамика продаж

ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» четко прослеживается резкий скачок продаж в четвертом квартале, а у ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» также прослеживается резкое увеличение спроса на продукцию в I кв. 2020 года. Следует отметить, что более равномерное поступление выручки от продаж у ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» (коэффициент вариации – 35,74%), тогда как у ООО «ЭфЛайт» (коэффициент вариации – 88,13%). Огромное влияние на неравномерность распределения объемов продаж по кварталам оказывает планирование портфеля заказов, что напрямую связано с применением CRM-системы в работе коммерческих отделов, отделов продаж.

На рисунке 13 и 14 представлены графики входящих запросов на продукцию и количество фактических отработанных заявок в период 2020 г. предприятий ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт».

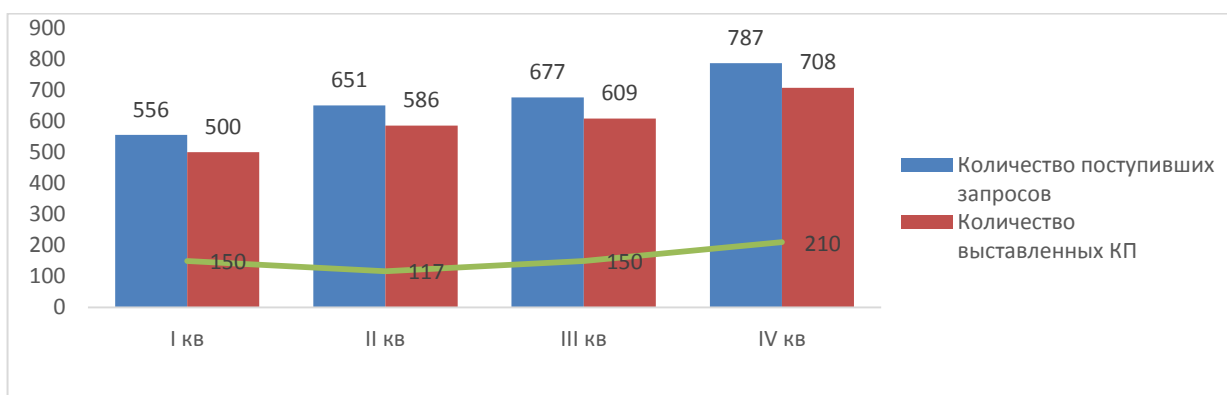
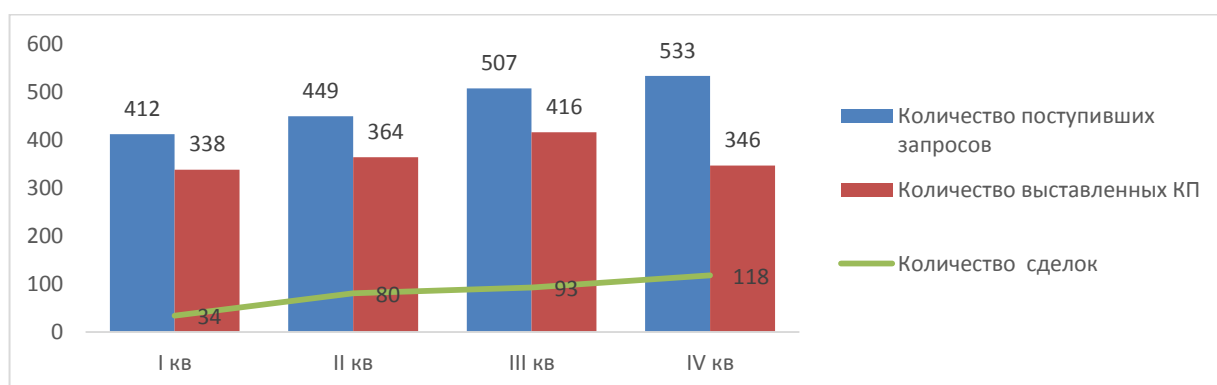


Рисунок 13 – Соотношение поступающих запросов и совершенных сделок в 2020 г. ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»



#### Рисунок 14 – Соотношение поступающих запросов и совершенных сделок в 2020 г. ООО «ЭфЛайт»»

Представленные данные свидетельствуют, о значительном падении во втором квартале, но они не могут быть информативными, поскольку это связано с началом пандемии. Спрос начал постепенно восстанавливаться в 2020 г., а прирост количества запросов по кварталам незначительный, что подтверждает факт отсутствия сезонности в светотехническом секторе. Метрика «Количество отработанных запросов» изменяется пропорционально входящим запросам. Конверсия ответа на запрос в сделку находится в диапазоне 15 – 25%, что соответствует результатам, полученным в ходе исследования Некоммерческого партнёрства Производителей Светодиодов и Систем. Данный факт говорит об эффективности организации работы обеих компаний за счет применения системы планирования портфеля заказов в виде CRM-системы.

Рассмотрим динамику показателей эффективности работы с клиентами ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» в период с 2018 по 2020 гг. (Приложение Р) Прирост количества клиентов к 2020 году составил 29,88% относительно 2018г, практически весь прирост обеспечен увеличением количества потребителей в 2020г. Несмотря на рост выручки на 1 клиента в 2020г. на 5,93%, выручка на 1 клиента за три года сократилась на 7,79%. Валовая маржа на одного клиента снизилась на 8,92%, хотя в 2020г. эта метрика показала уверенный рост, ее значение не достигло значения 2018г. Данный результат связан с превышением темпов снижения выручки на одного клиента над темпами снижения переменных издержек на одного клиента. Суммарная валовая маржа выросла на 18,3%, благодаря росту количества компаний-клиентов в 2020 г. Коэффициент валовой маржи незначительно снизился на 0,002. В течение этого периода коммерческие расходы возросли на 49,52%, соответственно коммерческие расходы на одного клиента возросли на 15,12%. Это связано со стремлением руководства

компании восстановить позиции на рынке, преодолеть последствия спада рынка после пандемии. В результате прибыль на 1 клиента в период с 2018 по 2020 гг. сократилась более чем в два раза, на 53,98%, однако в 2020г. этот показатель продемонстрировал значительный рост, по сравнению с 2019г., 28,74%. Таким образом, эффективность ориентации на клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за анализируемый период снижается. Но в 2020г. наметилась положительная тенденция повышения уровня клиентоориентированности, и как следствие, роста прибыли от продаж компании.

Рассмотрим динамику показателей эффективности работы с клиентами ООО «ЭфЛайт» в период с 2018 по 2020 гг. (Приложение С) Прирост количества клиентов к 2020 году составил 2,1% относительно 2018г, практически весь прирост обеспечен увеличением количества потребителей в 2020г. Рост выручки на 1 клиента в 2020г. составил на 28,37%, что определило увеличение выручки на 1 клиента за три года на 12,8%. Валовая маржа на одного клиента снижалась в течение всего анализируемого периода, падение составило 28%. Данный результат связан с превышением темпов роста переменных затрат над темпами роста выручки на одного клиента. Суммарная валовая маржа сократилась на 26,5%, Коэффициент валовой маржи снизился на 0,117 пункта. В течение этого периода коммерческие расходы сократились на 40,2%, соответственно коммерческие расходы на одного клиента сократились на 41,5%. В результате прибыль на 1 клиента в период с 2018 по 2020 гг. сократилась более чем в два раза, на 57%, однако в 2020г. этот показатель продемонстрировал значительный рост, по сравнению с 2019г., 238,8%. Таким образом, эффективность ориентации на клиентов ООО «ЭфЛайт» за анализируемый период снижается. Но 2020г. наметилась положительная тенденция повышения уровня клиентоориентированности, и как следствие, роста прибыли от продаж компании.

3. Блок. С целью выявления проблемных зон, оказывающих существенное влияние на состояние продаж компании, проводится оценка уровня клиентоориентированности в рамках организационного контура каждой компании. Для апробации разработанной методики был составлен опросный лист, вопросы которого отражают сущность исследуемых индикаторов.

Для опроса была сформирована группа экспертов, в которую были включены специалисты различных подразделений организации, численность группы 10 человек. Общее количество экспертов обусловлено характером их заинтересованности и компетентности в вопросе клиентоориентированности организации. Критериями отбора сотрудников в экспертную группу стали наличие высшего образования и опыт работы в организации не менее 3х лет.

К опросному листу была приложена справка (таблица 6) со значениями количественных показателей на исследуемый период, включающая метрики, характеризующие все составляющие системы экономической безопасности организации.

Таблица 6 – Динамика количественных показателей, характеризующих индикаторы оценки уровня клиентоориентированности в рамках организационного контура 2019 – 2020гг.

Группа индикаторов	Метрики	Динамика метрик за 2019-2020 гг.	
		ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»	ООО «ЭфЛайт»
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки, %	37	34
	Количество рекламаций, отработанных в установленный срок, в год	88 ед.	-
	Темпы роста заявок/обращений, в год, %	29,37	1,7
	Темпы роста количества	68,55	52,2

	клиентов, в год, %		
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	5 лет	5 лет
	Доля запатентованной продукции в общем объеме, %	82	63
Персонал	Среднегодовая выработка одного работающего, %	45	48,9

В Приложении Т представлены результаты опроса экспертной группы по двум компаниям.

Положительным моментом является то, что все эксперты оценили каждый индикатор выше нуля. Мнение экспертов согласовано, что подтверждается значением коэффициента конкордации Кенделла, формула (6).

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^2 - m)}, \quad (6)$$

где  $S$  – сумма квадратов разностей рангов (отклонений от среднего);

$n$  – число экспертов;

$m$  – количество элементов.

$$W_{\text{луч}} = \frac{10 \cdot 1987,94}{(10^2 \cdot (16^2 - 16))} = 0,828$$

$$W_{\text{«ЭфЛайт»}} = \frac{10 \cdot 1948,34}{(10^2 \cdot (16^2 - 16))} = 0,812$$

Результаты опроса анализируются в соответствии с предлагаемой методикой оценки ориентации на клиента. На основе оценок, полученных

экспертных путем, методом иерархий вычисляют весовые коэффициенты значимости. С этой целью была составлена матрица попарных сравнений и на основе использования метод анализа иерархий была проведена ее нормализация

В заключении рассчитывается значение по каждому индикатору и интегральный показатель уровня клиентоориентированности в рамках организационного контура (Приложение Т) и компании в целом (формула 1):

$$LCF_{ol} \text{ "Луч"} = 0,02 * 60 + 0,06 * 12 + 0,02 * 27 + 0,03 * 25 + 0,1 * 60 + 0,02 * 60 + 0,07 * 60 + 0,14 * 60 + 0,09 * 29 + 0,09 * 23 + 0,09 * 31 + 0,14 * 60 + 0,04 * 60 + 0,03 * 60 + 0,04 * 60 + 0,02 * 60 = 46,68$$

$$LCF_{ol} \text{ "ЭфЛайт"} = 0,02 * 54 + 0,06 * 11 + 0,02 * 23 + 0,03 * 25 + 0,1 * 60 + 0,02 * 60 + 0,07 * 60 + 0,14 * 60 + 0,09 * 23 + 0,09 * 20 + 0,09 * 31 + 0,14 * 60 + 0,04 * 60 + 0,03 * 60 + 0,04 * 60 + 0,02 * 60 = 45,61$$

Итоговое значение интегрального показателя в рамках организационного контура сопоставлялось с предлагаемой в методике шкалой оценки уровня клиентоориентированности (рисунок 4). Значения интегрального показателя ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» находятся в интервале от среднего до выше среднего. Среди частных индикаторов самую низкую оценку получили индикаторы в группе «Удовлетворенность клиента»: темпы роста количества клиентов, темпы роста заявок/обращений и количество рекламаций, отработанных в установленный срок.

4. Блок. Оценка ориентированности организации на потребителя в рамках клиентского контура проводилась в соответствии с предложенной методикой. На этом этапе составляется портрет идеального клиента (таблица 7) и проводится анализ бизнес-партнеров по количеству совершенных заказов.



Таблица 7 – Портрет идеального клиента ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт»

	«Идеальные» значения показателя	
Основной вид деятельности	Проектные работы/ Монтаж электрооборудования/ Промышленные предприятия (не менее 20 лет на рынке) / Ретейл	
Место нахождения	Регионы РФ с доступностью доставки автомобильных транспортом	
Основные мотиваторы	Комфорт Сделка «под ключ»	Безопасность Гарантия от производителя
	Деловая репутация Узнаваемость бренда	Соответствие тенденции рынка Товары с уникальными/передовыми характеристиками

В соответствии с анализом опыта продаж рынка светотехники, определено, что постоянными клиентами следует считать контрагентов, количество совершенных сделок с которыми составляет не менее 7 в год. В таблице 8 представлены постоянные клиенты компаний ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» (от 7 сделок за год).

Таблица 8 – Характеристика постоянных клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт»

Наименование контрагента	Тип	Характеристики		
		Отрасль	Регион	Основные мотиваторы
ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»				
Сибур	крупное	Химическая	ПФО	Комфорт Имидж Безопасность
ТОАЗ	крупное	Химическая	ПФО	Комфорт Имидж Безопасность
Имплозия	среднее	Магазины	ПФО	Комфорт Безопасность
УралКалий	крупное	Химическая	УФО	Комфорт Безопасность

ИнвентО	малое	Монтаж	ПФО	Комфорт Безопасность
МосИНЖ	крупное	Проектирование	ЦАО	Комфорт Безопасность
Т Плюс	крупное	Производство	ПФО	Комфорт Безопасность
ООО «ЭфЛайт»				
Акнос-М	малое	Монтаж	ПФО	Имидж Безопасность
АвтоВАЗ	крупное	Производство	ПФО	Комфорт Безопасность
Сибур	крупное	Производство	ПФО	Комфорт Безопасность
Лайм К	малое	Магазины	ПФО	Комфорт Безопасность Имидж
Октавиан	крупное	Производство	СЗО	Комфорт Безопасность
ПроектЭксперт	среднее	Проектирование	УРФО	Имидж Безопасность
СМУ-14	среднее	Монтаж	ПФО	Имидж Безопасность

Постоянные клиенты ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» – средние и крупные компании, располагающиеся в Поволжском федеральном округе и Центральном административном округе, функционирующие практически во всех секторах экономики. Основные мотиваторы заключения сделок – «комфорт» и «безопасность».

Далее проводился анализ бизнес-партнеров по количеству совершенных заказов, результаты которого за 2020 г. отображены на рисунке 15.

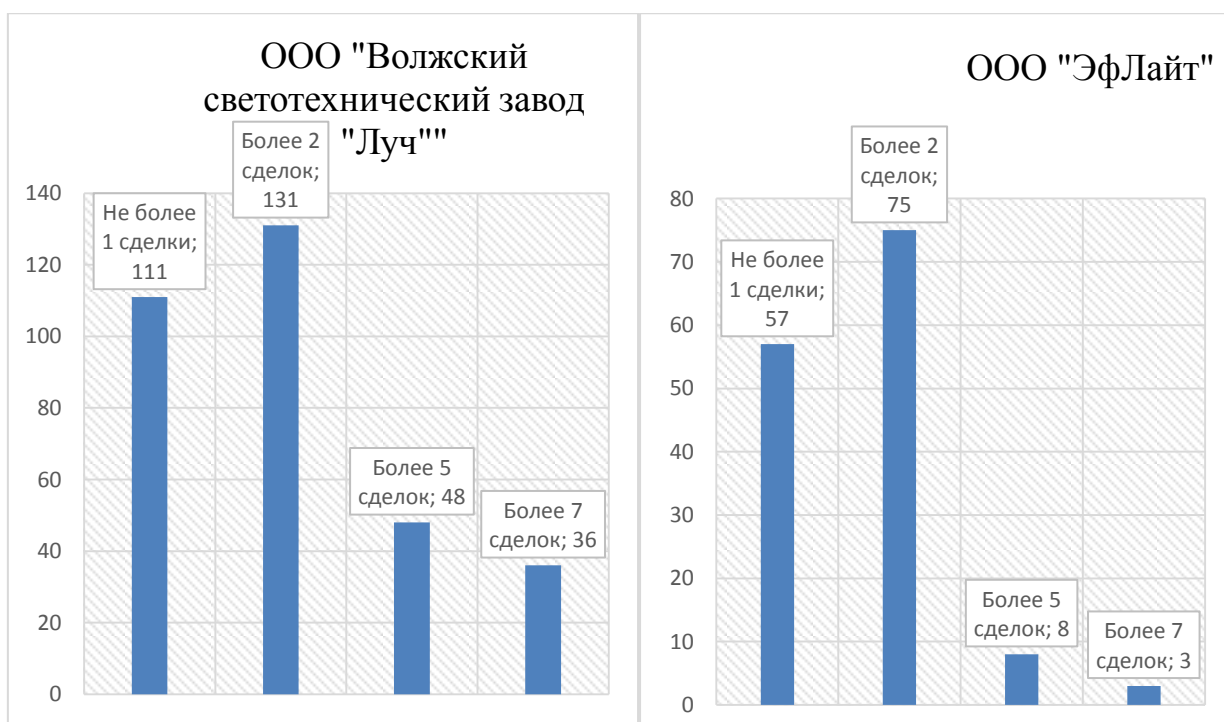


Рисунок15 – Распределение клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» по количеству совершенных заказов в 2020 г.

Таблица 9 – Распределение клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» по количеству совершенных заказов в 2020 г.

Метрики	ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»	ООО «ЭфЛайт»
Не более 1 сделки, %	34,05	39,86
Более 2 сделок, %	40,19	52,45
Более 5 сделок, %	14,72	5,59
Более 7 сделок, %	11,04	2,1

По критериям, определенным принятой в организации политикой клиентоориентированности, к постоянным относятся клиенты, заключившие более 7 сделок в год. Их доля в компаниях – 11,04% у ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», и 2,1% у ООО «ЭфЛайт».

На следующем шаге проводилась оценка лояльности потребителей за 2020г. на основе метрики оттока по формуле (5).

$$CCR_{\text{луч}} = \frac{(326 - 73)}{326} = 0,776$$

$$CCR_{\text{эфлайт}} = \frac{(143 - 28)}{143} = 0,664$$

На рисунке 16 представлены графики динамики показателей лояльности за период 2018 – 2020 гг., которая демонстрирует уверенный рост. Вариативность значений метрики свидетельствует о наличии у организации ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», и у ООО «ЭфЛайт» проблем в отношениях с клиентами.

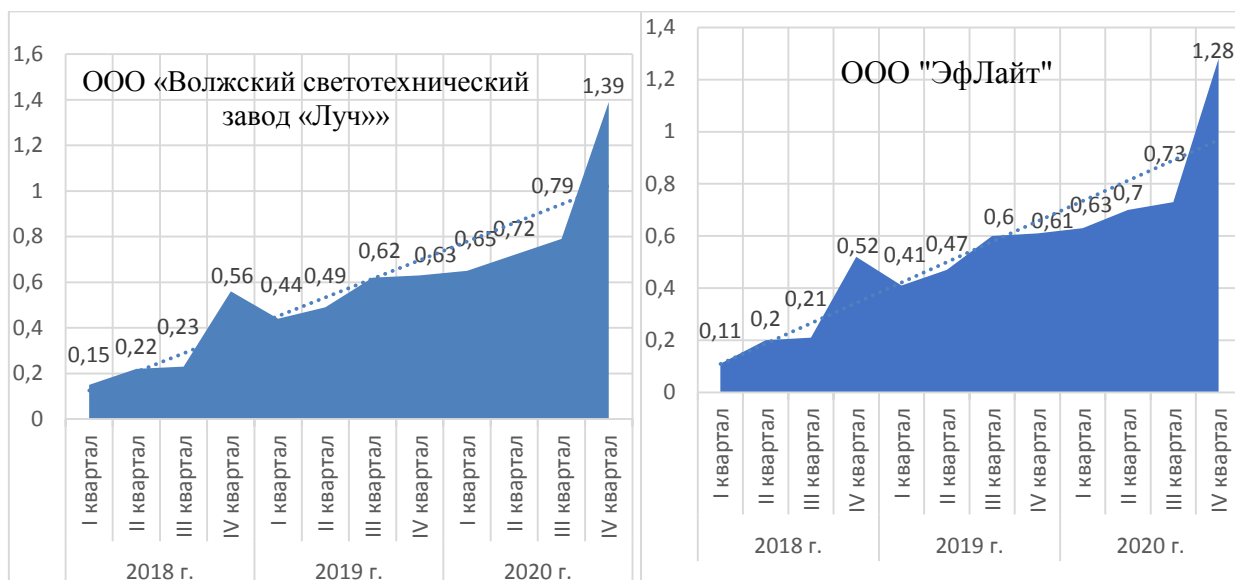


Рисунок 16 – Динамика лояльности клиентов исследуемых предприятий в 2018 – 2020 гг.

В ходе исследования было установлено, что существует тесная связь между уровнем лояльности и объемом продаж организации на основе корреляционно-регрессионного анализа (формула (7), (8) Рисунок 17):

$$y_x \text{ "ЛУЧ"} = 150419x - 24519 \quad (7)$$

$$y_x \text{ "ЭфЛайт"} = 157946x - 23313 \quad (8)$$

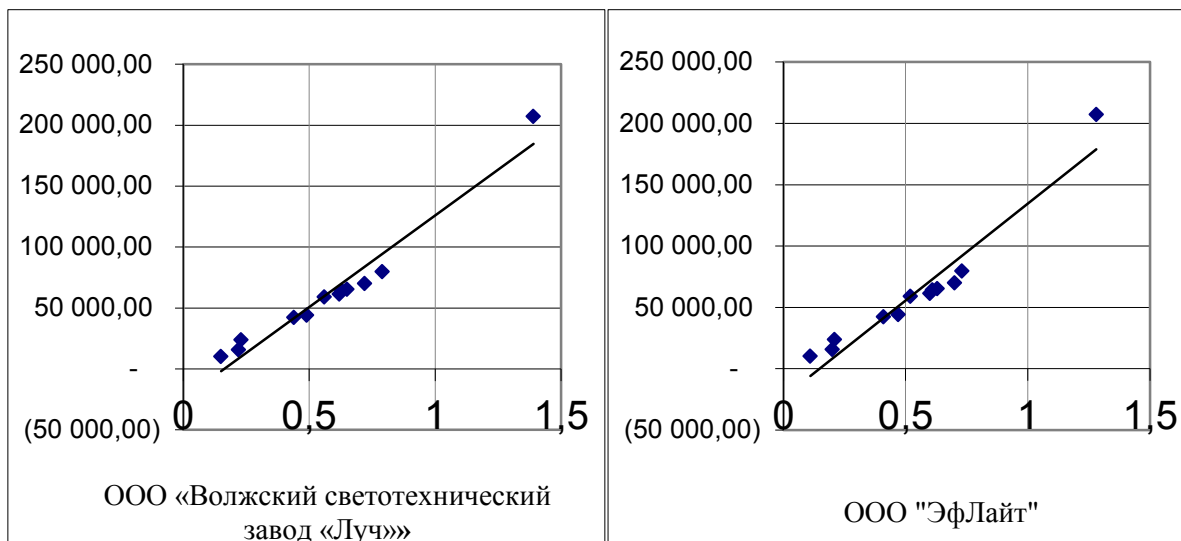


Рисунок 17 – Взаимосвязь объема продаж и уровня лояльности клиентов объектов исследования в 2018 – 2020 гг.

Как видно на рисунке 2.9, на фоне роста лояльности происходит рост объемов продаж, из чего следует сделать вывод о том, что чем выше уровень лояльности клиентов, тем выше показатель объемов продаж.

Для проверки верности построения уравнения регрессии были произведены расчеты. Коэффициент детерминации при этом был рассчитан по формуле 2.4.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_x)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}, \quad (7)$$

$$R^2_{\text{«Луч»}} = 0,9481$$

$$R^2_{\text{«ЭфЛайт»}} = 0,9262$$

Ошибка аппроксимации в результате расчета находится в диапазоне 5-7%, что свидетельствует о хорошем подборе уравнения регрессии к исходным данным. Для оценки силы связи были рассчитаны средние квадратические отклонения  $\sigma_{\text{ост}}$  и  $\sigma_y$ , полученные значения 14,9 и 33,8 соответственно.

$$\eta_{теор} = \sqrt{\frac{\delta_{\phi}^2}{\sigma_y^2}} = \sqrt{\frac{\sigma_y^2 - \sigma_{ост}^2}{\sigma_y^2}} = \sqrt{\frac{33,8^2 - 14,9^2}{33,8^2}} = 0,2 \quad (8)$$

Итак, в соответствии со шкалой Чеддока сила связи между степенью лояльности и выручкой от продаж оценивается как весьма высокая (сильная).

Далее проводилась оценка уровня клиентоориентированности в соответствии с предлагаемой методикой. С этой целью были отобраны 10 компаний-клиентов, которые сделали одну заявку, либо отказались от закупки оборудования для ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» в 2020 г.

На базе определенных в разработанной методике индикаторов оценки уровня клиентоориентированности внешнего контура, был составлен опросный лист для клиентов (Приложение В).

Представителям компании-клиентов было предложено оценить каждый индикатор и его значимость по пятибалльной шкале, где «5» полностью согласен, «0» – полностью не согласен с утверждением.

Полученные в результате опроса данные были проанализированы с использованием таксонометрического метода. Выставленные клиентами баллы по каждому индикатору были составлены в виде матрицы X. Трансформация матрицы X в расчетную матрицу Z была проведена по формуле (9):

$$z_{ij} = \frac{z_i - z_{cp}}{z_{cp.kv}}, \quad (9)$$

где  $z_i$  – показатель оценки эксперта по показателю,

$z_{cp}$  – среднее значение оценки по показателю,

$z_{cp.kv}$  – среднее квадратичное отклонение по показателю.

$$z_{11} = \frac{5-4,2}{0,6} = 0,13 \text{ и т.д.}$$

Для составления эталонной матрицы в каждом из столбцов выбрано наилучшее значение для каждого индикатора. (Таблица 10).

Таблица 10 – Эталонные значения преобразованной матрицы оценки уровня клиентоориентированности компании в рамках клиентского контура

Наименование столбца (индикатора)	Мы привержены своим клиентам	Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем	преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация	Мы понимаем потребности своих клиентов	Мы следим за послепродажным сервисом	применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение	Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности
Эталонное значение	1,33	3,0	0,50	1,09	1,22	0,6	1,33	1,58	1,08	0,75

Далее для каждого из выделенных индикаторов оценки уровня клиентоориентированности был рассчитан показатель R с учетом коэффициента значимости по формуле (10)

$$R_i = k_i \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_9)^2, \quad (10)$$

где  $z_{ij}$  – элемент преобразованной матрицы,

$z_9$  – элемент эталонной матрицы.

Таблица 11 – Оценка индикаторов уровня клиентоориентированности

Индикаторы оценки	Показатель, R
-------------------	---------------

	ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»	ООО «ЭфЛайт»
Мы привержены своим клиентам	20,24	6,79
Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	23,55	7,49
Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	52,48	54,4
Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	28,92	12,8
Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем	33,35	10,4
Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание	4,77	12,08
Мы понимаем потребности своих клиентов	24,41	13,7
Мы следим за послепродажным сервисом	58,79	61,2
Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента	37,78	11,6
Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности	8,62	9,4

Аналогичным образом были рассчитаны значения индикаторов для ООО «ЭфЛайт». Оценка индикаторов уровня клиентоориентированности представлена в таблице 11.

На основании шкалы оценки уровня клиентоориентированности определена общий уровень удовлетворенности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт», который отражен на рисунках 18, 19.





Рисунок 18 – Уровень удовлетворенности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

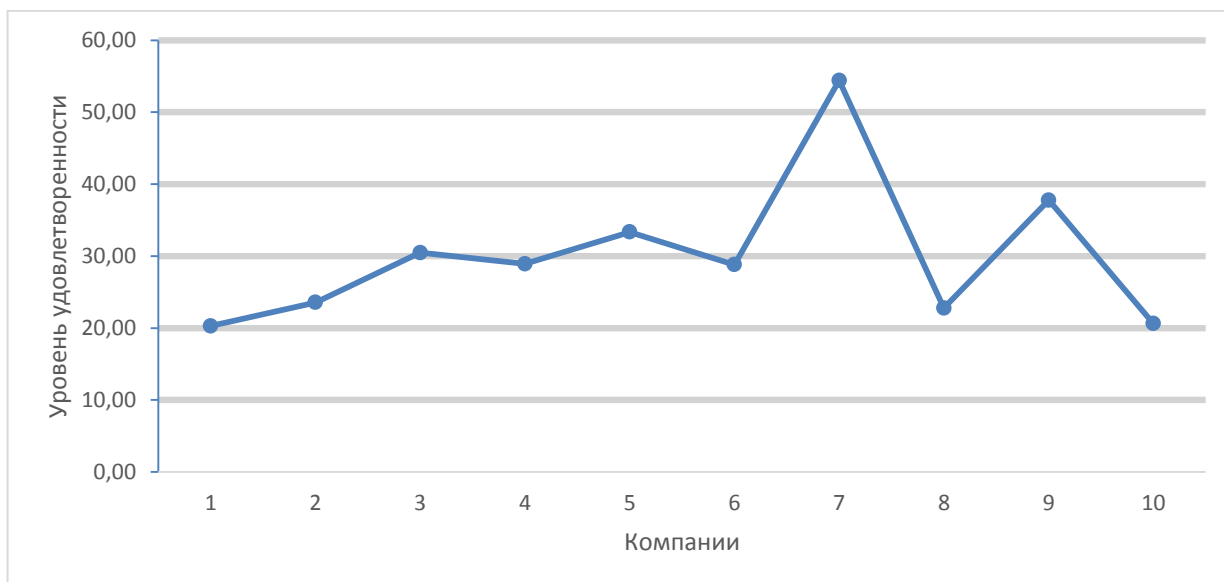


Рисунок 19– Уровень удовлетворенности клиентов ООО «ЭфЛайт»

Анализ уровня удовлетворенности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт», показал, что у бизнес-партнеров компаний наблюдается отсутствие удовлетворенности в вопросах сервисного обслуживания (58,79 и 61,2 ед.), а также в скорости реакции на поступающие запросы (52,48 и 54,4 ед.). Индикаторы являются взаимосвязанными, так как при рассмотрении вопроса о скорости запросов, клиенты отмечают и быстроту реакции на поступающие рекламации.

По результатам обработки данных строится матрица удовлетворенности клиентов, где ось X – удовлетворенность параметром, а ось Y – важность параметра. Матрицы на рисунках 20, 21 демонстрируют, что ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт», удовлетворяют ожидания клиентов. Однако, по таким значимым индикаторам, с точки зрения клиентов, как сервисное обслуживание и быстрота отработки поступающих запросов данные производители не в полной мере отвечают их пожеланиям.



Рисунок 20– Матрица удовлетворенности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

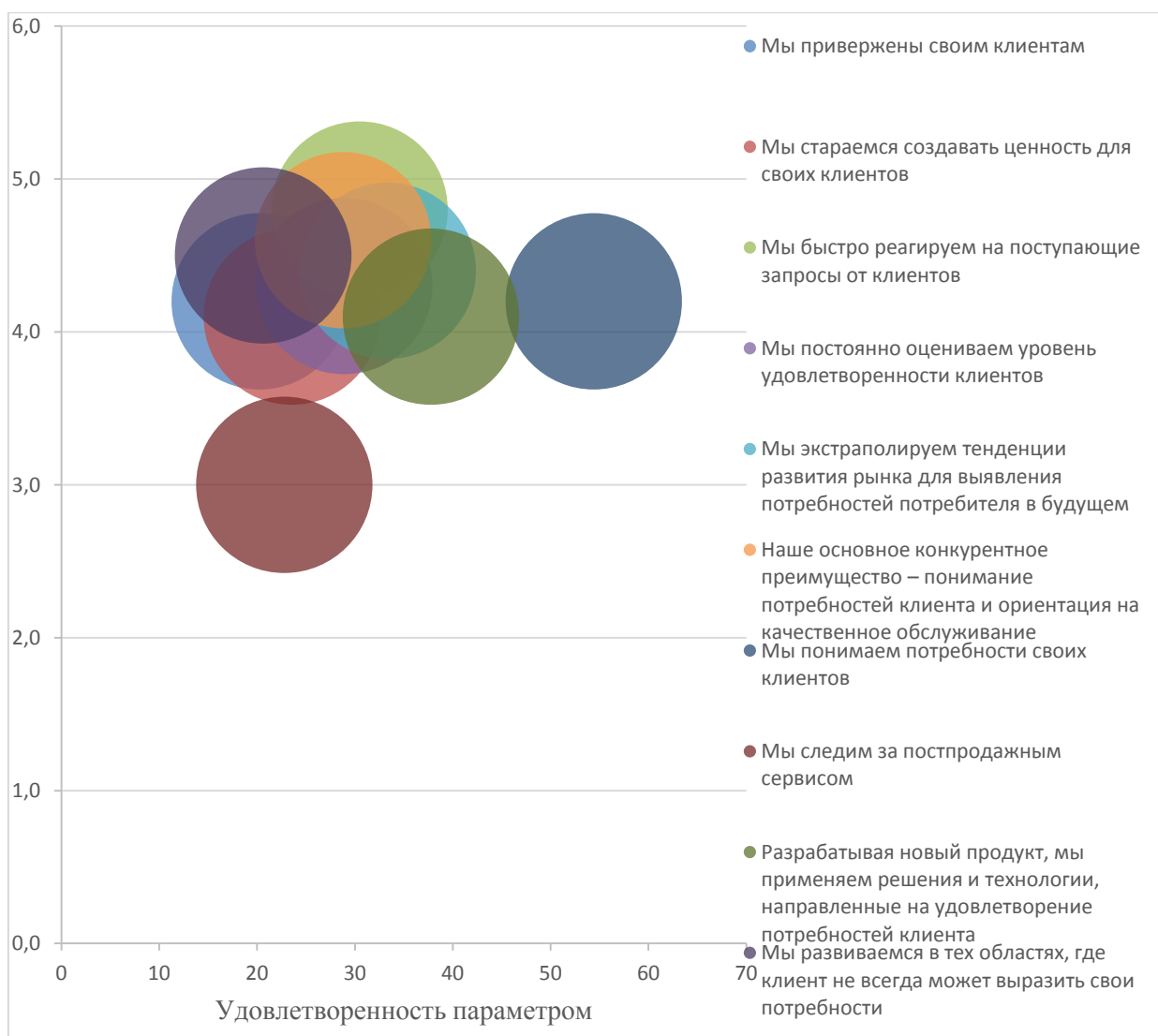


Рисунок 21 – Матрица удовлетворенности клиентов ООО «ЭфЛайт»

Значение интегрального показателя уровня клиентоориентированности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» для в рамках клиентского контура было рассчитано по формуле (2):

$$LCF_{cl} = \frac{20,24+23,55+5,48+28,92+33,35+4,77+24,41+ 58,79+37,78+8,62}{10} = 32,89.$$

Сопоставление значения интегрального показателя с предлагаемой в методике шкалой позволило оценить уровень клиентоориентированности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» как низкий (таблица 2).

Значение интегрального показателя уровня клиентоориентированности ООО «ЭфЛайт» для в рамках клиентского контура было рассчитано по формуле (2):

$$LCF_{cl} = \frac{6,79+7,49+54,4+12,8+10,4+12,08+13,7+61,2+11,6+9,4}{10} = 26,31.$$

Сопоставление значения интегрального показателя с предлагаемой в методике шкалой позволило оценить уровень клиентоориентированности ООО «ЭфЛайт» как ниже среднего (таблица 2).

Итак, низкий уровень клиентоориентированности организаций в значительной степени обусловлен недостатками в сфере сервисного обслуживания.

5.Блок. Путем сопоставления частных индикаторов, получивших отрицательные отклики со стороны экспертов и потребителей, интегральных оценок уровня клиентоориентированности организационного и клиентского контуров, были выявлены проблемные зоны, возникшие в клиентской перспективе (Приложение У).

В результате апробирования разработанной методики были выявлены проблемы компаний светотехнического сектора ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт», касающиеся клиентоориентированности как основной составляющей экономической безопасности:

- низкое качество сервисного обслуживания;
- отсутствие устойчивых каналов взаимодействия с клиентами;
- отсутствие систематического мониторинга мнения клиентов.

С целью повышения уровня удовлетворенности необходимо выявить причины несвоевременного ответа на поступающие запросы клиентов, такие как подбор аналогов, светотехнический расчет, консультации по технической составляющей, и на рекламации, что предполагает детальное рассмотрение и

анализ времени, затрачиваемого сотрудниками ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» на обработку запросов и рекламаций.

Выявленные «узкие места» послепродажного обслуживания на основе анализа оценок индикаторов в рамках организационного и клиентского контура идентичны. Это обусловило необходимость проведения углубленного изучения результатов функционирования бизнес-процессов «Работа с рекламациями» и «Обработки запросов клиентов» в организации.

В 2019 – 2020 гг. в адрес ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» поступило 250 рекламаций о браке, а в адрес ООО «ЭфЛайт» 211. В соответствии с правилами компаний, срок отработки поступившего запроса составляет 10 рабочих дней. В таблицах представлена сводная информация о количестве отработанных рекламаций за рассматриваемый период в соответствии с длительностью их отработки.

Таблица 12 – Количество отработанных рекламаций в 2019 – 2020 гг. ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Период	Отработано в регламентируемый срок	Нарушение сроков менее чем на 5 дней	Нарушение сроков более 5 дней	Количество отработанных рекламаций
2019	68	35	19	122
2020	59	40	29	128
Темп прироста, %	-13,24	14,29	52,63	4,92

Таблица 13 – Количество отработанных рекламаций в 2019 – 2020 гг. ООО «ЭфЛайт»

Период	Отработано в регламентируемый срок	Нарушение сроков менее чем на 5 дней	Нарушение сроков более 5 дней	Количество отработанных рекламаций
2019	52	21	32	105

2020	36	30	40	106
Темп прироста, %	-30,8	42,9	25,0	4,92

В таблице 13 и 14 представлена информация о долях отработанных рекламаций по времени в общем числе поступивших запросов в период 2019– 2020 гг., а также тенденция количества отработанных рекламаций по периодам.

Таблица 14 – Динамика количества отработанных рекламаций ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» в период 2019 – 2020 гг.

Временная группа	Доля в общем числе рекламаций, %		Абсолютное отклонение, пункт
	2019	2020	
Отработано в регламентируемый срок	55,75	46,09	-9,6
Нарушение сроков менее чем на 5 дней	28,66	31,25	2,6
Нарушение сроков более чем на 5 дней	15,59	22,65	7,1

Таблица 15 – Динамика количества отработанных рекламаций ООО «ЭфЛайт» период 2019 – 2020 гг.

Временная группа	Доля в общем числе рекламаций, %		Абсолютное отклонение, пункт
	2019	2020	
Отработано в регламентируемый срок	49,5	34,0	-15,6
Нарушение сроков менее чем на 5 дней	20,0	28,3	8,3
Нарушение сроков более чем на 5 дней	30,5	37,7	7,3

Нарушение сроков по отработке рекламаций уже является весомым недостатком системы послепродажного обслуживания и сервиса. Также негативным является прирост количества рекламаций в группе нарушение до 5 дней (+2,6 и +8,3 соответственно) и опережающий ее прирост в группе просрочки более 5 дней (+7,1 и +7,3). Особым сигналом руководству

выступает и то, что в общем объеме отработанных заявок в срок реализовано менее 50%.

Далее были проанализированы динамика работы с рекламациями по временным группам для обеих организаций; сопоставлены динамика объема продаж и отработка рекламаций по временным группам по кварталам в период 2019 – 2020 гг., позволило выявить причины существующих тенденций по отработке рекламаций (Рисунок 22, 23).

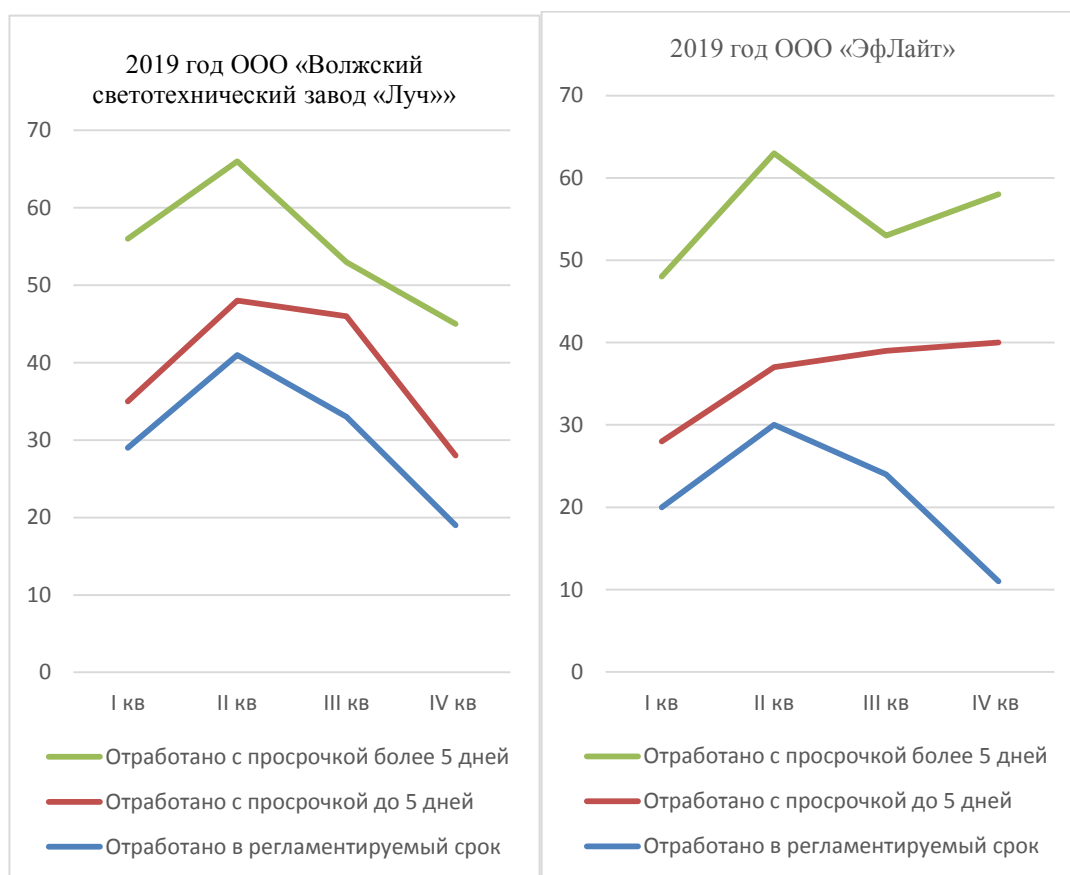


Рисунок 22 – Динамика отработки рекламаций по кварталам 2019 г.

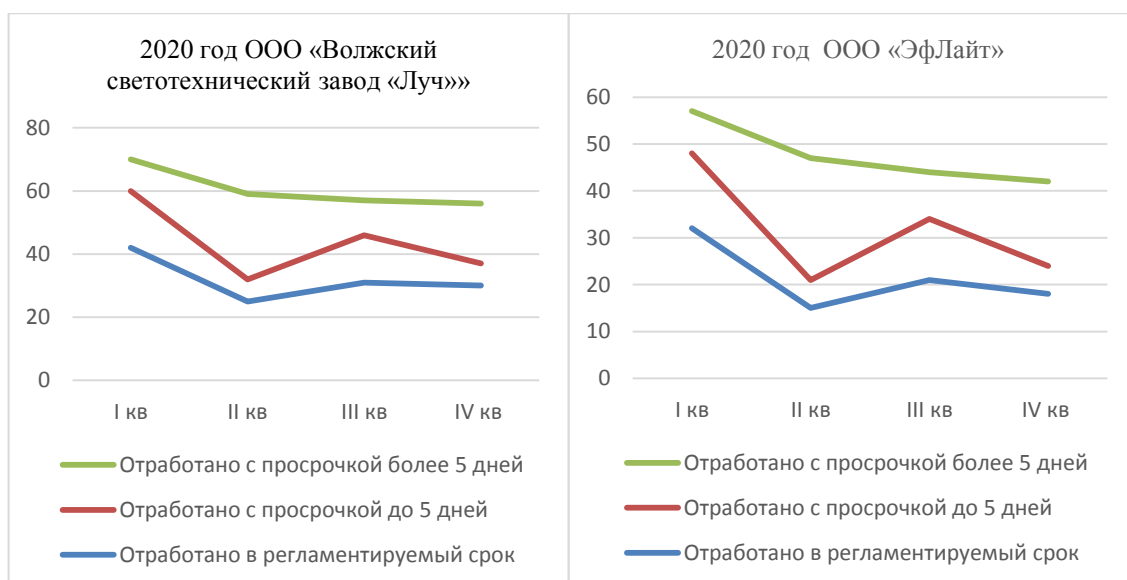


Рисунок 23 – Динамика отработки рекламаций по кварталам 2020 г.

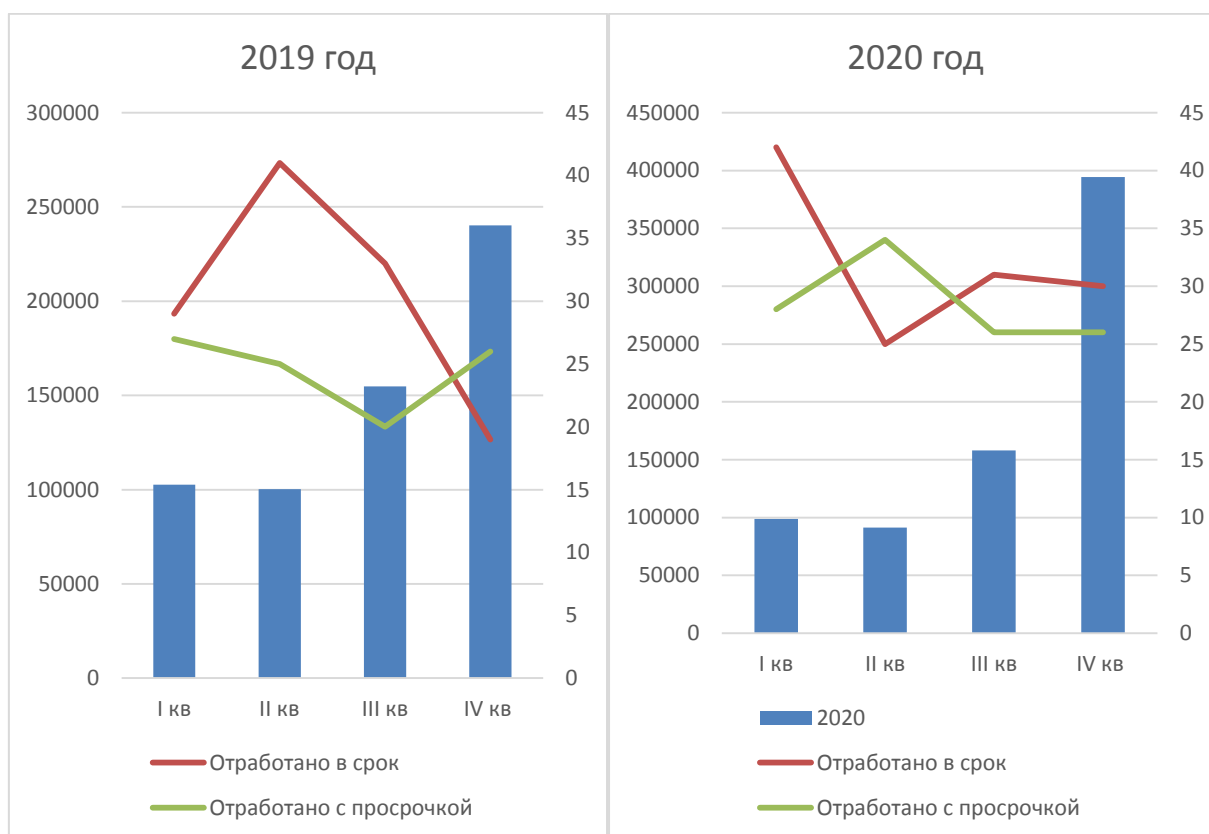


Рисунок 24 – Взаимосвязь объема продаж и отработанных рекламаций за период 2019 – 2020 гг.

Динамика метрик, отраженная на рисунке 24, позволяет сделать вывод о том, что с ростом объема продаж снижается количество рекламаций,



отработанных в срок. Учитывая загрузку производств у обоих производителей в период менее, чем на 65% по данным компаний, можно сделать вывод, что такая зависимость является результатов несовершенства бизнес-процесса сервисного обслуживания компании и несвоевременной поступающей информации о несоблюдении регламента со стороны сотрудников.

Итак, в процессе анализа общеотраслевых тенденций светотехнического сектора экономики, оценки технико-экономических метрик ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ЭфЛайт» и ООО «ПКФ Заря Света» были выявлены проблемы развития компаний этого сектора, приведшие снижению степени защищенности компании, что обусловило необходимость оценки уровня клиентоориентированности как основной составляющие экономической безопасности. Апробация методики и процедура оценки уровня клиентоориентированности проводилась в организациях, типичных представителях отрасли, ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ЭфЛайт», поскольку ООО «ПКФ Заря Света» занимает незначительную долю на рынке светотехнической продукции и динамика развития компании совпадает общеотраслевыми трендами, то это не оказало влияние на основные практические результаты проведенного исследования.

Таким образом, апробация разработанных методик и процедуры позволил выявить проблемные зоны, возникшие в клиентской перспективе, определить факторы, которые влияют на эту составляющую системы экономической безопасности. Высокие, как показали проведенные исследования, требования клиентов к качеству сервисного обслуживания повышает значимость послепродажного взаимодействия производителя и потребителя. В этих условиях топ-менеджмент компании должен не просто ориентировать отдельные бизнес-процессов на удовлетворение потребностей клиента, а определить основные направления развития

клиентоориентированности как базовой составляющей экономической безопасности.

### **3. Развитие клиентоориентированности организации как составляющей системы экономической безопасности**

#### **3.1 Внедрение регламента оценки клиентоориентированности для обеспечения экономической безопасности организаций**

Оценка уровня клиентоориентированности компаний светотехнического сектора экономики позволила определить индикаторы клиентоориентированности компании, которые не соответствуют ожиданиям клиентов и негативно оценены экспертами-сотрудниками, а также общие проблемы состояния и развития клиентской составляющей в целом:

– итоговые показатели по всем индикаторам оценки имеют ранжированность менее 4 баллов среди более чем 5 экспертов и представителей компаний-клиентов, что говорит о не своевременной реакции на возникающие проблемы. Несмотря на незначительную неудовлетворенность по тем или иным пунктам оценки, данная ситуация сигнализирует о необходимости применения инструмента, позволяющего выявлять «узкие места» клиентоориентированной культуры организации до появления проблем и негатива со стороны сотрудников и клиентов;

– низкая оценка клиентами индикаторов системы послепродажного обслуживания, позволили выявить следующую проблему: высокая длительность обработки запросов относительно замены поставленной бракованной продукции и потеря ключевой информации в связи с отсутствием общей информационной базы по рекламациям в компании.

Исходя из анализа выявленных в ходе оценки уровня клиентоориентированности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

проблем, опираясь на опыт российских и зарубежных компаний, предлагаются корректирующие мероприятия, направленные на повышение степени фокусировки на клиента, что в конечном итоге будет способствовать развитию клиентоориентированности и укреплению экономической безопасности организации (рисунок 25).

Указанные выше проблемные зоны определили необходимость формирования четкого регламента систематической оценки уровня клиентоориентированности компании для получения достоверной информации о состоянии клиентской перспективы. Внедрение регламента позволит руководству компании анализировать и выявлять сильные и слабые стороны функционирования организации в разрезе клиентской составляющей, что будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений, позволяющих оперативно устранять реальные и предупреждать потенциальные угрозы, возникающие в процессе взаимодействия с клиентами. Тем самым разработка и внедрение регламента направлены на поддержание заданного уровня экономической безопасности и обеспечение его роста в долгосрочной перспективе.

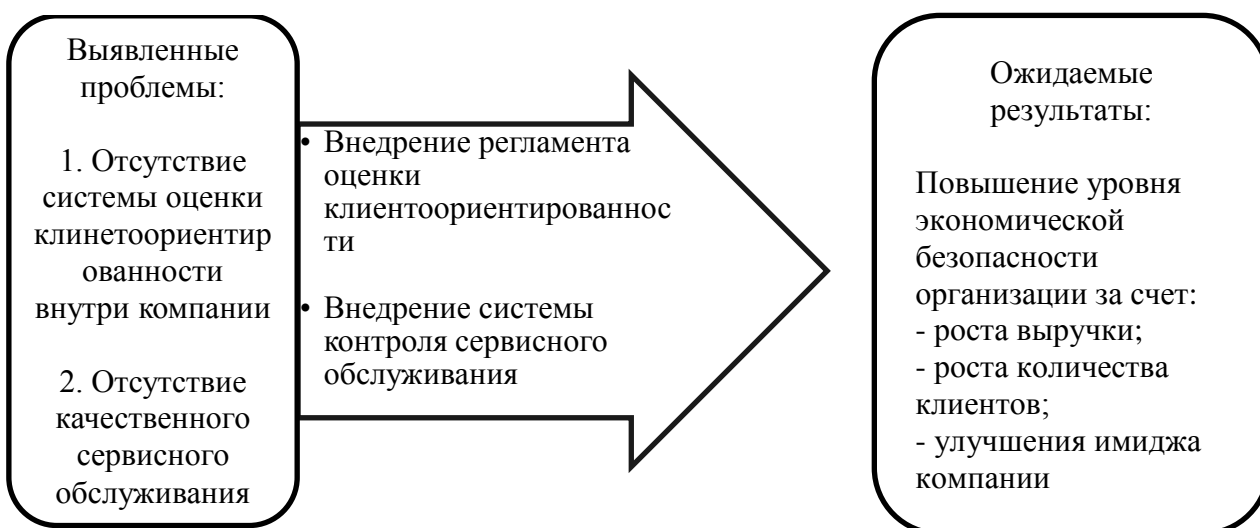


Рисунок 25 – Повышение уровня экономической безопасности на основе развития клиентоориентированности

Другим предложением, направленным на устранение «узких мест», стало внедрение системы контроля послепродажного обслуживания, в части отработки рекламаций в компании, которая позволит исключить и минимизировать просрочки по исполнению входящих запросов, а, следовательно, повысить степень удовлетворенности бизнес-партнеров и уровень клиентоориентированности в целом.

В рамках разработки регламента была сформирована рабочая группа, состоящая из сотрудников ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», состав которой представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Рабочая группа по разработке регламента оценки клиентоориентированности на ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Должность	Обязанности
Маркетолог	Разработка системы опросных листов для клиентов и работник компании
Руководители отдела продаж	Формирование опросных листов для клиентов
Помощник генерального директора	Формирование регламента, Приказа о его вступлении в силу
Начальник финансового отдела, специалист финансового отдела	Формирование методических рекомендаций по процедуре проведения оценки, расчету коэффициентов значимости методом иерархий, оценке мнения клиентов методами МКТОР и таксонометрическим, и последующему анализу полученных значений индикаторов

Внедрение регламента оценки клиентоориентированности организации в систему менеджмента рекомендуется проводить на основе представленного на рисунке 26 алгоритма.

Регламент по оценке клиентоориентированности разработан с применением норм и правил СМК-ДП 06-2018 «Управление записями», действующего на ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» с 2018 года. Он содержит в себе точные определения, инструментарий, опросные листы и делегирование полномочий по оценке клиентоориентированности

специалистам организации в соответствии с должностями, а также четко регламентированные сроки и периодичность необходимых мероприятий.

Периоды проведения оценки в соответствии с Регламентом СМК-05/2021-44У: «Оценка организационного контура, направленная на определение уровня клиентоориентированности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», проводится ежеквартально, не позднее 15 числа последующего месяца после окончания квартала».

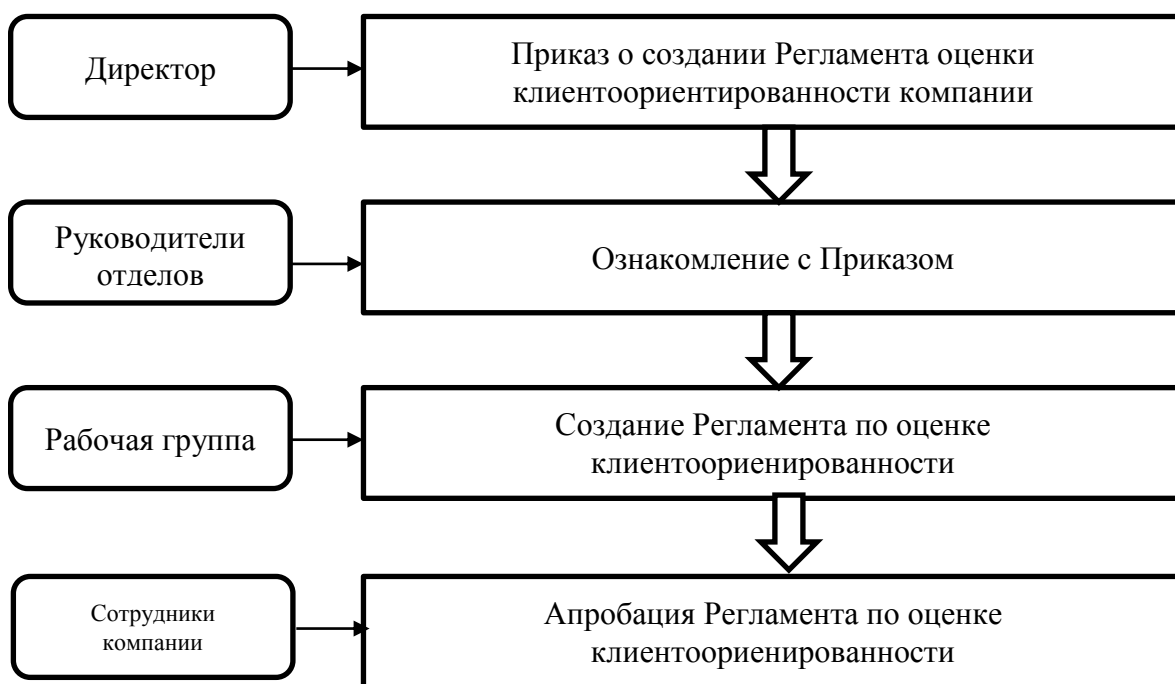


Рисунок 26 – Алгоритм внедрения регламента в систему управления предприятием

Ответственные лица в соответствии с регламентом:

- оценка организационного контура – сбор данных: специалист аналитического отдела, определение весовых коэффициентов значимости методом иерархий – начальник финансового отдела;
- оценка клиентского контура – сбор данных: специалист отдела маркетинга, обработка данных методом МКТОР и таксонометрическим методом – начальник финансового отдела;

– подготовка отчетов для анализа и оценки уровня клиентоориентированности: специалист финансового отдела, начальник финансового отдела;

– определение уровня клиентоориентированности: директор по продажам, начальники коммерческого отдела, начальник коммерческого отдела.

– подготовка сводного отчета для передачи генеральному директору: специалист аналитического отдела.

Все опросы предложено производить при помощи Google-Формы, предоставляющей возможность перенаправления данных опроса в структурированную Google-Таблицу, что позволяет снизить трудоемкость дальнейших подсчетов (Приложение Ф, рисунок Ф.1, Ф.2). Также преимуществом является возможность массовой рассылки, при этом форма опроса предлагается к заполнению непосредственно в письме, что снижает риск отказа от прохождения опроса (Приложение Ф, Рисунок Ф.3).

Первым этапом оценки в соответствии с алгоритмом является определение уровня клиентоориентированности в рамках организационного конкурента путем анкетирования сотрудников при помощи разработанной формы Google. К опросному листу прилагается справка со значениями количественных показателей на исследуемый период, включающая метрики оценки финансовой составляющей системы экономической безопасности организации, принятые в организации и утвержденные регламентом. Вопросы составляют таким образом, чтобы они отражали сущность исследуемых индикаторов. Шаблон сводной таблицы, утвержденной в регламенте, представлен в таблице 16.

Срок сбора опросных листов – 1 рабочий день.

Опрос проводится среди всех руководителей отделов предприятия. Выбор интервьюируемых объясняется тем, что сотрудники высококвалифицированные, получили высшее образование в нескольких областях, обладают широким диапазоном компетенций, ключевых и

профессиональных. Они в полной мере владеют знаниями о целях, задачах, функциях и внутренних проблемах службы, которую возглавляют, понимают сущность и характер взаимодействия всех структурных элементов, осознают и руководствуются в своей деятельности принятой в организации корпоративной идеологией, обладают всей полнотой информации о состоянии четырех составляющих экономической безопасности в целом.

Таблица 16 – Таблица результатов оценки клиентоориентированности сотрудниками ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Группа индикаторов	Вопросы	Сумма баллов всех участников опроса
Удовлетворенность клиента	Считаете ли Вы рост выручки предприятия достаточной?	
	Считаете ли Вы количество поступающих рекламаций приемлемым?	
	Считаете ли достаточным рост количества заявок, заказов на просчет, заказов комплектующих и материалов	
	Считаете ли достаточным прирост количества клиентов за период?	
Качество	Исполнение гарантийных обязательств	
	Считаете ли достаточной долю эксклюзивной продукции в общем объеме?	
	Учитывается ли потребность клиентов в технических характеристиках продукции?	
	Соответствует ли продукция нормам и стандартам государства?	
Бизнес-процессы	В полном ли объеме к Вам поступает информация о мнении и пожелании клиентов	
	Получаете ли Вы информацию об удовлетворенности клиентов продукцией предприятия	
	Поступает ли обратная связь от клиентов после продажи, отработки рекламаций	
	Доступна ли Вам информация о причинах и устранении брака?	
Персонал	В какой степени организационная культура предприятия клиентоориентирована?	
	На сколько вы удовлетворены мотивацией персонала	
	На сколько вы удовлетворены проводимыми обучениями	

	Считаете ли Вы рост производительности труда достаточной	
--	--	--

Далее специалистом аналитического отдела в течении 1 рабочего дня для подготавливается сводная таблица результатов по шаблону регламента и передается начальнику финансового отдела.

Начальник финансового отдела в течении 3 рабочих дней на основе метода иерархий определяет весовые коэффициенты значимости в соответствии с шаблоном и передает информацию специалисту аналитического отдела для составления общей сводной таблицы.

Параллельно с этапом оценки внутреннего конкурента проводится оценка внутри клиентского контура путем сбора данных среди 20 клиентов компании:

- 5 с количеством сделок более 5 за исследуемый период,
- 5 – с количеством сделок от 2 до 4 за исследуемый период,
- 5 – с количеством сделок 1 за период,
- 5 – выбравшие продукцию другого поставщика в исследуемый период.

Данные и контакты клиентов по группам предоставляют руководители отделов продаж специалисту коммерческого отдела по форме, утвержденной в регламенте, не позднее 25 числа последнего месяца квартала.

После получения информации специалист коммерческого отдела проводит опрос среди клиентов с применением формы Google (Приложение Ф, Рисунок Ф.1). Сводная таблица результатов, утвержденная в регламенте, соответствует перечню индикаторов клиентоориентированности, предложенному в методике (Приложение Б, В).

Срок сбора опросных листов клиентов – 5 рабочих дней с момента отправки, но не позднее 30 числа последнего месяца квартала.

По результату сбора опросных листов специалист коммерческого отдела подготавливает сводную таблицу в соответствии с утвержденным шаблоном (Таблица 3.3) и направляет в адрес начальника финансового



отдела. Срок исполнения – 5 рабочих дней с момента получения опросных листов.

После этого начальник финансового отдела преобразует данные опроса методом МКТОР и таксонометрическим методом и формирует сводный отчет, включающий:

- анализ бизнес-партнеров по количеству совершенных заказов с выделением постоянных клиентов;
- оценку лояльности потребителей на основе метрик оттока;
- средние количественные значения по каждому индикатору и оценку его важности для клиентов;
- матрицу удовлетворенности клиентов; результатов.

Методические указания утверждены в Регламенте СМК-05/2021-44У. Срок исполнения – 5 рабочих дней. Результат в виде таблицы в соответствии с формой Регламента направляется в адрес специалиста аналитического отдела.

Третьим этапом алгоритма является формирование сводной таблицы результатов оценки организационного и клиентского конкурента специалистом аналитического отдела в течении 2 рабочих дней с момента получения информации от начальника финансового отдела, но не позднее 5 числа месяца, последующего за окончанием исследуемого квартала.

Четвертый этап алгоритма – определение общего уровня клиентоориентированности в соответствии с методическими указаниями, сформированными на основании разработанной авторской методики и утвержденными в регламенте. Сводный отчет результатов опросов направляется в адрес руководителя службы экономической безопасности, директора по продажам, руководителей отделов продаж, которые изучают представленную аналитику и коллегиально определяют уровень клиентоориентированности. Результатом решения является Акт в соответствии с формой, а также не менее 8 рекомендаций и предложений (по

2 от каждого руководителя) по устранению наиболее слабых мест предприятия с точки зрения проведенного анализа.

Срок исполнения – 3 рабочих дня с момента получения сводного отчета, но не позднее 8 числа месяца, следующего за исследуемым периодом.

Пятым этапом алгоритма является предоставление отчета руководителем службы экономической безопасности Генеральному директору предприятия для анализа и принятия управленческих решений по развитию клиентоориентированности организации.

Для возможности контроля исполнения поручений предлагается использовать диаграмму Ганта. Диаграмма встроена в систему ЭДО на базе 1С, действующей на предприятии. Принцип заполнения – отметка об исполнении работы автоматических поступает в форму, которая отображается на каждом этапе у всех участников. Проставление отметки на данный момент происходит вручную каждым сотрудником на вверенном этапе из-за технической невозможности полной автоматизации процесса. В Приложении X представлена диаграмма Ганта проведения оценки клиентоориентированности в соответствии с разработанным регламентом.

Таким образом, внедрение регламента проведения оценки уровня клиентоориентированности по организационному и клиентскому контуру в компаниях светотехнического сектора позволит, во-первых, повысить уровень клиентоориентированности; во-вторых, сформировать общую схему взаимодействия всех служб организации, то есть оптимизировать внутренние процессы организации; в-третьих, достичь большей степени информированности сотрудников с акцентированием внимания каждого сотрудника на проблемных зонах, возникающих в клиентской перспективе компании. Также своевременное выявление причин неудовлетворенности и потребностей клиентов на основе оценки их мнения позволит разрабатывать управленческие решения, направленные на повышение спроса и улучшение имиджа компании, что в свою очередь, приведет к росту экономической

безопасности в виде стабильного прироста выручки, развития продуктовой линейки, улучшения технической и технологической базы предприятия, а также повышения уровня квалификации сотрудников. Внедрение предлагаемого регламента будет способствовать развитию клиентоориентированной перспективы, вызовет преобразование всех составляющих системы экономической безопасности, что обеспечит устойчивость организации, защиту ее экономических интересов в долгосрочной перспективе.

### **3.2 Внедрение системы контроля сервисного обслуживания как развитие клиентоориентированности организации**

Оценка уровня клиентоориентированности, проведенная в ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» определила, что значимой проблемой, препятствующей развитию клиентской составляющей системы экономической безопасности, является отсутствие системы контроля своевременной отработки поступающих рекламаций, в связи с чем прослеживается систематическая просрочка исполнения от 5 и более дней, что негативно влияет на отношение клиентов к компании и, в некоторых случаях, становится причиной отказа от заключения договоров на поставку осветительного оборудования. В 2020 году на ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» был внедрен алгоритм работы с рекламациями в соответствии с основными стандартами ISO 9001 и ГОСТ Р ИСО 9001. Однако, как показывает проведенный анализ уровня клиентоориентированности, проблема несоблюдения сроков отработки поступающих рекламаций остается для организации актуальной.

Эффективность взаимоотношений производитель – клиент должна обеспечиваться широкой информационной поддержкой. Однако в компании отсутствует единая информационная база, в которой бы аккумулировалась и хранилась информация о движении рекламаций от момента поступления

запросов до момента завершения обработки. Это является одной из основных причин, вызывающих резкую неудовлетворенность качеством сервисного обслуживания (что отразилось в низких значениях соответствующих индикаторов) и недостаточно высокая оценка клиентоориентированности, полученная от бизнес-партнеров организации.

Исходя из результатов оценки клиентоориентированности был сделан вывод, что среди негативных факторов, клиенты чаще всего отмечают низкую скорость обработки поступающих от них запросов по браку.

Основным инструментом, позволяющим руководителю службы сервиса и другим сотрудникам, заинтересованным в скорости обработки рекламации, являются программы Тайм-трекинги.

Данные продукты позволяют не только контролировать, но и координировать работу службы сервиса в режиме онлайн, назначать приоритетность задач, задавать максимально допустимое время на их выполнение и регламентировать максимально допустимый размер бюджета. Последнее является актуальным при необходимости выездных ремонтных работ, с которыми связаны большие затраты.

Целью внедрения Тайм-Трекинга в службу сервиса на ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» является формирование целостной информационной системы, позволяющей вести учет, управление и контроль информации об обработке рекламаций, поступающих от клиентов. Совокупность данных функций определяет процесс управления сервисом в целом.

Тайм-трекинг создает условия полной прозрачности процесса сервисного обслуживания в ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», что обеспечивается:

- наличием единой базы хранения информации о существующих и отработанных рекламациях, включая данные об ответственном за процесс сервис-менеджере;

- предоставлением возможностей отслеживания истории прохождения запроса;
- предоставлением функций контроля деятельности сотрудников в реальном времени;
- предоставлением возможностей формирования списка задач по датам и контроля их выполнения;
- предоставлением возможностей регламентации времени на выполнение задач, каждого типа.

На основе проведенного сравнительного анализа Тайм-трекинг-программ руководству ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» был предложен оптимальный вариант, приложение «timeEdition», которое доступно для различных платформ: MacOS, iOS и Android. Этот программный продукт отличают техническая полнота, широкий функционал, простота интерфейса, возможность синхронизации между платформами, экспорта записей в другие приложения, невысокая стоимость. Приложение фиксирует общее время выполнения работы, моменты начала и конца каждого временного периода работы сотрудника над задачей, создает условия для нормирования рабочего времени в отношении каждой задачи и проекта-рекламации до момента его завершения. Неотъемлемым преимуществом программы является возможность настройки онлайн-передачи данных об исполнении и просрочках в связанную GOOGLE-Таблицу и настройка оповещения о просрочке исполнения задач на электронную почту.

Внедрение приложения «timeEdition» не требует покупки, установки и настройки дополнительного ПО на компьютеры сотрудников, так как продукт является облачным необходимо приобрести единую лицензию, позволяющую подключать до 10 пользователей на одну учетную запись. В соответствии с тем, что количество сервис-менеджеров ООО «Волжского светотехнического завода «Луч»» составляет 3 человека, для работы приложения требуется покупка одной лицензии, стоимость которой

составляет 72 т.р. что является неоспоримым преимуществом продукта. Для внедрения приложения «timeEdition» в бизнес-процесс сервисного обслуживания состоялась презентация продукта менеджерам и руководителя компании.

Анализ опыта компаний, применяющих приложения «timeEdition» в системе сервисного обслуживания позволяет прогнозировать прирост следующих метрик клиентской составляющей:

- количество клиентов – +2,1% в первый год эксплуатации приложения также +2,9% в последующие четыре года;
- снижение оттока клиентов после первой продажи и переход их в число постоянных – -72% в первый год эксплуатации приложения, а также - 20% в последующие четыре года;
- выручка от продаж – +12,5% в первый год использования эксплуатации приложения, а также +10,6% в течении следующих 4 лет.

Результаты внедрения приложения «timeEdition» представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка соблюдения сроков отработки рекламаций до и после внедрения приложения «timeEdition» в I кв. 2020 г. и I кв. 2021 г.

Период	Соблюдение сроков	Доля в общем объеме рекламаций	Нарушение сроков более чем на 5 дней	Доля в общем объеме рекламаций	Нарушение сроков более чем на 10 дней	Доля в общем объеме рекламаций, %	Всего рекламаций
I кв. 2020 г.	42	60	18	25,71	10	14,29	70
I кв. 2021 г.	56	86,15	7	10,77	2	3,08	65
Отклонение	14	26,15	-11,	-14,95	-8	-11,21	-5

Как следует из данных таблицы, в результате внедрения контроля сервисного обслуживания на основе приложения «timeEdition» прослеживается положительная тенденция в скорости отработки рекламаций и соблюдения сроков (+33,3%), в то время как количество запросов с нарушением сроков более чем на 5 дней снижается на 6,11%, количество запросов с нарушением сроков более чем на 10 дней снижается на 8%.

Положительная динамика улучшения качества сервисного обслуживания на предприятии, отразилась на изменении размера выручки от реализации за I квартал 2021 года, прирост составил 12,37%.

В связи со снижением продаж у компаний сектора светотехники на фоне падения рынка в условиях пандемии, рост доходов свидетельствует об эффективности предложенных в рамках развития клиентоориентированности мероприятий для ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»».

Также, следует отметить, что рост показателя выручки соответствует заявленной производителем приложения «timeEdition». В таблице 18 составлен прогноз динамики выручки от реализации ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» в первый год после использования приложения в процессе послепродажного обслуживания.

Таблица 18 – Прогнозируемый рост выручки ООО «Волжского светотехнического завода «Луч»» в 2021 г. после внедрения системы контроля сервисного обслуживания на основе приложения «timeEdition»

Период	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
	Факт				
2020	139727	78225	90308	144892	453152
	Факт	Прогноз			
2021	157008	87924,9	101506,2	162858,6	509297,7
Прирост, т.р.	17281	9699,9	11198,19	17966,61	56145,7
Динамика, %	12,37	12,4	12,4	12,4	12,39

Таким образом, прогнозируемый прирост выручки в результате внедрения приложения «timeEdition» составит 5645,7 т. р.

Улучшений качества сервисного обслуживания производится для увеличения количества клиентов предприятия и их лояльности. В таблице 19 и 20 представлена прогнозируемая динамика изменения количества клиентов ООО ВСТЗ Луч за 2021 год, а также динамика оттока клиентов после первой сделки на основе показателей I кв. 2021 г. и прогноза от производителя софта.

Таблица 19 – Прогнозируемая динамика изменения количества клиентов ООО «Волжского светотехнического завода «Луч»» в 2021 г.

Период	Факт				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
2020	97	56	67	106	326
	Факт	Прогноз			
2021	98	57	69	108	332
Прирост клиентов	1	1	2	2	6
Динамика, %	1,03	1,79	2,99	1,89	1,84

Таблица 20 – Прогнозируемая динамика оттока клиентов ООО «Волжского светотехнического завода «Луч»» в 2021 г.

Период	Факт				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
2020	11	15	18	29	73
Отток клиентов, %					28,97
	Факт	Прогноз			
2021	3	4	5	8	20
Отток клиентов, %					6,13
Динамика оттока, компании	-8	-11	-13	-21	-53
Динамика, %	72,7	73,3	72,2	72,4	72,6

Таким образом, прогнозируемый рост количества клиентов в 2021 году составляет 1,84% (6 компаний.) при снижении оттока клиентов после первой сделки на 72,6% (20 компании). Данные I квартала 2021 года свидетельствуют об эффективности предпринятых менеджментом действий в рамках развития клиентоориентированности организации.

Одной из важнейших метрик клиентской перспективы системы экономической безопасности является уровень лояльности потребителей. Результативность развития клиентоориентированности путем совершенствования процесса послепродажного обслуживания предлагается оценить на основе сравнения уровня лояльности по кварталам за период 2020 – 2021 гг., исходя из прогнозов изменения количества и оттока клиентов.



Оценка лояльности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за период 2020 – 2021 гг. представлена в таблице 21.

Как следует из данных таблицы 19 – 21, мероприятия по улучшению системы сервисного обслуживания позволят повысить лояльность клиентов в среднем на 23% в рассматриваемый период.

Таблица 21 – Лояльность клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за период 2020 – 2021 гг. (прогноз)

Показатель	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		Итог	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Количество клиентов	97	98	56	57	67	69	106	108	326	332
Уровень лояльности	0,89	0,97	0,73	0,93	0,73	0,928	0,73	0,926	0,78	0,94
Динамика лояльности, %	9,34		27		26,83		27,47		21,09	

В таблице 22 представлены сводные прогнозируемые показатели эффективности работы с клиентами в результате апробации предложенных мероприятий.

Таблица 22 – Прогноз показателей эффективности развития клиентоориентированности ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Показатель	2020	2021 (прогноз)	Отклонение	
			Абс.	Относ., %
Количество клиентов, компаний.	326,00	332,00	6,00	1,84
Выручка на одного клиента, тыс. руб..	1390,04	1534,03	143,99	10,36
Переменные издержки на одного клиента, тыс. руб..	1125,33	1241,90	116,57	10,36
Валовая маржа, тыс. руб..	264,71	292,13	27,42	10,36
Суммарная валовая маржа, тыс. руб..	86295,00	96986,98	10691,98	12,39

Коэффициент валовой маржи	0,1904	0,1904	0,00	0,00
Коммерческие расходы на одного клиента, тыс. руб..	122,09	119,88	-2,21	-1,81
Общие коммерческие расходы, тыс. руб..	39801,00	39873,00	72,00	0,18
Суммарная валовая маржа с учетом коммерческих расходов, тыс. руб..	46494,00	57113,98	10619,98	22,84
Валовая маржа с учетом коммерческих расходов на одного клиента, тыс. руб..	142,62	172,03	29,41	20,62
Прибыль на 1 клиента, тыс. руб..	28,74	60,43	31,69	110,24

Из полученных прогнозных показателей таблицы 22 можно сказать, что мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания компании приведут к росту выручки на одного клиента на 10,36% на фоне роста общего числа клиентов на 1,84%. Данная динамика является положительной и говорит о росте среднего чека компании. Ожидаемый рост суммарной валовой маржи – 12,39%. Важнейшим показателем является рост прибыли на одного клиента на 110,24%, (при условии сохранения величины переменных и управленческих расходов на уровне предыдущего года) то характеризует гарантированное повышение экономической безопасности компании в прогнозируемый период.

Таким образом, можно говорить об эффективности внедренных мероприятий на базе прогнозируемого прироста в 2021 г. выручки на 12,39%, количество клиентов на 1,84%, лояльности в среднем на 23,4%. Всё это свидетельствует о повышении уровня экономической безопасности компании, а также росте ее влияния на рынке и приобретении новых конкурентных преимуществ, что в современных условиях жесткой конкуренции позволит продолжить развитие и наращивание прибыли в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Современная экономическая жизнь характеризуется принципиальными изменениями, что проявляется в турбулентности и многогранности условий ведения бизнеса, сменяющихся друг за другом кризисах, насыщенности рынков, модель которых можно описать как совершенную конкуренцию, определяющей в экономике роли клиентов, чьи постоянно изменяющиеся ожидания, предпочтения и возможности являются первопричиной непрерывных преобразований в деятельности хозяйствующих субъектов. В связи с этим внимание топ-менеджмента сосредоточено на защите экономических интересов организаций, предупреждении наступления угроз и потенциальных опасностей, построение траектории устойчивого развития организации. Это вызывает необходимость укрепления конкурентных позиций на основе повышения лояльности и установления долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами, что обеспечивает устойчивость и финансовое благополучие компании, следовательно, развитие клиентоориентированности сегодня становится основой обеспечения экономической безопасности организации. Эти аспекты определили в качестве цели исследования разработку теоретических положений по обеспечению устойчивого развития организации и соответствующего инструментария их реализации в виде методики оценки уровня клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности.

Компании, функционирующие в светотехнической отрасли, обладают широкими потенциальными возможностями, которые поддерживаются запланированными государственными инфраструктурными программами и интенсивным развитием светодиодных технологий. В тоже время рынок производства светотехнической продукции сталкивается с угрозами усиления конкурентной борьбы, появления товаров-субститутов и появления новых игроков, что создает определенные трудности в обеспечении экономической безопасности организаций, что предопределило выбор в качестве объектов

исследования ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ПКФ «Заря Света»», ООО «ЭфЛайт», типичных представителей светотехнического сектора экономики.

В первой главе диссертационного исследования были описаны предпосылки, определившие появление и развитие концепции экономической безопасности предприятия, обоснована важность «решения проблемы обеспечения экономической безопасности организации на всех уровнях хозяйственных отношений», рассмотрена сущность категории «экономическая безопасность» с разных позиций. В ходе исследования составлена топология подходов к определению дефиниции «экономическая безопасность», что позволило идентифицировать ее основные детерминанты на уровне организации. Модель системы экономической безопасности, сформированная с позиции системного подхода, включает в себя субъект, который должен обеспечивать безопасность, объект, который подвергается опасности, и факторы, которые несут угрозу и опасность объекту, описываемые как единое целое во взаимосвязи с внешним окружением. Экономическая безопасность в рамках данного исследования рассматривается в разрезе финансовой и клиентской перспектив, реализуемых на основе эффективного управления бизнес-процессами и нематериальными активами, что обеспечивает устойчивость организации и достижение стратегических ориентиров.

Клиентская перспектива определена в качестве ключевой в процессе разработки стратегии обеспечения экономической безопасности и воплощения ее в жизнь организации. Уточнение содержания категории «клиентоориентированность» позволило сформировать модель, отражающую взаимосвязи клиентоориентированности организации и ее экономической безопасности. В рамках процессного подхода клиентоориентированность рассматривается как многоуровневая последовательность, описывающая процедуры управления отношениями с клиентами. Клиентоориентированность организации предполагает фокусировку на

удовлетворении как осознанных краткосрочных потребностей, так и на неосознанных, едва зарождающихся, исходя из этого описаны четыре типа предложения потребительной ценности и определены драйверы экономической безопасности в соответствии с каждым из них.

Ориентация на удовлетворение потребностей предполагает систематический мониторинг мнений клиента с целью выявления индикаторов, способных оказать негативное влияние на их лояльность и приверженность компании, что может нанести вред деловой репутации и, как следствие, снизить уровень экономической защищенности. В связи с этим был разработан методический инструментарий оценки уровня клиентоориентированности как составляющей экономической безопасности организации, а именно: алгоритм действий организации по улучшению клиентского опыта, методика оценки уровня клиентоориентированности, которая определяет степень ориентации на потребителя с точки зрения организационного и клиентского контуров; и процедуры проведения оценки, позволяющие формировать направления развития клиентоориентированности, адаптивные к изменяющимся предпочтениям потребителей и динамичным условиям бизнес-среды, что обеспечивает устойчивость функционирования организации.

Во второй главе определены место светотехнической отрасли в экономике Российской Федерации, описаны структура и динамика, рассмотрены основные драйверы и приоритеты развития. Отрасль светотехнических производств претерпевает сложный период, но, прогнозируемый рост значимости энергосберегающих технологий обеспечит развитие готовым к быстрому изменению производственных компаний. В ходе исследования были проанализированы организационно-экономические показатели, характеризующие деятельность предприятий светотехнического сектора за период 2018 – 2020гг. Основные метрики ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»», ООО «ЭфЛайт» и ООО «ПКФ Заря Света» продемонстрировали единые тренды развития: общее снижение

результатирующих показателей хозяйствования, падение эффективности использования факторов производства, сохраняется угроза коммерческого риска, что подтверждается нисходящей динамикой коэффициента валовой маржи, запаса финансовой прочности при одновременном росте порога рентабельности и силы операционного рычага. Тенденции финансовой составляющей системы экономической безопасности определили необходимость разработки направлений развития объектов исследования.

Снижение степени защищенности компании обусловило необходимость оценки уровня клиентоориентированности как основной составляющие экономической безопасности. В соответствии с процедурой оценки уровня клиентоориентированности рассмотрена динамика продаж ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» по кварталам 2018 – 2020 г, демонстрирующая значительную неравномерность поступления выручки по кварталам. Соотношение поступающих запросов и совершенных сделок в 2020 г. ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» показывает конверсию в диапазоне 15 – 25%, что соответствует среднеотраслевым результатам. Рассмотренная динамика показателей эффективности работы с клиентами, свидетельствует, что эффективность ориентации на клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт» за анализируемый период снижается. Но 2020г. наметилась положительная тенденция повышения уровня клиентоориентированности, и как следствие, роста прибыли от продаж компании.

В процессе апробации методики оценки уровня клиентоориентированности на основе согласованного мнения экспертов с использованием метода анализа иерархий рассчитаны значения по каждому индикатору и интегральный показатель в рамках организационного контура, который находится в пределах от среднего до выше среднего уровня клиентоориентированности: для ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» – 46,68 и для ООО «ЭфЛайт» – 45,61.

В рамках клиентского контура с использованием метода корреляционно-регрессионного анализа установлено, что теснота связи между степенью лояльности и выручкой от продаж сильная (весьма высокая); определены уровень удовлетворенности клиентов, построены матрицы удовлетворенности клиентов ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» и ООО «ЭфЛайт», рассчитаны значения интегрального показателя уровня клиентоориентированности на основе синтеза таксонометрического метода и метода МКТОР, которые оцениваются как низкий у ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» (32,89) и как ниже среднего, у ООО «ЭфЛайт» (26,31). Путем сопоставления частных индикаторов, получивших отрицательные отклики со стороны экспертов и потребителей, интегральных оценок уровня клиентоориентированности организационного и клиентского контуров, были определены проблемные зоны, возникшие в клиентской перспективе. Выявленные «узкие места» послепродажного обслуживания на основе анализа оценок индикаторов в рамках организационного и клиентского контура идентичны. Это обусловило последующее проведение углубленного изучения результатов функционирования бизнес-процессов «Работа с рекламациями» и «Обработки запросов клиентов» в организации.

Практическая реализация разработанных методик и процедуры оценки уровня клиентоориентированности подтвердила их жизнеспособность. Оценка уровня клиентоориентированности компаний светотехнического сектора экономики позволила определить индикаторы клиентоориентированности компании, которые не соответствуют ожиданиям клиентов и негативно оценены экспертами-сотрудниками, а также общие проблемы состояния и развития клиентской составляющей в целом.

В третьей главе в качестве направления развития клиентоориентированности разработаны регламент и алгоритм проведения оценки уровня клиентоориентированности организации и система контроля сервисного обслуживания, что вызовет преобразования всех составляющих

системы экономической безопасности, что обеспечит устойчивость организации, защиту ее экономических интересов в долгосрочной перспективе. Ожидается рост лояльности клиентов в результате внедрения мер по развитию клиентоориентированности на 23%, предполагается прогнозируемый прирост выручки составит 5645,7 т. р., 12,39%.

Таким образом, тема диссертационного исследования высоко актуальна, разработанные методика дуальной оценки уровня клиентоориентированности и процедура ее проведения на основе мониторинга значений частных индикаторов и интегральных показателей организационного и клиентского контура позволяют разрабатывать экономически обоснованные направления развития клиентской составляющей, адаптируя принимаемые управляющие воздействия к изменяющимся условиям деловой среды, что способствует укреплению конкурентных позиций организации, повышению экономической безопасности в долгосрочном периоде.



## Список используемой литературы

1. Акбашева А. А. Финансовая устойчивость и рентабельность как элементы системы обеспечения экономической безопасности предприятия / А. А. Акбашева, И. Ш. Дзахмишева, Х. М. Психомахов // Управленческий учет. – 2020. – № 3. – С. 4-9.
2. Арбузов, С. Г. Основные угрозы экономической безопасности государства / С. Г. Арбузов // Муниципальная академия. – 2017. – № 2. – С. 73-78.
3. Аренков И. А. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес процессами в цифровой экономике / И. А. Аренков, Ю. В. Крылова, М. К. Ценжарик // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 6. – С. 18-30.
4. Банк С. В. Риски и угрозы экономической безопасности малого бизнеса / С. В. Банк // Вопросы региональной экономики. – 2020. – № 2(43). – С. 41-47.
5. Банк С. В. Цели и векторы обеспечения экономической безопасности высокотехнологичных компаний / С. В. Банк, О. А. Банк // Вопросы региональной экономики. – 2019. – № 3(40). – С. 8-13.
6. Белозерцев Р. В. Организационно-экономический механизм обеспечения экономической безопасности предприятия / Р. В. Белозерцев, О. В. Белозерцев // Экономический вестник Донбасского государственного технического института. – 2020. – № 6. – С. 5-12.
7. Белозерцев, Р. В. Формирование стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия / Р. В. Белозерцев, В. Н. Белозерцев // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. – 2019. – № 2. – С. 5-12.

8. Бондаренко В. А. Вопросы клиентоориентированности бизнеса в России: почему не все программы лояльности успешны / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко, Р. М. Межаев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2020. – Т. 13. – № 5. – С. 141-151.
9. Бурцев, Ю. А. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия / Ю. А. Бурцев, Л. Н. Романченко // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 6. – № 4. – С. 72-75.
10. Власенкова Е. А. Клиентоориентированность как ключевой фактор конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации / Е. А. Власенкова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 9. – С. 108-113.
11. Воротникова, Е. В. Содержание понятия "экономическая безопасность" как состояние экономической системы / Е. В. Воротникова, О. В. Долгушина, Г. И. Шахворостов // Регион: системы, экономика, управление. – 2017. – № 4(39). – С. 193-200.
12. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования (Переиздание) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 09.06.2021).
13. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/281558> (дата обращения: 09.06.2021)
14. Гулакова О. В., Ребязина В. А. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность // Вестник СПбГУ. Серия: Менеджмент. – 2017. – Т. 16. Вып. 3. – С. 398 – 417
15. Демененко И. А. Клиентоориентированность в компаниях строительного сектора экономики / И. А. Демененко, И. В. Шавырина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 3. – С. 176-181.

16. Денисова О.К. Показатели оценки уровня экономической безопасности предприятия / О.К. Денисова, А.С. Кобенко // Вестник университета Туран. –2018. –№ 4(80). –С.186-190
17. Дронов Р. В. Факторы экономической безопасности евразийской интеграции: человеческий капитал и миграция / Р. В. Дронов, А. А. Ананьев // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 1(69). – С. 56-58.
18. Ермаков И. В. Социально-экономическая безопасность предприятий молочной промышленности: методика определения, пути совершенствования / И. В. Ермаков, В. В. Филатов // Вестник Академии. – 2020. – № 2. – С. 96-104.
19. Зиятдинова В. В. Оценка уровня экономической безопасности предприятия / В. В. Зиятдинова // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2019. – № 3(20). – С. 43-48.
20. Иващенко Н. С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 11-2(101). – С. 123-128.
21. Кареева Ю. Б. Клиентоориентирование / Ю. Б. Кареева // Методы менеджмента качества. – 2017. – № 11. – С. 44-47.
22. Карзаева Н. Н. Организационная структура системы экономической безопасности предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1 (54). С. 43 – 47.
23. Кислая Т. Н. Проблемы формирования и функционирования организационно-экономического механизма обеспечения экономической безопасности региона / Т. Н. Кислая // Научный результат. Экономические исследования. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 62-70. – DOI 10.18413/2409-1634-2021-7-1-0-7.
24. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии : Монография / Л. С. Латышова, И. В. Липсиц, О. К. Ойнер [и

др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 241 с.

25. Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры [Электронный текст] URL : <http://government.ru/rugovclassifier/867/events/>

26. Лукманова, И. Г. Клиентоориентированность предприятия – важнейший резерв повышения конкурентоспособности / И. Г. Лукманова, В. И. Сарченко, Е. Е. Ладыгина // Экономика строительства. – 2020. – № 3(63). – С. 24-32.

27. Лычагина А. С. Лояльность персонала как фактор повышения конкурентоспособности компании в период организационных изменений / А. С. Лычагина // Гуманитарный акцент. – 2018. – № 3. – С. 60-65.

28. Максимов А. А. Экономическая безопасность предприятий. Специфичные показатели экономической безопасности предприятий атомной энергетики (АЭС) / А. А. Максимов // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2019. – № 1(49). – С. 17.

29. Маркетинговая архитектура и эффективность Евразийской экономики : Коллективная монография / А. А. Ананьев, Е. С. Аكوпова, Ю. В. Асташова [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. – 463 с.

30. Мацкевич Р. С. Система обеспечения экономической безопасности государства / Р. С. Мацкевич // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации. – 2017. – № 2(42). – С. 110-117.

31. Мельничук Е. Н. Формирование клиентоориентированной стратегии / Е. Н. Мельничук // Велес. – 2020. – № 7(85). – С. 42-44.

32. Миллер А. Е. Исследование теоретических основ экономической безопасности региона / А. Е. Миллер, В. В. Карпов // Вестник Омского

университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 4(60). – С. 172-182. – DOI 10.25513/1812-3988.2017.4.172-182.

33. Невмывако В. П. Обеспечение экономической безопасности функционирования и развития малого/среднего предпринимательства с использованием институциональных механизмов / В. П. Невмывако // Проблемы рыночной экономики. – 2019. – № 3. – С. 38-44. – DOI 10.33051/2500-2325-2019-3-38-44.

34. О безопасности [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 28.12.2010 № 390 (с изменениями на 9 ноября 2020 года). URL: <https://docs.cntd.ru/document/902253576>

35. Овчинников А. П. Механизмы обеспечения экономической безопасности модернизации промышленных предприятий и корпораций / А. П. Овчинников // Система и механизмы обеспечения экономической безопасности России: Сборник статей по материалам межвузовской научно-практической конференции, Москва, 01 ноября 2019 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Институт исследований и развития профессиональных компетенций», 2019. – С. 38-41.

36. Орлова Л. Д. Анализ конкурентной среды в системе экономической безопасности предприятия / Л. Д. Орлова, Т. В. Фомченко // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2020. – № 2(22). – С. 64-68.

37. Самые дорогие компании мира в 2021 году - ТОП 10 (рейтинг) | FXSSI - Платформа для анализа настроений на рынке Форекс. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 09.06.2021 )

38. Седова Н. В. Развитие малого и среднего предпринимательства как фактор обеспечения экономической безопасности Российской Федерации / Н. В. Седова, А. А. Назаренко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15. – № 8(377). – С. 1424-1439. – DOI 10.24891/ni.15.8.1424.

39. Синявский, Н.Г. О моделях прогнозирования характеристик экономической безопасности макро-, меза- и микроэкономических систем в контексте конфигурирования бизнеса / Н.Г. Синявский // Экономика. Налоги. Право. – 2017. - Т. 10. -№6,- С. 69-75.

40. Система обеспечения экономической безопасности предприятия: алгоритм создания и повышение уровня эффективности / Н. А. Ефремова, О. Е. Ваганова, В. Д. Барабанов [и др.] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – № 4(78). – С. 138-141.

41. Соколов А. П. Теоретические аспекты экономической безопасности предприятий / А. П. Соколов, И. Г. Борок // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1. – № 10(106). – С. 36-44.

42. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. [URL : [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2025_goda/)

43. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/> (дата обращения: 09.06.2021 )

44. Султыгова М.Б. Теоретико-методологические основы управления проектом "Экономическая безопасность организации" / М. Б. Султыгова //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2018. - № 3(111). - С. 162 – 166

45. Султыгова М.Б. Теоретические подходы к исследованию понятия «Экономическая безопасность организации» // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 6 (108). С. 164-167

46. Султыгова М.Б. Формирование ключевых детерминантов в системе экономической безопасности: проектный подход // Вестник Евразийской науки, 2018 – Т. 10. – № 3. – С. 1-10
47. Трушкина, Н. В. Клиентоориентированность: основные подходы к определению / Н. В. Трушкина, Н. С. Рынкевич // Бизнес информ. – 2019. – № 8(499). – С. 244-252. – DOI 10.32983/2222-4459-2019-8-244-252.
48. Управление клиентским опытом: сегментируй и властвуй. URL : <https://www.carrotquest.io/blog/customer-experience-management/> (дата обращения: 09.06.2021)
49. Фактор клиентоориентированности URL : <https://buhgury.ru/faktor-klientoorientirovannosti.html>
50. Филатов В. В. Обзор состояния социально-экономической безопасности предприятий молочной промышленности России / В. В. Филатов, И. В. Ермаков // Вестник Академии. – 2020. – № 1. – С. 49-57.
51. Филимонова Н. Г. Стратегия экономической безопасности предприятия: подходы к определению и алгоритм формирования / Н. Г. Филимонова, М. Г. Озерова, И. Н. Ермакова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10(123). – С. 1090-1092.
52. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель / О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева, Ю. М. Цыганкова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 94-117.
53. Хайкин М. М. Конкурентоспособность в системе экономической безопасности предприятия / М. М. Хайкин // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2020. – № 4(54). – С. 66-70.
54. Халиков Г. В. Оценка взаимосвязи между клиентоориентированностью малого и среднего бизнеса и его результативностью / Г. В. Халиков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. – № 3. – С. 184-189.

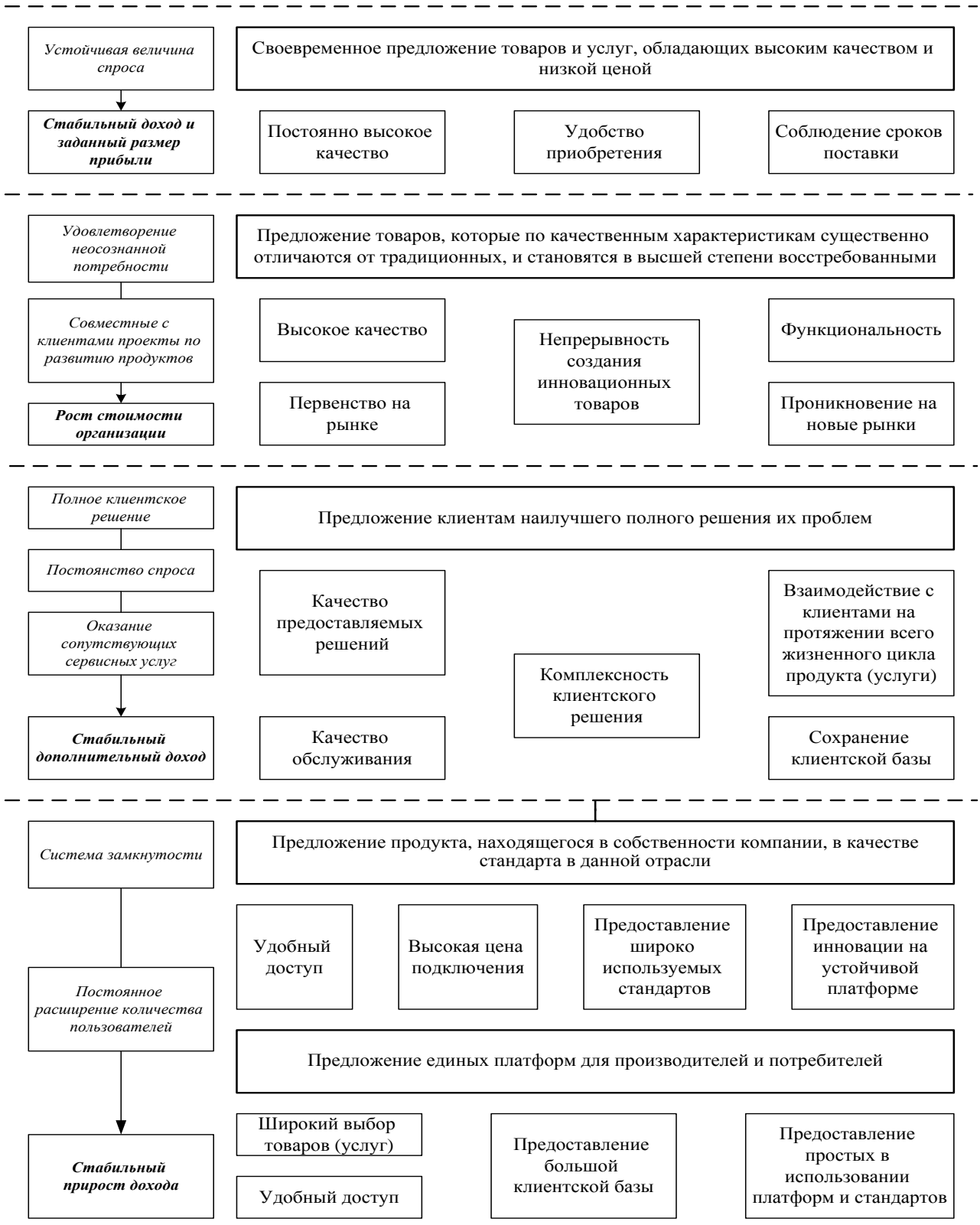
55. Центр бухгалтерского сопровождения URL:  
<https://atorcenter.ru/yuridicheskij-risk/>
56. Черных Р. Е. Механизм обеспечения экономической безопасности угольной отрасли / Р. Е. Черных // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: Материалы IX международной научно-практической конференции, Междуреченск, 15 апреля 2020 года. – Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2020.
57. Шеховцова А. В. Роль процессного подхода в формировании экономической безопасности строительных организаций / А. В. Шеховцова, Т. А. Леявина, И. О. Ровдо // Петербургский экономический журнал. – 2019. – № 3. – С. 139 – 149.
58. Ширко Л.М. Система показателей оценки экономической безопасности предприятия в сфере дорожного хозяйства // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 12. – С. 3285 – 3296.
59. Школа системного подхода Виктора Лучкова. URL:  
<https://victorluchkov.ru/>
60. Inglehart R. Economic security and value change / R. Inglehart, P.R. Abramson // American political science review. –2018. –Т. 88, N 2. –С. 336-354.
61. Retter L., Frinking E., Hoorens S., Lynch A., Nederveen F., Phillips W. Relationships between the economy and national security. –RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2020
62. Bolton R.N., McColl-Kennedy J.R. Cheung L., Gallan A., Orsingher C., Witell L. and Zaki M. (2018), "Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms", Journal of Service Management, Vol. 29 № 5, с. 776 – 808.
63. Kasiri, Leila Agha & Guan Cheng, Kenny Teoh & Sambasivan, Murali & Sidin, Samsinar Md., (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier, Vol. 35(C), pages 91 – 97.



64. Nobar H. B. K., & Rostamzadeh, R. (2018). The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 417 – 430.

## Приложение А

### Типы предложения потребительской ценности и драйверы обеспечения экономической безопасности



## Приложение Б

### Декомпозиция групп индикаторов организационного контура



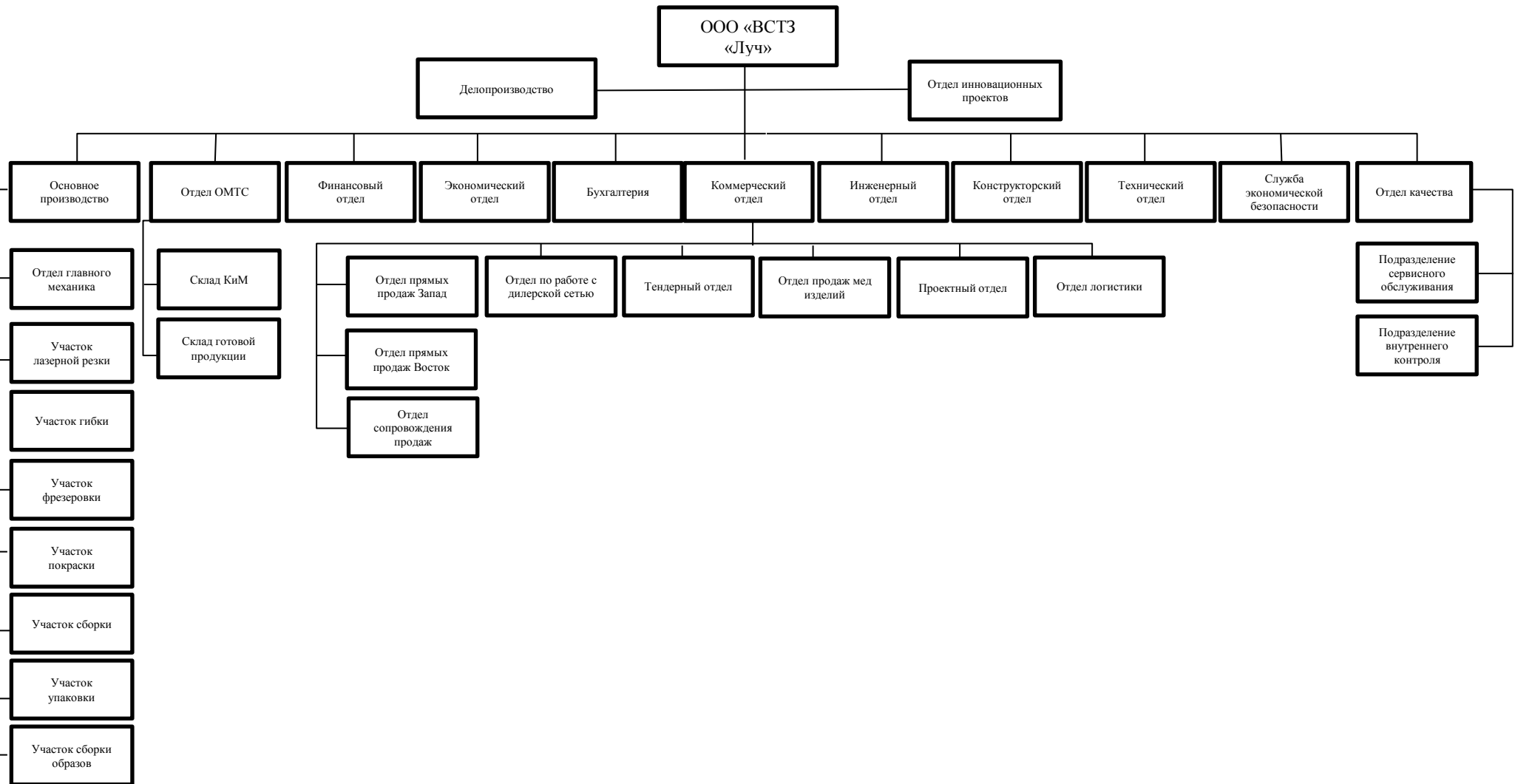
## Приложение В

### Индикаторы клиентского контура по шкале МКТОР

Группы индикаторов	Индикаторы		
Декларируемая клиентоориентированность	Мы привержены своим клиентам	Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов
Ориентация на конкурентные преимущества	Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущее	Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание
Ориентация на удовлетворенность клиента	Мы понимаем потребности своих клиентов	Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности	Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента
	Мы следим за послепродажным сервисом		

# Приложение Г

## Организационная структура ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»



## Приложение Д

### Бухгалтерская отчетность ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

ИНН 6321211999  
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2020 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	18 293	16 582	17 541
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	602	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	4 709	4 344	733
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	23 604	20 926	18 274
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	113 473	117 340	83 743
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	569	758	835
	Дебиторская задолженность	1230	65 170	47 069	41 432
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	12 451	49	50
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 050	3 087	1 543
	Прочие оборотные активы	1260	0	-	364
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	206 712	168 303	127 967
	<b>БАЛАНС</b>	1600	230 316	189 229	146 241

## Продолжение Приложения Д

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	14	14	14
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(16 500) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	13 159	6 638	4 829
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	(3 327)	6 652	4 843
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	20 857	4 977	21 079
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 141	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	21 998	4 977	21 079
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	4	10 253	10 159
	Кредиторская задолженность	1520	211 641	167 347	110 160
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	211 645	177 600	120 319
	<b>БАЛАНС</b>	1700	230 316	189 229	146 241

**Примечания**

Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение Приложения Д

**Отчет о финансовых результатах ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2020 г.**

ИНН 6321211999  
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

**Отчет о финансовых результатах**  
За 2020 г.

<i>Пояснения<sup>3</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2020 г.</i>	<i>За 2019 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>4</sup>	2110	453 152	330 680
	Себестоимость продаж	2120	(366 857)	(272 056)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	86 295	58 624
	Коммерческие расходы	2210	(39 801)	(28 742)
	Управленческие расходы	2220	(37 124)	(29 518)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9 370	364
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	9	2
	Проценты к уплате	2330	(927)	(2 097)
	Прочие доходы	2340	29 769	21 272
	Прочие расходы	2350	(29 642)	(17 008)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	8 579	2 533
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(1 952)	(380)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(1 413)	(380)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(539)	-
	Прочее	2460	(107)	(343)
	Прочие налоговые санкции		(107)	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	6 520	1 810
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	6 520	1 810



Продолжение Приложения Д

**Отчет о финансовых результатах ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2019 г.**

ИНН 6321211999

КПП 632101001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710002

**Отчет о финансовых результатах**

За 2019 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	330 680	378 394
	Себестоимость продаж	2120	(272 056)	(305 446)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	58 624	72 948
	Коммерческие расходы	2210	(28 742)	(26 620)
	Управленческие расходы	2220	(29 518)	(30 653)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	364	15 675
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	37	103
	Проценты к уплате	2330	(2 066)	(1 861)
	Прочие доходы	2340	21 257	74 717
	Прочие расходы	2350	(17 060)	(82 597)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	2 532	6 037
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	-	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(380)	(1 200)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	(343)	(4 109)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 809	728
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	1 809	728

## Приложение Е

### Технико-экономическая характеристика ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»»

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020гг.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	378394	330680	453152	-47714	-12,6	122472,0	37,04	74758,0	19,8
Себестоимость продаж, тыс.руб.	305446	272056	366 857	-33390	-10,9	94801,0	34,85	61411,0	20,1
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	72948	58624	86 295	-14324	-19,6	27671,0	47,2	13347,0	18,3
Управленческие расходы, тыс.руб.	30653	29518	37124	-1135	-3,7	7606,0	25,8	6471,0	21,1
Коммерческие расходы, тыс.руб.	26 620	28742	39801	2122	8,0	11059,0	38,5	13181,0	49,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	15 675	364	9 370	-15311	-97,7	9006,0	2474,2	-6305,0	-40,22
Чистая прибыль, тыс.руб.	728,0	1809,0	6520,0	1081	148,5	4711,0	260,4	5792,0	795,6
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	14443	17062	17438	2619	18,1	376,0	2,2	2995,0	20,7
Оборотные активы, тыс.руб.	138975	148135	187508	9160	6,6	39 372,5	26,6	48532,5	34,9
Среднесписочная численность ППП, чел.	189	201	190	12	6,3	-11,0	-5,5	1,0	0,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	36485	69522	51643	33037	90,5	-17 879,0	-25,7	15 158,0	41,5
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	2002	1 645	2385	-357	-17,8	739,8	45,0	382,9	19,1
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс.руб.	193,04	345,88	271,81	153	79,2	-74,1	-21,4	78,8	40,8
Фондоотдача	26,2	19,4	26,0	-6,82		6,61		-0,21	
Оборачиваемость активов, раз	2,72	2,23	2,42	-0,49		0,18		-0,31	
Рентабельность производства, %	4,3	0,11	2,11	-4,21		2,00		-2,21	
Рентабельность продаж, %	4,1	0,11	2,07	-4,03		1,96		-2,07	
Затраты на рубль выручки, коп	95,9	99,9	97,9	4,03	4,2	-1,96	-1,96	2,07	2,2

## Приложение Ж

### Динамика метрик операционного рычага ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2018 –2020гг.

Показатели	2018	2019	2020	Изменение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020г.г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	378394	330680	453152	-47714	-12,6	122472,0	37,04	74758,0	19,8
Себестоимость продаж, тыс.руб.	305446	272056	366857	-33390	-10,9	94801,0	34,85	61 411,0	20,1
Совокупная валовая маржа (убыток), тыс.руб.	72948	58624	86295	-14324	-19,6	2 671,0	47,2	13 347,0	18,3
Коэффициент валово маржи	0,193	0,177	0,190	-0,02		0,01		-0,002	
Постоянные расходы, тыс. руб.	57273	58 260	76 925	987	1,7	18 665,0	32,0	19652,0	34,3
Порог рентабельности, тыс.руб.	297085	328 627	403 948	31542	10,62	75 321,5	22,9	106863,2	36,0
Запас финансовой прочности, %	21,49	0,62	10,86	-21		10,2		-10,6	
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15675	364	9 370	-15311	-97,7	9 006,0	2474,2	-6305,0	-40,2
Сила операционного рычага	4,7	161,1	9,2	156		-151,8		4,6	

Приложение И  
Бухгалтерская отчетность ООО «ЭфЛайт»

ИНН 6321269043  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**  
На 31 декабря 2020 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	31	54	76
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	5 914	6 139	2 927
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	0	1 175	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	5 945	7 368	3 003
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	35 430	31 740	14 919
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	312	589	136
	Дебиторская задолженность	1230	27 939	39 215	34 098
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	204	526	5 934
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 092	508	6 597
	Прочие оборотные активы	1260	1 715	1 663	1 397
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	74 692	74 241	63 081
	<b>БАЛАНС</b>	1600	80 637	81 609	66 084

## Продолжение Приложения И

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	12	12	12
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	33 919	28 318	28 298
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	33 931	28 330	28 310
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	904	1 238	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	703	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	904	1 941	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	5 007	9	-
	Кредиторская задолженность	1520	40 795	51 329	37 774
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	45 802	51 338	37 774
	<b>БАЛАНС</b>	1700	80 637	81 609	66 084

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение Приложения И

### Отчет о финансовых результатах ООО «ЭфЛайт» за 2019 г.

ИНН 6321269043  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах За 2019 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	161 440	187 753
	Себестоимость продаж	2120	(111 621)	(126 826)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	49 819	60 927
	Коммерческие расходы	2210	(22 795)	(28 027)
	Управленческие расходы	2220	(25 003)	(16 618)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 021	16 282
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	240	208
	Проценты к уплате	2330	(221)	(-)
	Прочие доходы	2340	7 442	1 917
	Прочие расходы	2350	(9 378)	(4 481)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	104	13 926
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	-	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(556)	(2 800)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	20	11 126
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	20	11 126

Продолжение Приложения И

Отчет о финансовых результатах ООО «ЭфЛайт» за 2020 г.

ИНН 6321269043  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах  
За 2020 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	216 316	161 440
	Себестоимость продаж	2120	(171 534)	(111 621)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	44 782	49 819
	Коммерческие расходы	2210	(16 751)	(22 795)
	Управленческие расходы	2220	(20 884)	(25 003)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 147	2 021
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	45	240
	Проценты к уплате	2330	(391)	(221)
	Прочие доходы	2340	24 487	7 442
	Прочие расходы	2350	(24 995)	(9 378)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	6 293	104
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(692)	(84)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(509)	(556)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(183)	472
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	5 601	20
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	5 601	20

Приложение К  
Технико-экономическая характеристика ООО «ЭфЛайт»

Приложение Л

Показатели	2018	2019	2020	Изменение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020г.г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	187753	161440	216316	-26313	-14,0	5 876,0	34,0	28563,0	15,2
Себестоимость продаж, тыс.руб.	126826	111621	171534	-15205	-12,0	59913,0	53,7	44708,0	35,3
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	60927	49819	44782	-11108	-18,2	-5037,0	-10,1	-16145,0	-26,5
Управленческие расходы, тыс.руб.	16618	25003	20884	8385	50,5	-4 119,0	-16,5	4266,0	25,7
Коммерческие расходы, тыс.руб.	28027	22795	16751	-5232	-18,7	-6044,0	-26,5	-11276,0	-40,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	16282	2021	7 147	-14261	-87,6	5126,0	253,6	-9135,0	-56,10
Чистая прибыль, тыс.руб.	11126	20	5601	-11106	-99,8	5581,0	27905,0	-5525,0	-49,7
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	3322	4533	6 027	1212	36,5	1 493,5	32,9	2705,0	81,4
Оборотные активы, тыс.руб.	59547	68661	74467	9115	15,3	5805,5	8,5	14920,0	25,1
Среднесписочная численность ППП, чел.	56	60	54	4	7,1	-6,0	-10,0	-2,0	-3,6
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	66854	69522	51643	2668	4,0	-17879,0	-25,7	-15211,4	-22,8
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	1193,83	1158,70	956,35	-35	-2,9	-202,3	-17,5	-237,5	-19,9
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс.руб.	23070,86	22185,60	29338,67	-885	-3,8	7 153,1	32,2	6 267,8	27,2
Фондоотдача	64,1	26,3	36,6	-38		10,3		-27,6	
Оборачиваемость активов, раз	2,84	1,98	2,68	-0,86		0,7		-0,2	
Рентабельность производства, %	9,50	1,27	3,42	-8,23		2,15		-6,1	
Рентабельность продаж, %	8,67	1,25	3,30	-7,42		2,05		-5,4	
Затраты на рубль выручки, коп	91,3	98,7	96,7	7,42	8,1	-2,1	-2,08	5,4	5,9



## Динамика метрик операционного рычага ООО «ЭфЛайт» за 2018 – 2020гг.

Показатели	2018	2019	2020	Изменение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020г.г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	187753	161440	216 316	-26 313	-14,0	54 876,0	33,99	28563	15,2
Себестоимость продаж, тыс.руб.	126826	111621	171 534	-15 205	-12,0	59 913,0	53,68	44708,0	35,3
Совокупная валовая маржа (убыток), тыс.руб.	60927	49819	44 782	-11 108	-18,2	-5 037,0	-10,1	-16 145,0	-26,5
Коэффициент валовой маржи	0,325	0,309	0,207	-0,02		-0,10		-0,117	
Постоянные расходы, тыс.руб.	44645	47798	37 635	3 153	7,1	-10163,0	-21,3	-7 010,0	-15,7
Управленческие расходы, тыс.руб.	16618	25003	20 884	8 385	50,5	-4119,0	-16,5	4266,0	25,7
Коммерческие расходы, тыс.руб.	28027	22795	16751	-5 232	-18,7	-6044,0	-26,5	-11276,0	-40,2
Порог рентабельности, тыс.руб.	137578	154891	181 793	17 313	12,58	26902,1	17,4	44214,7	32,1
Запас финансовой прочности, %	26,72	4,06	15,96	-23		11,9		-10,8	
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	16282	2021	7147	-14 261	-87,6	5126,0	253,6	-9135,0	-56,1
Сила операционного рычага	3,7	24,7	6,3	21		-18,4		2,5	

## Приложение М

### Бухгалтерская отчетность ООО «ПКФ Заря Света»

ИНН 6315011896  
КПП 631501001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2020 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	-	-	-
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	29	6	6
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	182	2 732	126
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	84	258	56
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	295	2 996	188
	<b>БАЛАНС</b>	1600	295	2 996	188

## Продолжение Приложения М

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	215	308	131
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	225	318	141
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	-	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	2	2	2
	Кредиторская задолженность	1520	68	2 676	45
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	70	2 678	47
	<b>БАЛАНС</b>	1700	295	2 996	188

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение Приложения М

Отчет о финансовых результатах ООО «ПКФ Заря Света» за 2020 г.

ИНН 6315011896  
КПП 631501001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах  
За 2020 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	9 006	1 040
	Себестоимость продаж	2120	(7 042)	(403)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 964	637
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(2 047)	(404)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(83)	233
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(10)	(11)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	(93)	222
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	0	(44)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(0)	(44)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(93)	178
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	(93)	178

## Продолжение Приложения М

### Отчет о финансовых результатах ООО «ПКФ Заря Света» за 2019 г.

ИНН 6315011896  
КПП 631501001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

За 2019 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	1 040	1 478
	Себестоимость продаж	2120	(403)	(1 294)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	637	184
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(404)	(27)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	233	157
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	38
	Прочие расходы	2350	(11)	(31)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	222	164
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	-	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(44)	(33)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	178	131
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	178	131

## Приложение Н

### Технико-экономическая характеристика ООО «ПКФ «Заря Света»»

Показатели	2018	2019	2020	Изменение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020г.г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	1478	1040	9006	-438	-29,6	7966,0	766,0	7528,0	509,3

Себестоимость продаж, тыс.руб.	1294	403	7042	-891	-68,9	6639,0	1647,4	5748,0	444,2
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	184	637	1964	453	246,2	1327,0	208,3	1780,0	967,4
Управленческие расходы, тыс. руб.	27	404	2047	377	1396,3	1643,0	406,7	2020,0	7481,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	157	233		76	48,4				
Убыток, тыс. руб.			83			83			
Чистая прибыль, тыс. руб.	131	178		47	35,9				
Убыток, тыс. руб.			93			93			
Оборотные активы, тыс. руб.	108	1 592	1646	1 485	1380,9	53,5	3,4	1 538,0	1430,7
Среднесписочная численность ППП, чел.	43	45	45	2	4,7	0,0	0,0	2,0	4,7
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	34,37	23,11	200,13	-11	-32,8	177,0	766,0	165,8	482,3
Оборачиваемость активов, раз	13,75	0,65	5,47	-13		4,8		-8,3	
Рентабельность производства, %	11,9	28,9	-	17,0	-	-	-	-	-
Рентабельность продаж, %	10,6	22,4	-	11,78	-	-	-	-	-
Затраты на рубль выручки, коп	89,4	77,6	100,9	-11,78	-13,2	23,3	30,06	11,5	12,9

## Приложение П

### Динамика метрик операционного рычага ООО «ПКФ «Заря Света»»

Показатели	2018	2019	2020	Изменение					
				2018-2019гг.		2019-2020гг.		2018-2020г.г.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	1478	1040	9006	-438	-29,6	7966,0	765,96	7528,0	509,3
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1294	403	7042	-891	-68,9	6639,0	1647,39	5748,0	444,2
Совокупная валовая маржа, тыс.руб.	184	637	1964	453	246,2	1327,0	208,3	1780,0	967,4
Коэффициент валовой маржи	0,124	0,613	0,218	0,49		-0,39		0,094	
Управленческие расходы, тыс.руб.	27	404	2047	377	1396,3	1643,0	406,7	2020,0	7481,5
Порог рентабельности, руб.	217	660	9387	443	204,13	8727,0	1323,1	9169,7	4228,0
Запас финансовой прочности, %	85,33	36,58		-49		-40,8		-89,6	
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	157	233	83	76	48,4	-316,0	-135,6	-240,0	-152,9
Убыток, тыс.руб.			83						
Сила операционного рычага	1,2	2,7		1,56		-2,7		-1,2	



## Приложение Р

### Динамика показателей эффективности ориентации на клиента ООО «Волжский светотехнический завод «Луч»» за 2018 – 2020гг.

Показатель	2018	2019	2020	2018/219		2019/2020		2018/2020	
				Абс	Относ	Абс	Относ	Абс	Относ
Количество клиентов, компаний	251,00	252,00	326,00	1,00	0,40	74,00	29,37	75,00	29,88
Выручка на одного клиента, тыс. руб.	1507,55	1312,22	1390,04	-195,32	-12,96	77,81	5,93	-117,51	-7,79
Переменные издержки на одного клиента, тыс. руб.	1216,92	1079,59	1125,33	-137,33	-11,29	45,74	4,24	-91,59	-7,53
Валовая маржа, тыс. руб.	290,63	232,63	264,71	-57,99	-19,95	32,07	13,79	-25,92	-8,92
Суммарная валовая маржа, тыс. руб.	72948,00	58624,00	86295,00	-14324,00	-19,64	27671,00	47,20	13347,00	18,30
Коэффициент валовой маржи	0,193	0,177	0,1904	-0,016		0,013		0,002	
Коммерческие расходы на одного клиента, тыс. руб.	106,06	114,06	122,09	8,00	7,54	8,03	7,04	16,03	15,12
Общие коммерческие расходы, тыс. руб.	26620,00	28742,00	39801,00	2122,00	7,97	11059,00	38,48	13181,00	49,52
Суммарная валовая маржа с учетом коммерческих расходов, тыс. руб.	46328,00	29882,00	46494,00	-16446,00	-35,50	16612,00	55,59	166,00	0,36
Валовая маржа с учетом коммерческих расходов, тыс. руб.	184,57	118,58	142,62	-65,99	-35,76	24,04	20,27	-41,95	-22,73
Прибыль на 1 клиента, тыс. руб.	62,45	1,44	28,74	-61,01	-97,69	27,30	1889,85	-33,71	-53,98

## Приложение С

### Динамика показателей эффективности ориентации на клиента

**ООО «ЭфЛайт» за 2018 – 2020гг.**

Показатель	2018	2019	2020	2018/219		2019/2020		2018/2020	
				Абс	Относ	Абс	Относ	Абс	Относ
Количество клиентов, компании	140	137,00	143,00	-3,00	-2,14	6,00	4,38	3,0	2,1
Выручка на одного клиента, тыс. руб.	1341,09	1178,39	1512,70	-162,70	-12,13	334,31	28,37	171,6	12,8
Переменные издержки на одного клиента, тыс. руб.	905,9	814,75	1199,54	-91,15	-10,06	384,79	47,23	293,6	32,4
Валовая маржа, тыс. руб.	435,2	363,64	313,16	-71,55	-16,44	-50,48	-13,88	-122,0	-28,0
Суммарная валовая маржа, тыс. руб.	60927	49819	44782	-11108,00	-18,23	-5037,00	-10,11	-16145,0	-26,5
Коэффициент валовой маржи	0,325	0,309	0,2070	-0,016		-0,102		-0,117	
Коммерческие расходы на одного клиента, тыс. руб.	200,19	166,39	117,14	-33,81	-16,89	-49,25	-29,60	-83,1	-41,5
Общие коммерческие расходы, тыс. руб.	28027	22795,00	16751,00	-5232,00	-18,67	-6044,00	-26,51	-11276,0	-40,2
Суммарная валовая маржа с учетом коммерческих расходов, тыс. руб.	32900	27024,00	28031,00	-5876,00	-17,86	1007,00	3,73	-4869,0	-14,8
Валовая маржа с учетом коммерческих расходов, тыс. руб.	235,00	197,26	196,02	-37,74	-16,06	-1,23	-0,63	-39,0	-16,6
Прибыль на 1 клиента, тыс. руб.	116,3	14,75	49,98	-101,55	-87,32	35,23	238,80	-66,3	-57,0

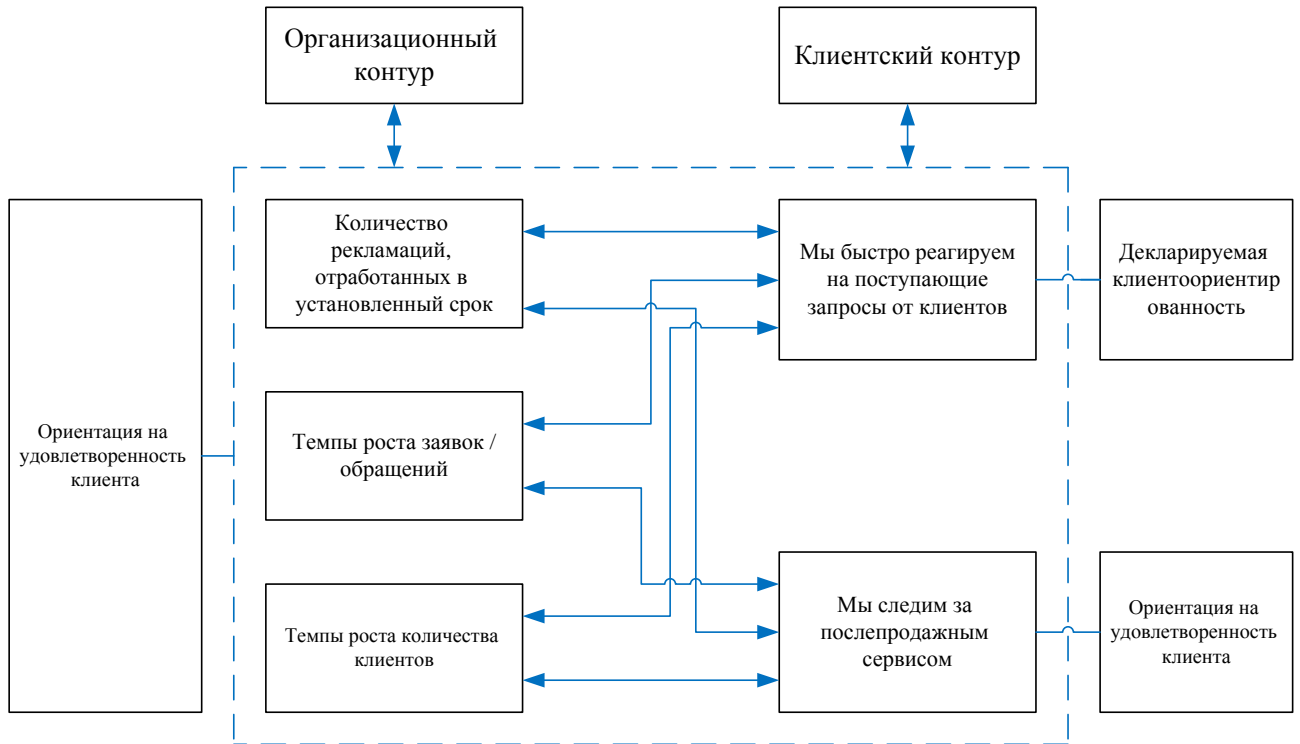
## Приложение Т

### Оценка уровня клиентоориентированности в рамках организационного контура

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Коэффициент значимости	Сумма баллов оценки сотрудников			
			ООО «Луч»	ООО «ЭфЛайт»	ООО «Луч»	ООО «ЭфЛайт»
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки	0,02	60	54	1,2	1,08
	Количество рекламаций	0,06	12	11	0,72	0,66
	Темпы роста заявок/обращений	0,02	27	23	0,54	0,46
	Темпы роста количества клиентов	0,03	25	25	0,75	0,75
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	0,1	60	60	6	6
	Доля запатентованной продукции в общем объеме	0,02	60	60	1,2	1,2
	Использование метода структурирования функции качества (СФК)	0,07	60	60	4,2	4,2
	Соответствие продукции ГОСТ	0,14	60	60	8,4	8,4
Бизнес-процессы	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации	0,09	29	23	2,61	2,07
	Доступность информации об оценке товара клиентами	0,09	23	20	2,07	1,8
	Наличие канала взаимодействия «производитель-потребитель» (ОС от клиента)	0,09	31	31	2,79	2,79
	Наличие канала получения информации о причинах и устранении брака	0,14	60	60	8,4	8,4
Персонал	Клиентоориентированная корпоративная культура	0,04	60	60	2,4	2,4
	Мотивация персонала	0,03	60	60	1,8	1,8
	Обучение персонала	0,04	60	60	2,4	2,4
	Среднегодовая выработка работающего	0,02	60	60	1,2	1,2
Интегральный показатель клиентоориентированности				46,68	45,61	

## Приложение У

### Взаимосвязь индикаторов с низким уровнем клиентоориентированности в рамках организационного и сервисного контуров



## Приложение Ф

Опрос уровня клиентоориентированности	Ваше мнение о ВСТЗ Луч
Ваша оценка от 0 до 5 (где 0 – не приемлемо, 5 – полностью выполняется, удовлетворяет ожидания)	Ваша оценка от 0 до 5 (где 0 – не согласен, 5 – полностью согласен)
1. Считаете ли Вы рост выручки предприятия достаточной?	1. Мы привержены своим клиентам
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 0
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 2
<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 3
<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 5

Рисунок Ф.1 – Google –формы опроса сотрудников и клиентов компании

Новая форма (Ответы)

Файл Правка Вид Вставка Формат Данные Инструменты Дополнения Справка

	A	B	C	D	E	F
1	Отметка времени	Укажите Вашу компанию, ФИО	1. Мы привержены своим клиентам	2. Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	3. Мы быстро реагируем	4. Мы постоянно оцениваем
2	30.05.2021 12:28:44		3	5	5	2
3	30.05.2021 0:32:24	ООО Путь, Иванов, директор	4	5		2
4	30.05.2021 0:32:46	ООО Грант, Васильев, главный	5	5	4	5
5						
6						

Рисунок Ф.2 – Сводная Google –таблица результатов опроса сотрудников и клиентов компании

Не удается открыть или отправить форму?

[ЗАПОЛНИТЬ ФОРМУ GOOGLE](#)

Для улучшения качества обслуживания и предоставляемых услуг предлагаем Вам пройти опрос

### Ваше мнение о ВСТЗ Луч

Ваша оценка от 0 до 5  
(где 0 – не согласен, 5 – полностью согласен)

Укажите Вашу компанию, ФИО и должность \*

1. Мы привержены своим клиентам

0

1

2

3

4

5

2. Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов

0

1

2

Рисунок Ф.3 – Письмо о предложении пройти опрос

## Приложение X

### Диаграмма Ганта проведения оценки клиентоориентированности в соответствии с разработанным регламентом

Этап	Задача	Ответственный	Начало работ	Окончание работ	Интервал	Статус	20.01.2021	21.01.2021	22.01.2021	23.01.2021	24.01.2021	25.01.2021	26.01.2021	27.01.2021	28.01.2021	29.01.2021	30.01.2021	31.01.2021	01.02.2021	02.02.2021	03.02.2021	04.02.2021	05.02.2021	06.02.2021	07.02.2021	08.02.2021	09.02.2021	10.02.2021		
Оценка внутреннего контура	Сбор опросов сотрудников	Аналитик	20.01.2021	21.01.2021	1	Достигнуто	Достигнуто																							
	Подготовка сводной таблицы результатов опроса сотрудников	Аналитик	22.01.2021	23.01.2021	1	В процессе			В процессе																					
	Расчет полученных результатов опроса методом иерархий	Руководитель финансового отдела	24.01.2021	27.01.2021	3	В ожидании					В ожидании																			
Оценка внешнего контура	Сбор опросов клиентов	Маркетолог	20.01.2021	25.01.2021	5	Достигнуто	Достигнуто																							
	Подготовка сводной таблицы результатов опроса клиентов	Маркетолог	26.01.2021	29.01.2021	3	В процессе						В процессе																		
	Расчет полученных результатов опроса методом МКТОР и таксонометрическим методом	Руководитель финансового отдела	30.01.2021	03.02.2021	4	В ожидании											В ожидании													
Определение общего уровня клиентоориентированности	Формирование сводной таблицы результатов оценки внутреннего и внешнего конкурента	Аналитик	04.02.2021	05.02.2021	1	В ожидании															В ожидании									
	Принятие решения об уровне клиентоориентированности	Директор по продажам	06.02.2021	09.02.2021	3	В ожидании																				В ожидании				
	Формирование предложений по результатам оценки	Директор по продажам, руководитель отделов продаж	06.02.2021	09.02.2021	3	В ожидании																				В ожидании				
	Предоставление отчета директору	Директор по продажам	10.02.2021	10.02.2021	0	В ожидании																							В ожидании	

