

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование стратегии обслуживания потребителей

Обучающийся

А.Д. Волгунцев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Волгунцев А.Д.

Тема работы: «Совершенствование стратегии обслуживания потребителей».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Целью исследования является совершенствование стратегии обслуживания потребителей ООО «ПНП-Сервис».

Объектом исследования является предприятие ООО «ПНП-Сервис».

Предметом исследования является стратегия обслуживания потребителей.

В первом разделе работы описываются теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей их сущность, понятия и виды, а также подходы к ее разработке.

Во втором разделе работы проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг, анализируется существующая стратегия обслуживания потребителей, выявляются основные недостатки.

В третьем разделе предлагаются мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей организации ООО «ПНП-Сервис», а также проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы из 28 источников, 5 таблиц и 10 рисунков и 4 приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей.....	6
1.1 Понятие, сущность и виды стратегий .....	6
1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей.....	12
2 Оценка стратегии обслуживания потребителей ООО «ПТП-Сервис».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия .....	16
2.2 Анализ стратегии обслуживания потребителей .....	21
3 Совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия ООО ПТП-Сервис .....	31
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей.....	31
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	37
Заключение .....	39
Список используемой литературы и используемых источников.....	41
Приложение А Организационная структура управления предприятием.....	44
Приложение Б Клиентоцентричная бизнес-модель.....	45
Приложение В Стратегическая карта предприятия.....	46
Приложение Г Схема стратегической карты развития предприятия ООО «ПТП-Сервис».....	49

## Введение

Актуальность выбранной темы, заключается в том, что в настоящее время одним из основных аспектов на которые предприятию необходимо обращать внимание, является обслуживание потребителей. Так как именно потребители влияют в большей степени на конкурентоспособность организации на рынке. Обслуживание потребителей воздействует на формирование лояльности клиентов за счет качества выпускаемых товаров, а также за счет высокого уровня предоставляемых услуг. При разработке стратегии внимание уделяется не только разработке ценовой политики предприятия, но и полноте ассортимента предоставляемых услуг. При этом следует отметить, что обслуживание потребителей носит системный характер.

Целью исследования является совершенствование стратегии обслуживания потребителей ООО «ПНП-Сервис».

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования стратегии обслуживания потребителей;
- провести оценку организационно экономической характеристики предприятия ООО «ПНП-Сервис» ЗА 2021-2023 г.г;
- провести анализ стратегии обслуживания потребителей предприятия ООО «ПНП-Сервис»;
- разработать стратегию обслуживания потребителей ООО «ПНП-Сервис»;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «ПНП-Сервис».

Предметом исследования является стратегия обслуживания потребителей.

В первом разделе работы описываются теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей их сущность, понятия и виды, а также подходы к ее разработке.

Во втором разделе работы проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг, анализируется существующая стратегия обслуживания потребителей, выявляются основные недостатки.

В третьем разделе предлагаются мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей организации ООО «ПНП-Сервис», а также проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы из 28 источников, 6 таблиц и 10 рисунков и 4 приложений.

# **1 Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей**

## **1.1 Понятие, сущность и виды стратегий**

«Каждой организации, в условиях стремительно изменяющейся ситуации на рынке и жесткой конкурентной борьбы, необходимо не только сконцентрироваться на положении дел внутри организации, но и разработать долгосрочную стратегию, которая даст им возможность двигаться в ногу с любыми изменениями, происходящими в их сфере. Возникновение потребностей и изменение положения потребителей, глобализация и интернационализация бизнеса, рост конкурентной борьбы за ресурсы, а также возникающие внезапные и ранее не известные возможности для бизнеса, совершенствование информационных сетей, которые дают возможность в кратчайшие сроки получать и распространять информацию привели к увеличению ценности стратегического управления» [15].

«Тем не менее, единой для всех предприятий стратегии на данный момент не существует, равно как и не существует универсального и общего для всех стратегического плана. Любое предприятие в своем роде уникально, и поэтому разработка стратегии развития для каждой отдельной организации будет уникальной, так как она напрямую зависит от экономики, позиций, которые фирма занимает на рынке, её потенциала, динамики её развития, характеристики товаров и услуг, производимых ею, действий конкурентов, культурной среды, а также множества остальных факторов» [15].

«Стратегия – это слово, пришедшее к нам из древней Греции, дословно оно обозначает «искусство полководца», за прошедшие двадцать лет стало массово использоваться специалистами, которые занимаются проблемами управления, планирования и в целом формирования разнообразных областей общественной деятельности. В широком смысле стратегия – это набор правил, которых придерживается предприятие при принятии управленческих решений» [15].

«Понятие «стратегия» стало одним из административных терминов в 1950-х годах, когда проблема реагирования на внезапные перемены внешней среды приобрела важность» [15].

«Процесс разработки стратегии находится в основе стратегического управления. Определение стратегии – это решение о том, что следует делать с бизнесом либо товаром, как и в каком направлении предприятие должно развиваться на рынке и т.д. Стратегия (в целом) представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на достижение целей предприятия и реализацию поставленной задачи» [15].

«Стратегия организации представляет собой интегрированную систему стратегических задач, которые, в свою очередь, способствуют повышению жизнеспособности предприятия относительно своих конкурентов. Бизнес-стратегия предприятия в условиях рыночной экономики должна предоставлять возможность получения выгоды от изменений и потенциалов, связанных с ними» [15].

«Иными словами, стратегия - это глобальный план принятия управленческих решений, которые характеризуют пределы возможностей компании. Ключевой задачей стратегии является перевод организации из текущего состояния в будущее состояние, желаемое руководством» [15].

«Среди большого числа логистических стратегий выделяют следующие их разновидности» [1].

«Прямая интеграция. Представляет собой приобретение в собственность или усиление контроля над структурами, расположенными между компанией и конечным потребителем» [1].

«Вертикальная интеграция направлена на приобретение поставщиков в собственность, либо усиления контроля над ними; горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, посредством приобретения или слияния с основным конкурентом» [1].

«Захват рынка – это внедрение на традиционный рынок с низкой ценой на новый товар» [1].

«Развития рынка. Освоение новых рынков для уже существующих товаров или услуг» [1].

«Концентрическая диверсификация – это пополнение ассортимента товарами, которые имеют сходство или совпадают с товарами, уже производимыми другой компанией» [1].

«Конгломеративная диверсификация состоит в том, что предприятие расширяется за счет освоения новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми» [1].

«Совместное предприятие. Создание между двумя предприятиями общей собственности» [1].

«Сокращение. Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов продаж» [1].

«Ликвидация – это процедура продажи всех активов предприятия и использования полученных средств для оплаты его обязательств» [1].

«Комбинация. Организация реализует как минимум две разные бизнес-стратегии одновременно» [1].

«Помимо вышеупомянутых стратегий, экономисты также выделяют следующие маркетинговые стратегии» [1].

«Стратегия маркетинга – это общее направление деятельности предприятия, созданное с учетом потребительского спроса, покупательной способности, конъюнктуры рынка и действий конкурентов. С помощью маркетинговой стратегии вы можете решать ключевые задачи компании с учетом ее возможностей» [1].

«Стратегия конкурентного преимущества. Американский экономист Майкл Портер полагал, что товар может иметь конкурентоспособные преимущества только тогда, когда он обладает отличительными особенностями, которые дают возможность получить большую норму прибыли от реализации товара или услуги, чем в среднем по рынку. Стратегия использования конкурентных преимуществ подразумевает разработку

стратегии, содержащей в себя характерные особенности, которой организации стоит придерживаться по ходу продвижения своих товаров на рынке» [13].

«Стратегия обновления производимой продукции учитывает обновления ассортимента товаров с определенной периодичностью. Это делается во избежание перенасыщения рынка невостребованным продуктом, с невысоким показателем спроса» [13].

«Стратегию развития производства, а также стратегию обеспечения производства следует рассматривать в совокупности, несмотря на то что они разделены на два различных элемента структуры стратегического плана» [13].

«Стратегия развития производства подразумевает увеличение производственной мощности, внедрение передового оборудования и технологий, а также расширения ассортимента товаров или услуг» [13].

«Стратегия обеспечения производства ориентирована на создание таких условий, которые необходимы предприятию в целях расширения производства. Выходит, что данные стратегии дополняют друг друга» [13].

«Если стратегия отвечает основным целям предприятия, то последующая оценка будет проводится, в соответствии со следующим критериям» [13]:

- выбранная стратегия компании должна соответствовать внешней и внутренней среде ее развития;
- выбранная стратегия соответствует перспективам развития компании на данном рынке;
- проведение оценки, рисков, которые могут возникнуть в процессе реализации данной стратегии [18].

Разработку стратегии можно разделить на три этапа, которые определяют стратегическое положение компании по ряду факторов:

- проведение оценки взаимодействия внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия;
- поиск различных стратегических альтернатив развития бизнеса;

– разработка стратегии, которая в полном объеме отражает реальную ситуацию в организации и соответствует ее задачам [19].

«Чтобы реализовать вышеупомянутые маркетинговые стратегии, в теории логистики есть пять классических стратегий, которые также требуют уточнения и детализации с позиции потребительского сервиса» [9].

На рисунке 1 приведены базовые стратегии логистики.

«Эти стратегии сформулированы на основании приоритетности внимания к логистическому обслуживанию, операционным логистическим издержкам и логистической инфраструктуре» [28].

«Главная сложность заключается в том, что новая стратегия противоречит сформировавшимся связям и взаимоотношениям, что приводит к конфликту между предыдущими видами деятельности, которые обеспечивали стабильные, высокие технико-экономические показатели деятельности предприятия и новыми. Все это приводит к противодействию предложенным нововведениям. Еще одной, не менее значимой, проблемой является нехватка объективной информации о собственных потенциальных возможностях и о множестве факторов влияния внешнего окружения. Третий негативный фактор – это недостаток высококвалифицированных менеджеров» [24].

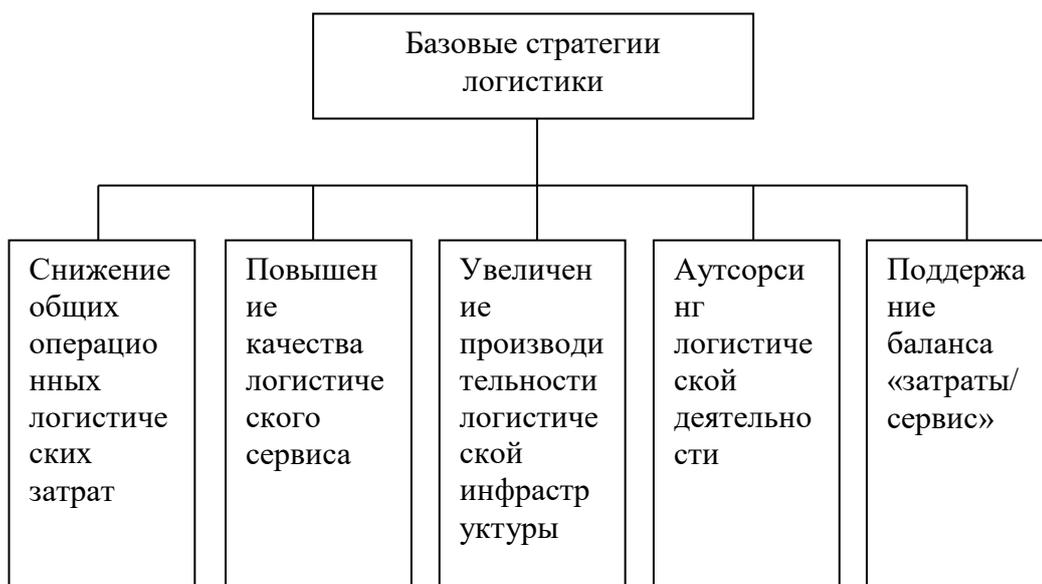


Рисунок 1 - Базовые стратегии логистики с позиции обслуживания потребителей [2]

«После рассмотрения основных логистических стратегий с позиции обслуживания потребителей, необходимо выделить, что большое внимание необходимо уделить сервису» [4].

«В ходе функционирования логистической системы участники, оказывая услуги, создают сервисный поток. Основной целью этого потока является наибольшая степень удовлетворения как внешних, так и внутренних покупателей. Сервисный поток охватывает «три стороны» логистической системы: поставщиков, покупателей и посредников» [10].

«Если анализировать логистический сервис, то его эффективность находится в значительной зависимости от посредников» [3].

«Все перечисленные выше отличительные черты и характеристики сервисных потоков считаются ключевым элементом логистического процесса, особенно в области дистрибуции товара» [12]. Следует иметь в виду, что при личной встрече поставщика сервиса и потребителя, проявляется качество логистического сервиса.

## 1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей

«Предприятия не могут полноценно функционировать без оказания качественного спектра дополнительных услуг, которые разделяют на три вида» [17]:

- виды услуг, которые оказываются при реализации товаров и включают в себя принятия заказов от клиентов, проведение консультаций, надежная упаковка, а также доставка от двери до двери;
- услуги, которые в себя включают пост продажное обслуживание;
- услуги, сопутствующие продаже товаров включающие в себя культурное обслуживание создание комфортной атмосферы в процессе реализации. Данный вид услуг может быть, как платным, так и бесплатным, но с единой целью привлечения наибольшего числа потребителей [5].

«Сервисная логистика прочно связана с управлением основными экономическими показателями деятельности торгового предприятия, значительно влияющими на его экономическое положение и объемы товарооборота, сумму получаемых доходов и прибыли, значит, и на возможности финансового обеспечения для его дальнейшего развития. Оперативный сервис, номенклатура и количество, качество, цена, надежность сервиса являются показателями, выполнение которых повышает прибыльность компании» [15].

«Обслуживание потребителей – это комплекс действий, осуществляемых в процессе выполнения заказов, ориентированных на удовлетворение потребностей покупателей и направленных на формирование у него мнения о сервисе данной компании. Обслуживание клиентов можно рассматривать как процесс предоставления существенных преимуществ с добавленной стоимостью в цепочку поставок и оправдания затрат» [15].

«Систематическое повышение уровня обслуживания клиентов существенно увеличивает качественные показатели обслуживания

покупателей. Для потребителя возможность оформить заказ на товар, прямым из дома, с дальнейшей доставкой, по выбранному покупателем адресу, внушительно повышает качество обслуживания клиентов, увеличивает лояльность клиентов и их количество, так как создает для них большие удобства и позволяет сэкономить время. При этом доставка товаров может быть бесплатной, что позволит потребителю дополнительно сэкономить средства» [11].

«Существует множество методов разработки стратегии обслуживания потребителей» [11].

«Наиболее востребованными методами являются следующие» [11]:

- поиск каналов обслуживания, которые наиболее подходят в настоящий момент потребителям с учетом получения от них обратной связи;
- определение соотношения между затратами и доходами. Иными словами, соотношение затраченных денежных ресурсов на обслуживание потребителей в процессе реализации товаров и после нее к полученному финансовому результату.

«Целесообразно сравнить необходимый рост объема продаж, для покрытия затрат, связанных с улучшением качества обслуживания» [15]:

- ABC-анализ обслуживания;
- сервисный аудит.

На рисунке 2 продемонстрирован данный метод, который включает в себя прогрессивность стратегического планирования, благополучное процветание компании и постоянный поиск путей развития [6].

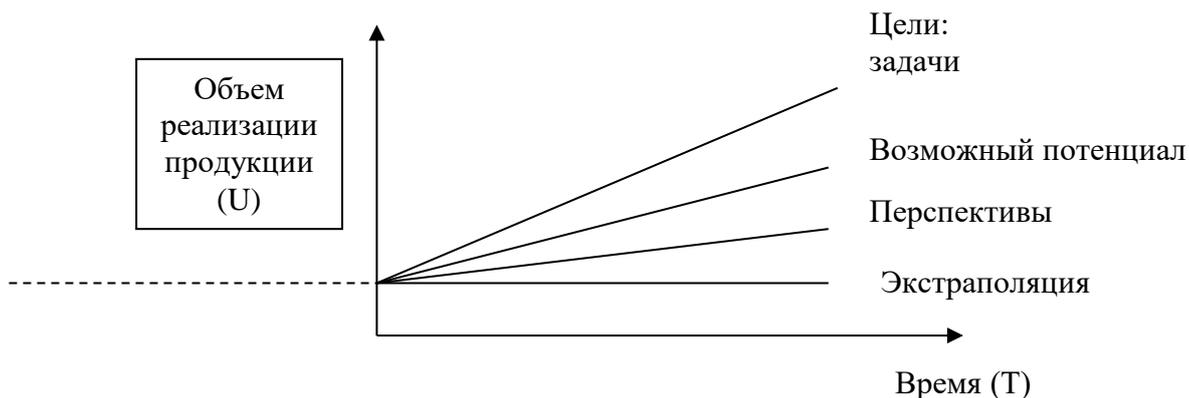


Рисунок 2 – Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами [7]

Метод выявляет:

- склонность к формированию экстраполяции;
- перспективы (анализ перспектив и позиций в конкурентной борьбе);
- возможный рост (сортировка видов деятельности, повышение уровня качества и конкурентоспособности);
- желаемый результат (производственная диверсификация) [22].

«Используя один из перечисленных методов разработки стратегии обслуживания потребителей следует понимать, что в целях удовлетворения требований покупателей требуется внедрять стратегии, ориентированные на повышение качества обслуживания» [10].

«К показателям качества обслуживания потребителей также можно отнести рост экономических показателей деятельности компании – объем выручки, прибыли, производительность труда. При этом эффективным направлением также является логистический подход к оказанию услуг потребителю. Поэтому множество фирм используют сервисную логистику в своей деятельности» [10].

«Подводя итог, можно сказать, что нужно своевременно и по всем критериям оценивать качество обслуживания потребителей, при этом

отталкиваясь, в первую очередь, от их мнения и устранять обнаруженные недостатки, максимально улучшая качество обслуживания. Всевозможные торговые компании нацелены исключительно на потребителя, и финансовые результаты их деятельности напрямую зависят от количества продаж – ведь они рассчитаны на это» [24].

«Вследствие этого, качество обслуживания потребителей имеет основную роль в обеспечении эффективной и конкурентоспособной деятельности предприятия на рынке. Сервисная логистика содействует повышению уровня качества осуществляемых работ, а также услуг, которые находятся на стадии организации и реализации. Сервисные потоки считаются сопутствующими и обслуживающими для материальных потоков. Таким образом, можно сделать вывод, что сервисная логистика подразумевает предоставление различных услуг потребителям, путем их наибольшего удовлетворения» [24].

## **2 Оценка стратегии обслуживания потребителей ООО «ПНП-Сервис»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

Компания ООО «ПНП-Сервис» на рынке нефтесервисных услуг создана в 2010 году при поддержке профессорско-преподавательского состава Нефтетехнологического факультета Самарского государственного технического университета.

Наибольший сегмент нефтесервисных услуг Компании приходится на методы увеличения нефтеотдачи и исследования межскважинного пространства и околоскважинной зоны пласта скважин с помощью трассеров.

Наработанный опыт компании позволяет ей выполнять полный комплекс работ, а также оказывать квалифицированные инжиниринговые услуги [8].

Отдельное направление деятельности ООО «ПНП-Сервис» представляет собой комплекс услуг по технико-технологическому надзору за процессами строительства скважин, капитального ремонта при производстве работ, связанных с воздействием на пласт в целях повышения его нефтеотдачи, в том числе при производстве ГРП [14].

«Собственная химико-аналитическая лаборатория закрывает все собственные потребности Компании – позволяет проводить исследовательские и научно изыскательские работы. Оснащенность лаборатории современным высокоточным оборудованием и передовыми методами дает ООО «ПНП-Сервис» дополнительную возможность отдельно предоставлять услуги подбора химических реагентов или адаптации их на пластовых флюидах для технологических процессов при добыче, подготовке и транспортировке нефти в каждом конкретном случае» [20].

В настоящий момент в компании ООО «ПНП-Сервис»:

- более 1,6 тыс. трассерных исследований;
- более 15,5 тыс. построено скважин;
- более 11 тыс. операций МГРП;
- выполнено 3 тыс. скважино-операций по ПНП;
- более 150 сотрудников;
- более 100 ед. технологического транспорта и спецоборудования.

В приложении А, на рисунке А1 представлена организационная структура управления ООО «ПНП-Сервис» [23].

В таблице 1 и на рисунках 3-6 представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ПНП-Сервис».

Таблица 1 - Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг. [25]

Показатели	2021	2022	2023	Изменение		Изменение	
				2022-2021гг		2023-2022гг	
				Абс.изм(+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
Выручка, т.р.	425 503	446 977	573 749	21 474	5	126 772	28,36
Себестоимость, т.р.	348 139	381 246	447 878	33 107	10	66 632	17,48
Валовая прибыль (убыток), т.р.	77 364	65 731	125 871	-11 633	-15	60 140	91,49
Управленческие расходы, т.р.	31 789	24 220	25 603	-7 569	-24	1 383	5,71
Коммерческие расходы, т. р.							
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	45 575	41 511	100 268	-4 064	-9	58 757	141,55
Чистая прибыль, т. р.	37 084	35 770	84 994	-1 314	-4	49 224	137,6

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021	2022	2023	Изменение		Изменение	
				2022-2021гг		2023-2022гг	
				Абс.изм(+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
Основные средства, т. р.	1 627	1 589	746	-38	-2	-843	-53
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	69264	71040	74304	1 776	3	3 264	4,6
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	444	480	576	36	8	96	20
Фондоотдача	261,53	281,29	769,10	20	8	488	173,4
Оборачиваемость активов, раз	2,5	2,7	2,3	0	5	0	-12,2
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	10,7	8,0	17,5				

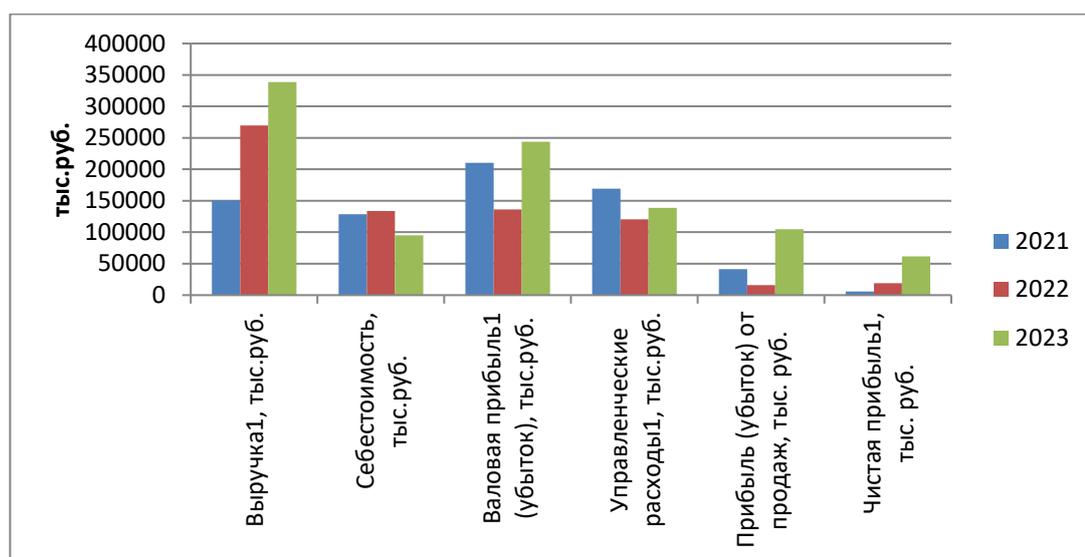


Рисунок 3 – Динамика организационно-экономических показателей деятельности ООО «ППС-Сервис» 2021-2023гг. [26]

Таким образом, в результате представленных данных в таблице 2 и на рисунке 3 можно сделать вывод о том, что за исследуемый период в целом предприятие отработало эффективно. В 2023 году по сравнению с 2022 выручка предприятия выросла на 28,36%, это на 23% больше чем рост выручки в 2022 году по отношению к 2021 году. Себестоимость за исследуемый период так же имеет тенденцию к росту и в 2023 году увеличение составляет 17,48%, что связано с ростом цен на реагенты, материалы, ГСМ и прочее [16].

Валовая прибыль предприятия в 2022 году снизилась по сравнению с 2021 на 15% а уже в 2023 году возросла на 91,5%, чистая прибыль предприятия в 2022 году по сравнению с 2021 сократилась на 4%, а в 2023 году увеличилась на 137,6%.

На рисунке 4-6 представлена динамика основных и оборотных активов предприятия [27].

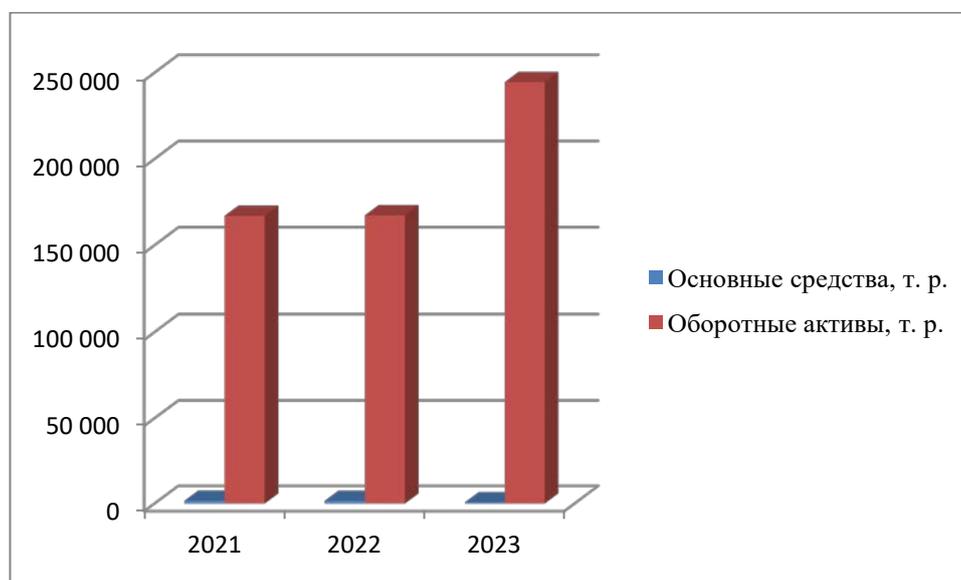


Рисунок 4 – Динамика основных и оборотных активов ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг

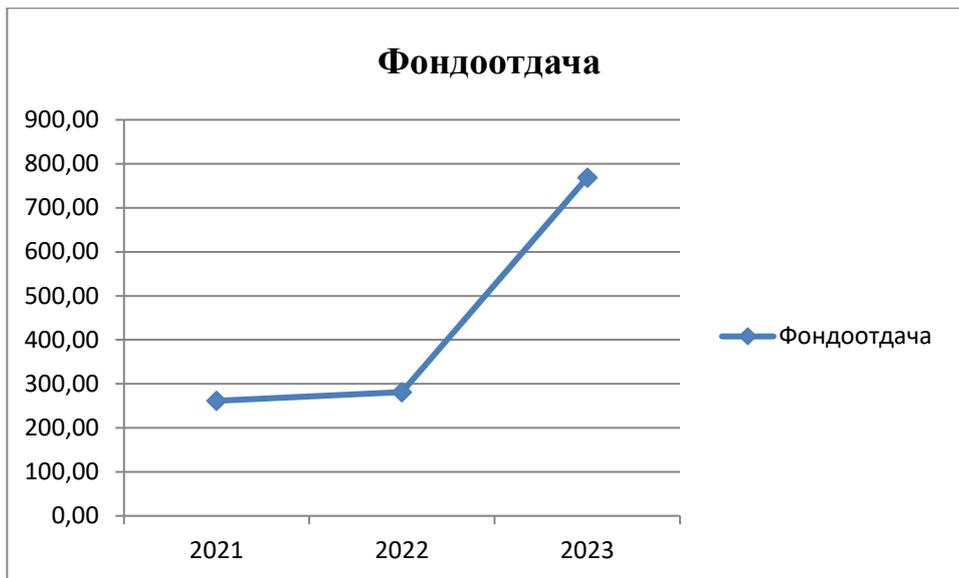


Рисунок 5 – Динамика фондоотдачи ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг

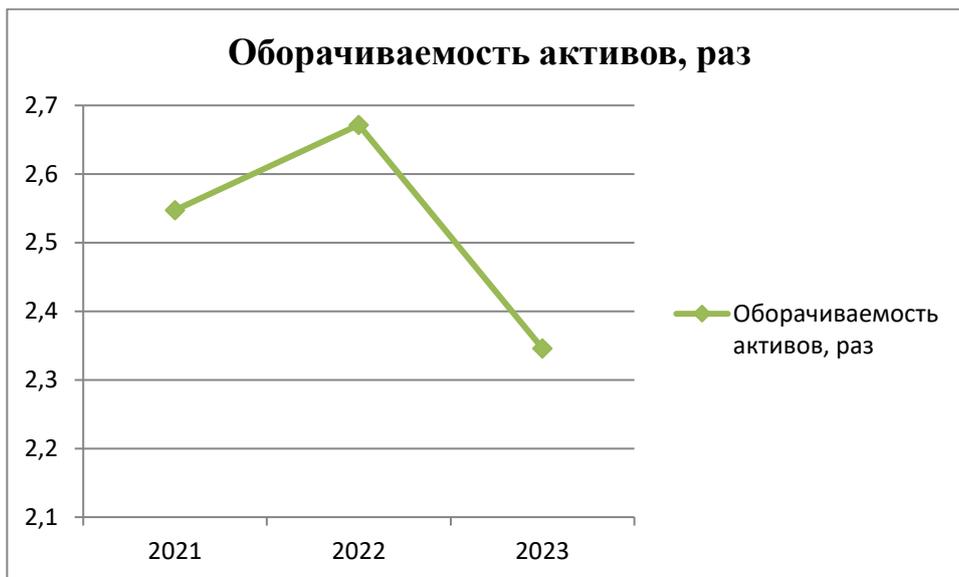


Рисунок 6 – Динамика оборачиваемости активов ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг

На рисунках 3-5 представлена динамика основных и оборотных средств, где основные средства ежегодно имеют тенденцию к снижению. Это происходит по причине износа оборудования, стоимость оборотных активов в 2023 году увеличивается на 46%. Фондоотдача в 2022 году увеличивается на

8%, а в 2023 на 170%. Рентабельность продаж в 2023 году составляет 17,5%, что на 9% выше показателя 2022 года.

## **2.2 Анализ стратегии обслуживания потребителей**

Рассмотрим основные виды услуг, которые компания ООО «ПНП-Сервис» предоставляет своим клиентам.

Услуги по физико-химическому воздействию на пласт.

Постоянно меняющиеся условия нефтедобычи, вызванные как естественным истощением залежей углеводородов, так и ухудшением качественной структуры вновь вводимых объектов, требуют в процессе эксплуатации более грамотного и бережного технологического подхода. Оснащенность специализированной техникой и оборудованием, высококвалифицированный персонал позволяют ООО «ПНП-Сервис» выполнять работы по физико-химическому воздействию на пласт «под ключ».

Технико-технологический надзор (супервайзинг).

Наряду с производственным и научно-исследовательским блоками в ООО «ПНП-Сервис» работает блок технико-технологического надзора, оказывающий услуги внешнего независимого супервайзинга.

В технико-технологическом надзоре в ООО «ПНП-Сервис» выделяется четыре основных направления в текущей деятельности компании.

Основной задачей супервайзинга является повышение качественных и количественных показателей проводимых работ за счет строгого следования требованиям действующих нормативной и технологической документации.

В каждом из направлений работают высококвалифицированные специалисты, обученные и аттестованные для производства данных работ на объектах заказчика.

В зависимости от требований Заказчика и условий ведения работ, супервайзерский пост комплектуется мобильным жилым вагон-домом (мобильным офисом), автомобилем повышенной проходимости, средствами

коммуникаций (спутниковая или мобильная связь, выход в Internet, электронная почта), оргтехникой, контрольно-измерительными инструментами и приборами, а также специализированными программными продуктами по профилю деятельности. На рисунке 7 представлена разработка и реализация проекта ПНП.



Рисунок 7 – Разработка и реализация проекта ПНП [20]

## Инжиниринг.

Потенциальные Заказчики, зачастую, обладая собственными производственными мощностями, развитой инфраструктурой объектов эксплуатации и линейным персоналом для осуществления добычи и транспортировки нефти и газа, не в полной мере владеют информацией о тенденциях и новейших направлениях нефтесервисного сегмента, не имеют в своем арсенале эффективного технологического портфеля для решения ряда задач разработки.

«ООО «ПНП-Сервис» в частном порядке и в области накопленных компетенций, готово оказывать квалифицированные инжиниринговые услуги, включающие консультирование, исследование, разработку и адаптацию существующих технологий с учетом конкретных геологических особенностей объектов, сложившихся схем разработки и других индивидуальных условий Заказчика» [20].

## Исследование скважин и межскважинного пространства.

### Трассерные исследования пластов

«Этот вид трассерных исследований прямым образом интегрирован в процесс эксплуатации нефтяных месторождений и является наиболее информативным методом контроля стадийности и режимов разработки. Основным объектом исследований является межскважинное пространство, а именно те фильтрационные процессы, которые возникают в нем в результате» [20]. На рисунке 8 представлены задачи, решаемые классическими трассерными исследованиями.

Задачи, решаемые классическими трассерными исследованиями

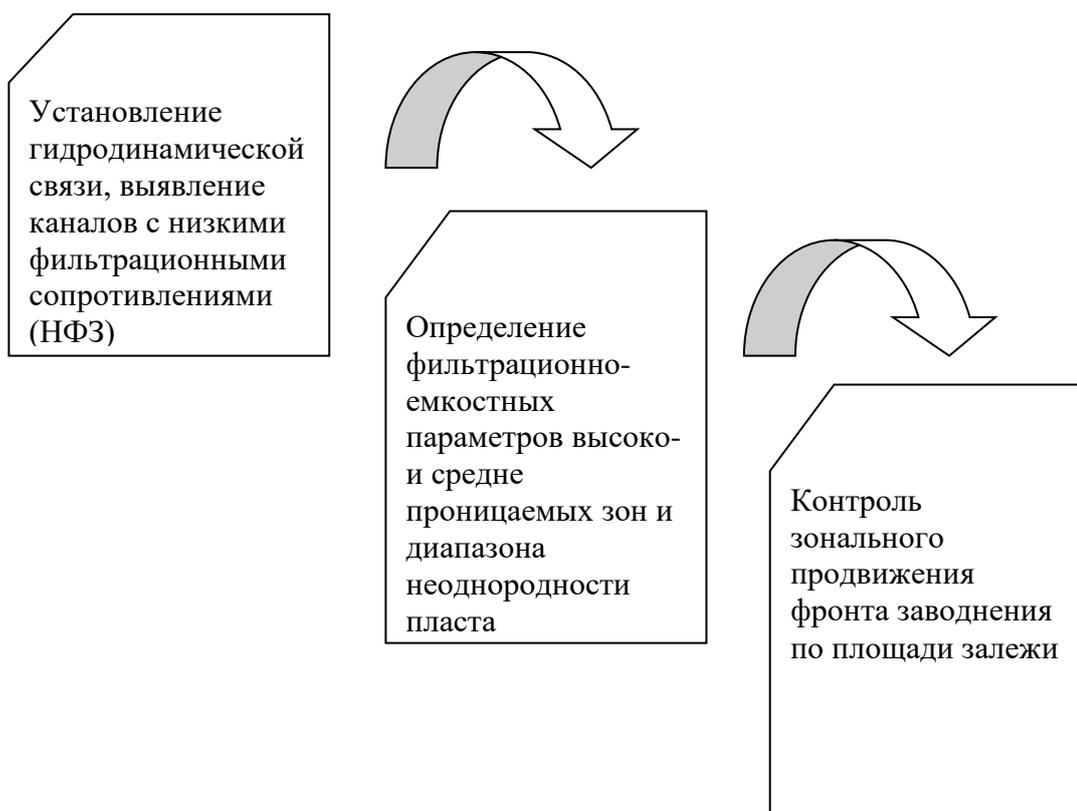


Рисунок 8 – Задачи, решаемые классическими трассерными исследованиями [20]

Отдел трассерных исследований ООО «ПНП-Сервис» имеет многолетний опыт работы в области трассерных исследований. Сотрудники, работающие на месторождениях, проходят регулярное обучение, аттестацию, проверку знаний. Сотрудники лабораторий в совершенстве владеют методиками анализа на экспертном уровне и также имеют большой опыт работы с образцами нефти, пластовой воды, газа и газоконденсата.

Трассерные исследования горизонтальных скважин и скважин с МГРП.

«ПНП-Сервис» предоставляет услуги по трассерному мониторингу горизонтальных скважин и скважин с многостадийным разрывом пласта для оценки притока нефти, газа и воды, а также анализу геометрии трещин ГРП,

исследованию движения жидкости в межскважинном пространстве от нагнетательных к добывающим скважинам.

Оказание услуг технологическим транспортом и специализированным оборудованием.

«Компания на постоянной основе предоставляет услуги технологическим транспортом и специальным оборудованием. Возможна аренда оборудования с экипажами. В арсенале компании имеется технологический транспорт (специальная техника) и специальное оборудование выпуска не ранее 2015 года. Весь передвижной состав оборудован системами контроля действия водителя на основе ГЛОНАСС и GPS. Подвижной парк постоянно обновляется и модернизируется. Также, компания предоставляет в аренду жилые вагон-дома для размещения ИТР и линейного персонала» [20].

Подбор и поставка химических реагентов.

Все месторождения нефти, газа и конденсата обладают уникальным геологическим строением и индивидуальными технико-экономическими условиями их разработки, что требует обоснованного выбора технологий по МУН, ОПЗ и др. методам ИДН, также грамотного подбора химических реагентов для реализации обработок с учетом доказанной эффективности составов, доступности компонентов на рынке, реальной стоимости и гарантированной безопасности обращения.

Многолетний практический опыт Компании в оказании услуг по технологиям физико-химического воздействия на пласт позволяет профессионально проводить ранжирование применяемых в нефтесервисе материалов по производителям, соотношению стоимости, удельной эффективности, подбирать составы с учетом требований ТЗ Заказчика и рекомендовать их применение к конкретным геолого-техническим условиям.

Наличие собственной химико-аналитической лаборатории позволяет, при необходимости, осуществлять дополнительный анализ химических реагентов.

В условиях постоянного роста цен на химические реагенты и сырье для их изготовления, а также в силу сложившейся геополитической обстановки, в приоритете остается замещение импортных материалов на реагенты, производимые на территории Российской Федерации.

«ООО «ПНП-Сервис» в частном порядке предоставляет услуги по подбору и поставке химических реагентов для технологий физико-химического воздействия на пласт, а также реагентов, используемых при добыче, подготовке и транспортировке нефти, газа и воды на индивидуальных условиях» [20].

Услуги химико-аналитической лаборатории.

ПНП-Сервис располагает собственной химико-аналитической лабораторией (ХАЛ) в г. Самара. Наличие ХАЛ позволяет до начала работ, по направлениям деятельности Компании, где требуется использование химических составов, проводить входной контроль подобранных реагентов и осуществлять их тестирование на пластовой воде с целью последующей корректировки рабочих концентраций химических веществ и адаптации рабочих композиций к индивидуальным пластовым условиям.

Основными потребителями ООО «ПНП-Сервис» являются предприятия нефтедобывающей отрасли, основными из которых являются: ООО «РН-Юганскнефтегаз» (ООО «РН-ЮНГ»), ООО «ВТК», ПАО НК «РуссНефть», ТПП «Лукойл-Ухтанефтегаз» (ТПП «Лукойл-УНГ»), ОАО «Удмуртнефть» (ОАО «УН»), ЗАО «Самара-Нафта» и пр.

Далее проведем оценку удовлетворенности потребителей.

С целью определения качества предоставляемых услуг необходимо получить обратную связь от Заказчиков. Для получения оценки удовлетворенности, в таблице 2 представлена анкета, в которой указаны основные группы критериев и оценка основных Заказчиков по каждому из них. Оценка проводится по 5 бальной шкале, где:

– 5 баллов – полностью удовлетворен качеством выполненных работ;

- 4 балла – в целом удовлетворен качеством выполненных работ, но имеются не значительные замечания;
- 3 балла – частично неудовлетворен качеством выполненных работ, но необходимы корректировки;
- 2 балла – неудовлетворен качеством выполненных работ, требует значительных корректировок;
- 1 балл – полностью неудовлетворен качеством выполненных работ.

Таблица 2 – Анкета удовлетворенности потребителей

Критерий		Оценка				
		ООО «РН- ЮНГ»	ООО «ВТК»	ПАО НК «РуссНефть»	ТПП «Лукойл- УНГ»	ОАО «УН»
Результаты работы	Составление ТЗ и требования нормативной документации	4	5	3	4	4
	Готовность к применению в производственной деятельности	4	4	4	3	4
	Качество оформления отчетной документации	3	4	4	3	4
Работа с клиентами	Выполнение работ в установленные сроки	5	3	3	4	4
	Вовлеченность заказчика в выполнение договора	4	5	4	4	4
	Оперативность и исполнительность при реагировании на обращение Заказчика	4	4	3	3	3
Исполнители	Уровень компетенции	5	4	3	4	4
	Инициативность	4	3	4	3	3
	Уровень коммуникативной культуры	4	4	4	4	4

При составлении анкеты необходимо чтобы вопросы были направлены на получение предельно объективных характеристик качества выполняемых работ. Разработанная анкета для удовлетворенности потребителя основана на расчете индекса удовлетворенности потребителя (CSI).

«Показатели в анкете были установлены по принципу «7Р», но так как учитывалась особенность услуг, которые предоставляет ООО «ПНП-Сервис» своим клиентам, были внесены некоторые корректировки, которые позволили включить только 3 группы, а именно» [20]:

- первая группа «product», позволяет провести оценку результатов научно-технических работ, связанных с разработкой продукта организации;
- вторая группа «people, направлена на оценку профессиональных качеств сотрудников и на определение соответствия их образования занимаемым должностям;
- третья группа «process», направлена на построение процессов с целью выполнения тех или иных работ.

В анкетировании принимали участие 5 основных Заказчиков ООО «ПНП-Сервис». Далее в таблице 3 представлена сводные данные по результатам анкетирования.

Таблица 3 - Результаты анкетирования

Критерий	Количество оценок					Средний балл
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	
Составление ТЗ и требования нормативной документации	1	3	1	-	-	3,6
Готовность к применению в производственной деятельности	-	4	1	-	-	3,4
Качество оформления отчетной документации	-	2	3	-	-	3,4
Выполнение работ в установленные сроки	1	2	2	-	-	3,8
Вовлеченность заказчика в выполнение договора реагировании на обращение Заказчика	1	4	-	-	-	4,2

Продолжение таблицы 3

Критерий	Количество оценок					Средний балл
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	
Оперативность и исполнительность при	-	2	3	-	-	3,4
Уровень компетенции	1	3	1	-	-	4
Инициативность	-	2	3	-	-	3,4
Уровень коммуникативной культуры	-	5	-	-	-	4

Далее проведем общую оценку удовлетворенности потребителей ООО «ПНП-Сервис» в таблице 4 по основным трем группам, описанным выше.

Таблица 4 – Общая оценка удовлетворенности потребителей ООО «ПНП-Сервис»

Критерии		Средний балл по критериям	Средний балл по группе критериев
Результаты работы	Составление ТЗ и требования нормативной документации	3,6	3,46
	Готовность к применению в производственной деятельности	3,4	
	Качество оформления отчетной документации	3,4	
Работа с клиентами	Выполнение работ в установленные сроки	3,8	3,8
	Вовлеченность заказчика в выполнение договора	4,2	
	Оперативность и исполнительность при реагировании на обращение Заказчика	3,4	
Исполнители	Уровень компетенции	4	3,8
	Инициативность	3,4	
	Уровень коммуникативной культуры	4	

Итоговая оценка удовлетворенности потребителей ранжируется следующим образом:

- средний показатель по критерию менее 3 - неудовлетворительно - требуется разработка значительных корректирующих действий;

- средний показатель по критерию от 3,0 до 3,5 - удовлетворительно - требуется разработка незначительных корректирующих действий;
- средний показатель по критерию от 3,6 до 4,5 – хорошо - требуется разработка незначительных предупреждающих действий;
- средний показатель по критерию более 4,5 - отлично - не требуется разработка предупреждающих действий.

Таким образом, в результате проведенного анализа обслуживания потребителей, можно сделать вывод о том, что несмотря на удовлетворительное состояние организационно-экономических показателей деятельности предприятия, в настоящее время предприятию ООО «ПНП-Сервис» необходимо обратить внимание на подготовку документов для проведения соответствующих работ, а также на оперативность исполнения требований заказчика и соблюдение сроков. Пересмотреть работу с обслуживанием потребителей в целом.

### **3 Совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия ООО ПНП-Сервис**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей**

«Стратегическое управление является значимым фактором для менеджеров всех организаций. Главными вопросами стратегического управления являются» [11]:

- определение перспективы развития компании, которая в себя включает внутреннюю среду и внешнее взаимодействие с различными поставщиками;
- составление плана развития, который позволит увеличить долю рынка и тем самым стать конкурентоспособным в данной отрасли;
- составление плана развития компании с описанием целей и графика их реализации.

Исходя из выводов, сделанных в результате проведенного анализа во второй главе, предприятию ООО «ПНП-Сервис» необходимо обратить внимание на развитие стратегии удовлетворения потребителей в рамках трех основных направлений, таких как удовлетворенность потребителей, конкурентоспособность и совершенствование менеджмента.

На рисунке 9 представлено дерево целей, реализация стратегии ООО «ПНП-Сервис».

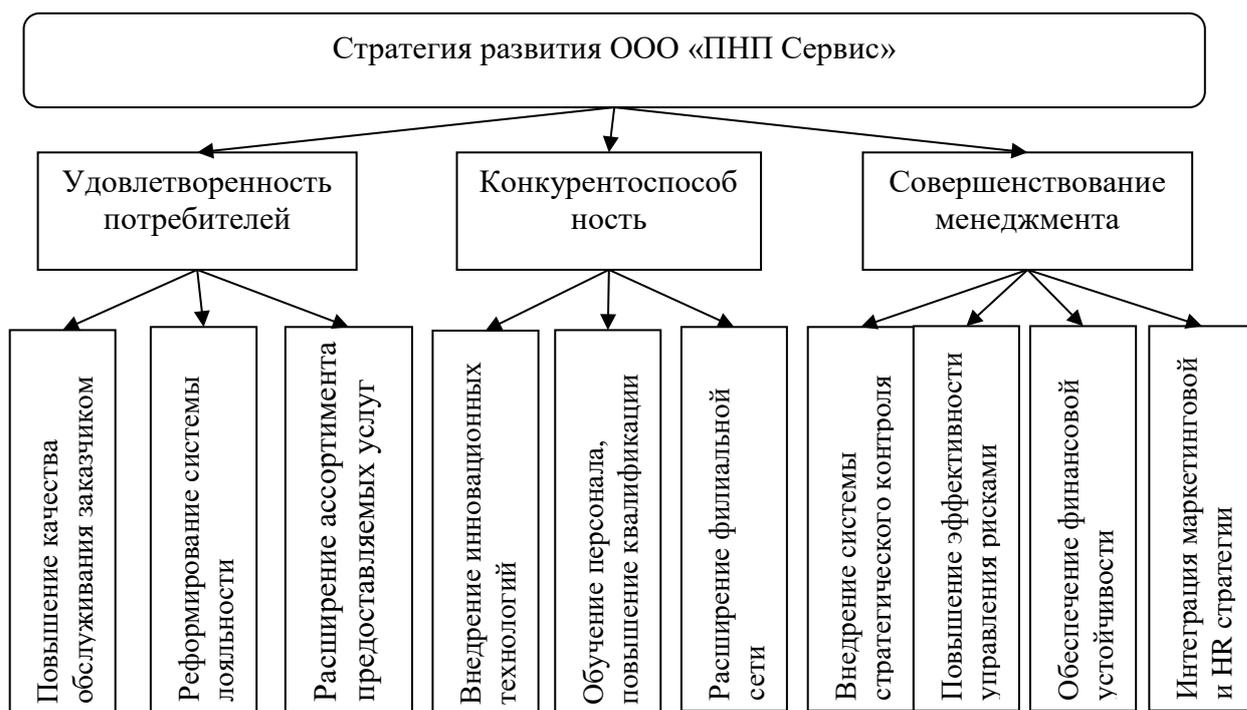


Рисунок 9 – Дерево целей для реализации стратегии развития предприятия ООО «ПНП-Сервис»

В таблице 5 приведем основные факторы успеха (ОФУ) деятельности и развития ООО «ПНП-Сервис».

Таблица 5 – Основные факторы успеха (ОФУ) ООО «ПНП-Сервис»

Основные факторы успеха	Значения
ОФУ технологий	Научное сопровождение всей деятельности предприятия, использование инноваций в деятельности, поддерживать высокий уровень применяемых технологий.
ОФУ производственные сферы	Обеспечить высокий уровень использования производственных мощностей, сокращение затрат на применяемые ресурсы, высокая квалификация персонала.
ОФУ в области маркетинговых коммуникаций и стратегий	Квалификация работников, широкий ассортимент предоставляемых услуг и работ. Разработка системы лояльности для заказчиков.
ОФУ в области персонала	Высокая квалификация работников и высокая ориентация на освоение новых технологий.
ОФУ в сфере сбыта	Расширение рынка потребителей по всей территории России.

Продолжение таблицы 5

Основные факторы успеха	Значения
ОФУ организационно-управленческой сфере	Развитие системы внутренних коммуникаций, работа над кадровой политикой и системой стимулирования.
Иные ОФУ	Создание положительного имиджа компании географическое расположение, лицензирование всех видов услуг и работ, осуществляемых предприятием, социальная ответственность.

В связи с выше сказанным предприятие ООО «ПНП-Сервис» стремится к развитию стратегии устойчивого, долгосрочного развития.

Направления, которые описаны на рисунке 8 могут быть реализованы через несколько мероприятий, которые в себя включают ряд задач.

Удовлетворенность потребителей по четырем описанным направлениям на рисунке 8 заключается в том, чтобы повысить качество обслуживания заказчиков за счет более точного составления технического задания и этапов его выполнения, повышение готовности к применению в производственной деятельности описанных этапов, соблюдение сроков выполнения работ, повысить оперативность и исполнительность при возникновении дополнительных обращений заказчиком.

Расширение ассортимента предоставляемых услуг заключается в разработке и внедрении новых технологий и техник. Реформирование системы лояльности включает в себя разработку системы скидок для постоянных заказчиков или заказчиков, которые приобретают полный пакет услуг ООО «ПНП-Сервис».

Повышение конкурентоспособности включает в себя, разработку и внедрение новых инновационных технологий, которые предприятие ООО «ПНП-Сервис» может осуществлять на территории СамГТУ.

Необходимо непрерывно осуществлять обучение персонала и повышение его квалификации с целью повышения уровня компетенции, инициативности в выполнении оказываемых услуг и работ, так же повысить конкурентоспособность за счет создания филиальной сети по всей России, это

позволит сократить затраты на логистику, командировочные расходы персонала.

Третий блок совершенствование менеджмента включает в себя общие аспекты развития стратегического управления предприятием, а именно: внедрить систему стратегического контроля, повысить эффективность управления рисками, обеспечить финансовую устойчивость компании и провести интеграцию маркетинговой и HR стратегии.

Для эффективной реализации блока «Совершенствование менеджмента» нами предлагается разработать и внедрить информационную систему, которая позволит осуществлять мониторинг и контроль стратегического управления предприятием ООО «ПНП-Сервис». Данная программа будет называться ИС СМиК, и разработана будет по следующим аналитическим возможностям:

- анализ динамики предоставляемых услуг и выполняемых работ, анализ динамики выполнения полного пакета услуг, анализ вторичных обращений заказчиков, мониторинг финансово-экономических показателей, в сопоставлении с показателями ОФУ;
- применением принципов категорийного менеджмента, который позволяет осуществить прогноз предоставляемых услуг и выполняемых работ, провести анализ ассортимента предоставляемых услуг, их стоимость, прогноз сезонности и т.д.;
- проведение оценки работы сотрудников на основе показателей КРІ, который позволяет применить интегрированную систему мотивации сотрудников для выполнения услуг и работ;
- создание экспресс отчетности для руководства компании, где будут отображаться ключевые показатели выполняемых услуг с автоматическим обновлением и возможностью ручного ввода данных;
- описание стратегических альтернатив, их программное моделирование, и возможность изменения стратегических планов;

– встроенная система управления рисками, которая позволяет оценить возможности возникновения того или иного риска.

Данная система позволит создать эффективное сопровождение стратегического менеджмента со стороны обновления и передачи информации между структурными подразделениями предприятия и руководства.

Далее рассмотрим направления реформирования системы лояльности для своих заказчиков. Данная система будет направлена на действующих заказчиков, с целью повышения стимулирования к осуществлению заказов у компании ООО «ПНП-Сервис». Система лояльности будет заключаться в том, чтобы предоставить постоянным клиентам скидки на предлагаемые услуги (например, при заказе полного пакета), либо предоставление рассрочки за оказанные услуги и выполненные работы.

Для повышения обслуживания клиентов со стороны работников предприятия необходимо проводить обучение персонала и осуществлять повышение квалификации сотрудников.

Все выше изложенное, позволит комплексно осуществлять управление стратегическим развитием предприятия.

С целью эффективного внедрения и развития стратегии, направленной на устойчивое долгосрочное развитие предприятия нами, предлагается внедрить клиентоцентричный подход, который включает в себя разработку клиентоцентричной бизнес-модели, представленной в приложении Б на рисунке Б.1.

«Клиентоцентричная бизнес-модель ООО «ПНП-Сервис» в качестве «нулевого подхода» позволит выявлять потребности клиента, на основе этого, проектировать новые, перепроектировать и развивать существующие продукты/сервисы компании. Таким образом, выстраивается следующая последовательность: клиент (потребность) - продукт - технологии - бизнес. В рамках клиентоцентричного подхода реализовывается ежеквартальный мониторинг CSI, проводится обучение дизайн-мышлению и создаются новые

продукты и сервисы, а также внедряется новый клиентоцентричный инструмент – карта клиентского пути, CJM» [21].

«CJM – это визуализация опыта стейкхолдера по достижению важного для него результата. Такие карты могут отражать реальный и идеальный путь клиента. CJM позволяет декомпозировать комплексный сервис, увидеть те значимые моменты или повторяющиеся действия, которые формируют общее восприятие сервиса, и начать изменения именно с них. При этом важно, как находить и устранять критические барьеры во взаимодействии с клиентом, так и создавать больше позитивного опыта» [21].

«Наибольшую ценность CJM приносит при последовательном системном использовании. Владельцы продукта/сервиса визуализируют в CJM свое представление о текущем пользовательском опыте и последовательности действий при взаимодействии с продуктом/сервисом – таким образом, формируется карта CJM «INSIDE OUT»» [21].

«В ходе наблюдений, интервью и других исследований существующего опыта клиента формируется карта CJM «AS IS», которая отражает взаимодействие с продуктом/сервисом с позиции клиента» [21].

«На основе полученных данных формируется CJM идеального взаимодействия – CJM «TO BE», которая позволяет владельцу продукта/сервиса совместно с его пользователями сформировать стратегию и соответствующие ей действия для реализации «наилучшего пользовательского пути». Карты CJM «TO BE» также могут быть использованы в процессе создания новых продуктов/сервисов, в таком случае CJM «AS IS» строится на основе исследования текущей последовательности действий клиента, осуществляемой для достижения необходимого результата» [21].

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Прежде чем провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, разберем представленную на рисунке 10 стратегическую карту предприятия ООО «ПНП-Сервис». Данная карта включает в себя 4 основных блока, которые оказывают непосредственное влияние на повышение качества обслуживания заказчиков и конкурентоспособность предприятия.

Так как одним из замечаний заказчиков было сокращение оперативности и исполнительности сотрудников предприятия при выполнении заказов, развитие стратегии предприятия необходимо начинать с оптимизации работы персонала, а именно оптимизировать систему мотивации, улучшить корпоративную культуру и повысить квалификацию персонала.

Эффективная работа с персоналом позволит повысить производительность труда, оптимизировать операционный цикл и как следствие снизить себестоимость оказываемых услуг и выполняемых работ. Грамотно выстроенные бизнес процессы позволят улучшить работу с клиентами, а именно повысить качество оказываемых услуг, что позволит сохранить долю рынка по оказанию услуги физико-химического воздействия на пласт, увеличить долю рынка по оказанию услуг химико-аналитической лаборатории. Приложение В таблица В.1 представлена стратегическая карта развития предприятия ООО «ПНП-Сервис». В приложении Г (рисунок Г.1) представлена схема стратегической карты развития предприятия ООО «ПНП-Сервис».

Все вышесказанное в комплексе выполняемых мероприятий приведет к увеличению выручки, снижению операционных затрат и увеличению дохода предприятия.

Затраты на внедрение информационной системы ИС СМиК составляют 250 000 руб. Далее на рисунке 10 представлен расчет экономических показателей деятельности предприятия после предложенных мероприятий.

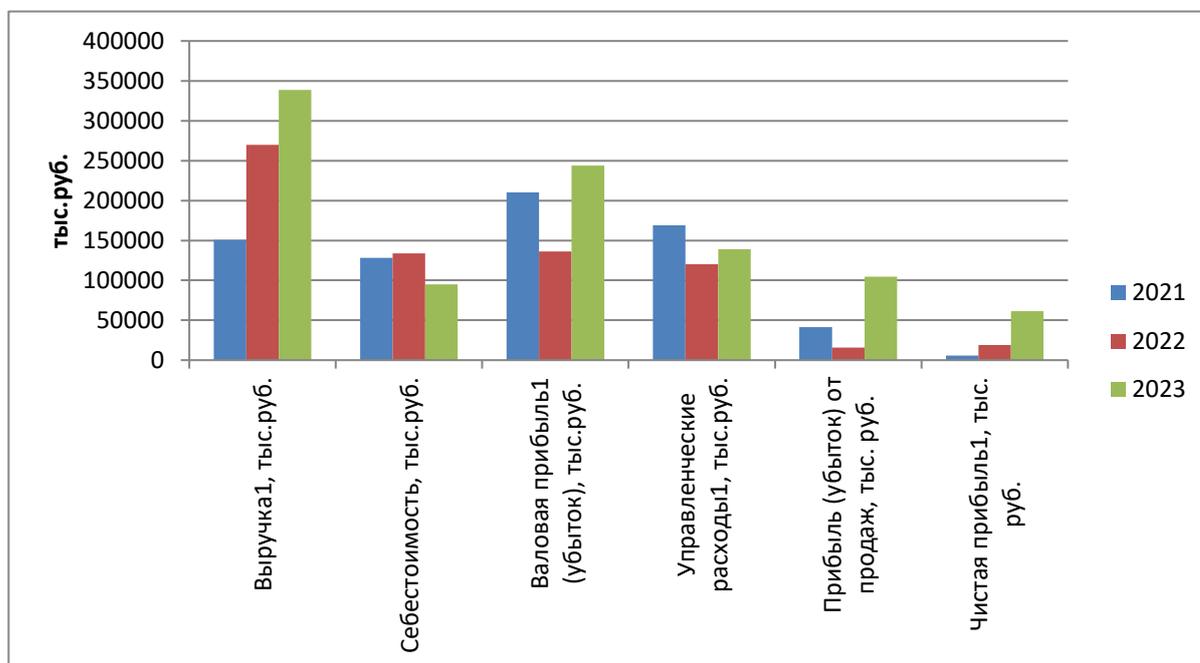


Рисунок 10 – Динамика показателей деятельности предприятия после предложенных мероприятий ООО «ПНП-Сервис»

В результате предложенных мероприятий на рисунке 10 представлены организационно-экономические показатели деятельности предприятия. Выручка в проектном периоде увеличивается в среднем на 5%, себестоимость сокращается на 1,96%, что связано с оптимизацией затрат на предоставляемые услуги и работу. В результате изменения выручки и себестоимости происходит изменение валовой прибыли на 29,77%. За счет сокращения количества командировок, происходит снижение управленческих расходов на 2,9%, в результате снижения затрат прибыль (убыток) от продаж увеличивается на 38,11%. В результате изменения основных показателей происходит увеличение рентабельности продаж на 1,7%.

## Заключение

В первом разделе работы описываются теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей их сущность, понятия и виды, а также подходы к ее разработке.

Во втором разделе работы проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ПНП-Сервис» за 2021-2023 гг,

Таким образом, в результате представленных данных можно сделать вывод о том, что за исследуемый период в целом предприятие отработало эффективно.

Проводится анализ существующей стратегии обслуживания потребителей, выявляются основные недостатки.

Итоговая оценка удовлетворенности потребителей ранжируется следующим образом:

- средний показатель по критерию менее 3 - неудовлетворительно - требуется разработка значительных корректирующих действий;
- средний показатель по критерию от 3,0 до 3,5 - удовлетворительно - требуется разработка незначительных корректирующих действий;
- средний показатель по критерию от 3,6 до 4,5 – хорошо - требуется разработка незначительных предупреждающих действий;
- средний показатель по критерию более 4,5 - отлично - не требуется разработка предупреждающих действий.

Таким образом, в результате проведенного анализа обслуживания потребителей, можно сделать вывод о том, что в настоящее время предприятию ООО «ПНП-Сервис» необходимо обратить внимание на подготовку документов для проведения соответствующих работ, а также на оперативность исполнения требований заказчика и соблюдение сроков.

В третьем разделе предлагаются мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей организации ООО «ПНП-Сервис», а так же

проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате предложенных мероприятий в таблице 6 и на рисунке 10 представлены организационно-экономические показатели деятельности предприятия. Выручка в проектном периоде увеличивается в среднем на 5%, себестоимость сокращается на 1,96%, что связано с оптимизацией затрат на предоставляемые услуги и работу. В результате изменения выручки и себестоимости происходит изменение валовой прибыли на 29,77%. За счет сокращения количества командировок, происходит снижение управленческих расходов на 2,9%, в результате снижения затрат прибыль (убыток) от продаж увеличивается на 38,11%. В результате изменения основных показателей происходит увеличение рентабельности продаж на 1,7%.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-39402129-9.
2. Анцупов А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. - Москва : Техносфера, 2020. - 344 с. - (Библиотека Института стратегий развития). - Библиогр.: с. 298. - ISBN 978-5-94836-406-3.
3. Афанасенко И. Д. Торговое дело : для бакалавров и магистров : учебник / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2022. - 381 с. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-4461-0638-7 : 910-00.
4. Васильева Е. А. Логистика : учеб. пособие / Е. А. Васильева, Н. В. Акканина, А. А. Васильев. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2021. - 144 с. - ISBN 978-5-4486-0143-9.
5. Гаджинский А. М. Логистик: учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 420 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02059-9.
6. Головачев А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 687 с. - ISBN 978-985-06-2456-7.
7. Дресвянников В. А. Стратегическое управление организацией: учеб. пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В. А. Дресвянников, А. Б. Зубков. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2020. - 214 с. - ISBN 978-5-905916-84-7.
8. Донцова О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О. И. Донцова, С. А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2020. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 9785-98281-403-6.

9. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании : модель зрелого управления проектами : пер. с англ. / Г. Керцнер ; под общ. ред. А. Д. Баженова. - Саратов : Профобразование, 2021. - 319 с. - ISBN 978-5-44880093-1.
10. Левкин Г. Г. Логистика : теория и практика : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. - 3-е изд. - Саратов : Вузовское образование, 2022. - 218 с. - (Высшее образование).
11. Логистика [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009814-
12. Логистика и управление розничными продажами : ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2020. - 262 с. - (Серьезный бизнес).
13. Лужнова Н. В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева ; Оренбургский государственный университет. - Оренбург : ОГУ, 2021. - 288 с. - ISBN 978-5-7410-1642-8.
14. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2022. - 384 с.
15. Мазурова И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2022. – 113 с.
16. Мельников В. П. Логистика: учебник для СПО / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк; под общ. ред. В. П. Мельникова. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 287 с.
17. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер.

с англ. [Д. Раевской, Л. Царук]. - 2-е изд. - Москва : Альпина паблишер, 2022. - 365 с. - Библиогр.: с. 343. - ISBN 978-5-9614-5347-8.

18. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 559 с.

19. Нечитайло А.И. Комплексный анализ экономической хозяйственной деятельности / А.И. Нечитайло, И.А. Нечитайло. – М. : Феникс, 2021. 368 с.

20. Официальный сайт ООО «ПНП-Сервис» / [Электронный ресурс]: / <http://pnp-service.ru>.

21. Официальный сайт Российские нефтегазовые технологии/ [Электронный ресурс]: / <https://www.rogtecmagazine.com/>

22. Палагин Ю. И. Логистика: планирование и управление материальными потоками : учеб. пособие / Ю. И. Палагин. - Санкт-Петербург : Политехника, 2021. - 290 с.

23. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2022. – 384 с.

24. Тебекин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Гриф МО. - Москва : Дашков и К°, 2023. - ISBN 978-5-394-00571-8.

25. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г. Д. Антонов [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 286 с. : ил.

26. Федько В. П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. - М.: ИД Март, ИКЦ "МарТ", 2021. - 304 с.

27. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации: учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 480 с.

28. Шинкаренко И.Э. Страхование предпринимательских рисков // Страховое дело. – 2021. - № 4. – С. 41-42.

Приложение А

Организационная структура управления предприятием

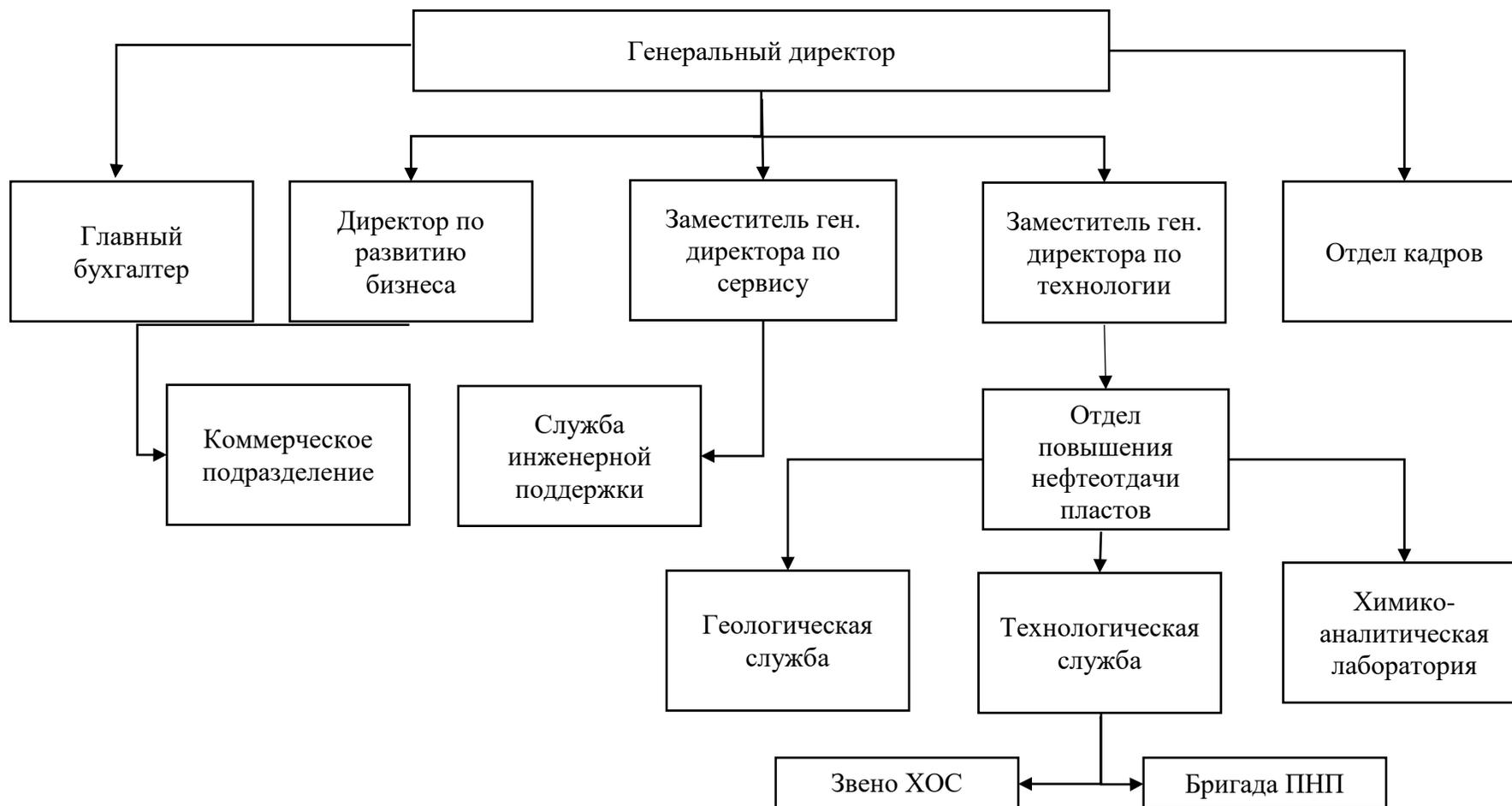


Рисунок А1 – Организационная структура управления предприятием ООО «ПНП-Сервис»

## Приложение Б Клиентоцентричная бизнес-модель

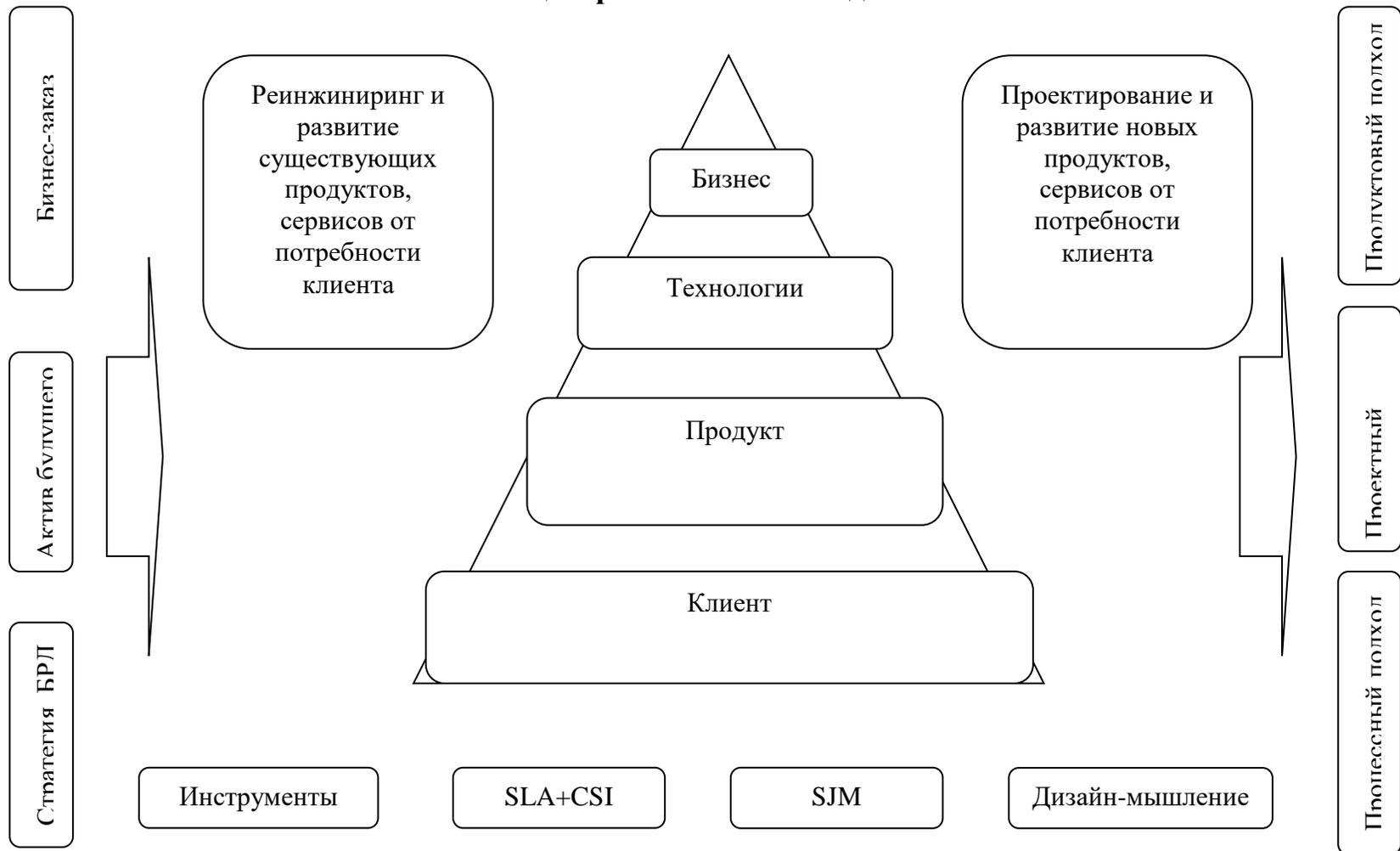


Рисунок Б.1- Клиентоцентричная бизнес-модель

**Приложение В**  
**Стратегическая карта предприятия**

Таблица В.1 - Стратегическая карта предприятия

Направление	Цель	Формула описания показателя	Периодичность мониторинга	Базовое значение	Целевое значение	Ключевой показатель эффективности достижения цели
Финансы	Увеличение доходов предприятия	Валовая прибыль, т.р.	Раз в квартал	125 871	132165	Динамика изменения валовой прибыли
	Увеличение выручки	Доход от оказанных работ и услуг, т.р.	Ежемесячно	573 749	602436	1. Темп изменения выручки 2. Темп изменения рентабельности продаж
	Снизить операционные издержки	Соотношение административных расходов к выручке, %	Раз в пол года	22	15	1. Рентабельность активов 2. Норма чистой прибыли
Клиенты	Сохранить долю рынка по оказанию услуги по физико-химическому воздействию на пласт	Доля рынка по направлению	Раз в год	25%	35	Объём выручки по оказанию услуги по физико-химическому воздействию на пласт
	Увеличить долю рынка по оказанию услуг химико-аналитической лаборатории	Доля рынка по направлению	Раз в год	15%	25	Объём выручки по оказанию услуг химико-аналитической лаборатории

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

-	Повысить качество оказываемых услуг	Уровень удовлетворенности клиентов	Раз в год	3,8	5	1. Индекс удовлетворенности клиента 2. Доля основных заказчиков в структуре выручки
Бизнес-процессы	Снизить себестоимость оказываемых услуг и выполняемых работ	Соотношение себестоимости к выручке, %	Раз в квартал	78,06	60	1. Рентабельность продаж 2. Коэффициент фондовооруженности
	Повысить производительность труда	Пр труда = объем оказанных услуг/время затраченное на оказание услуги	Раз в квартал	0,022	0,022	1. Выручка на одного сотрудника 2. Доля высококвалифицированных специалистов в штате компании
	Оптимизировать операционный цикл	Оборачиваемость запасов, раз	Раз в год	2,35	2	1. Группа коэффициентов деловой активности (оборачиваемости) Ключевой показатель эффективности достижения цели
Персонал/ Инфраструктура	Оптимизировать систему мотивации персонала	Актуальная система мотивации персонала, отвечающая бизнес-потребностям организации	Раз в год	3	4,5	1. Затраты на внедрение корпоративных ИТ-систем 2. Показатели технической обеспеченности ИТ-систем

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Направление	Цель	Формула описания показателя	Периодичность мониторинга	Базовое значение	Целевое значение	Ключевой показатель эффективности достижения цели
-	Улучшить корпоративную культуру	Корпоративная культура, способствующая повышению вовлеченности персонала	Раз в год	3,4	4,5	1. Показатель текучести кадров 2. Показатель производительности труда
-	Повысить квалификацию персонала	Уровень квалификации достаточный для обеспечения достижения бизнес-целей организации	Раз в год	4	5	1. Диагностика квалификации персонала на основе разработанной программы тестов

## Приложение Г

### Схема стратегической карты развития предприятия ООО «ПНП-Сервис»

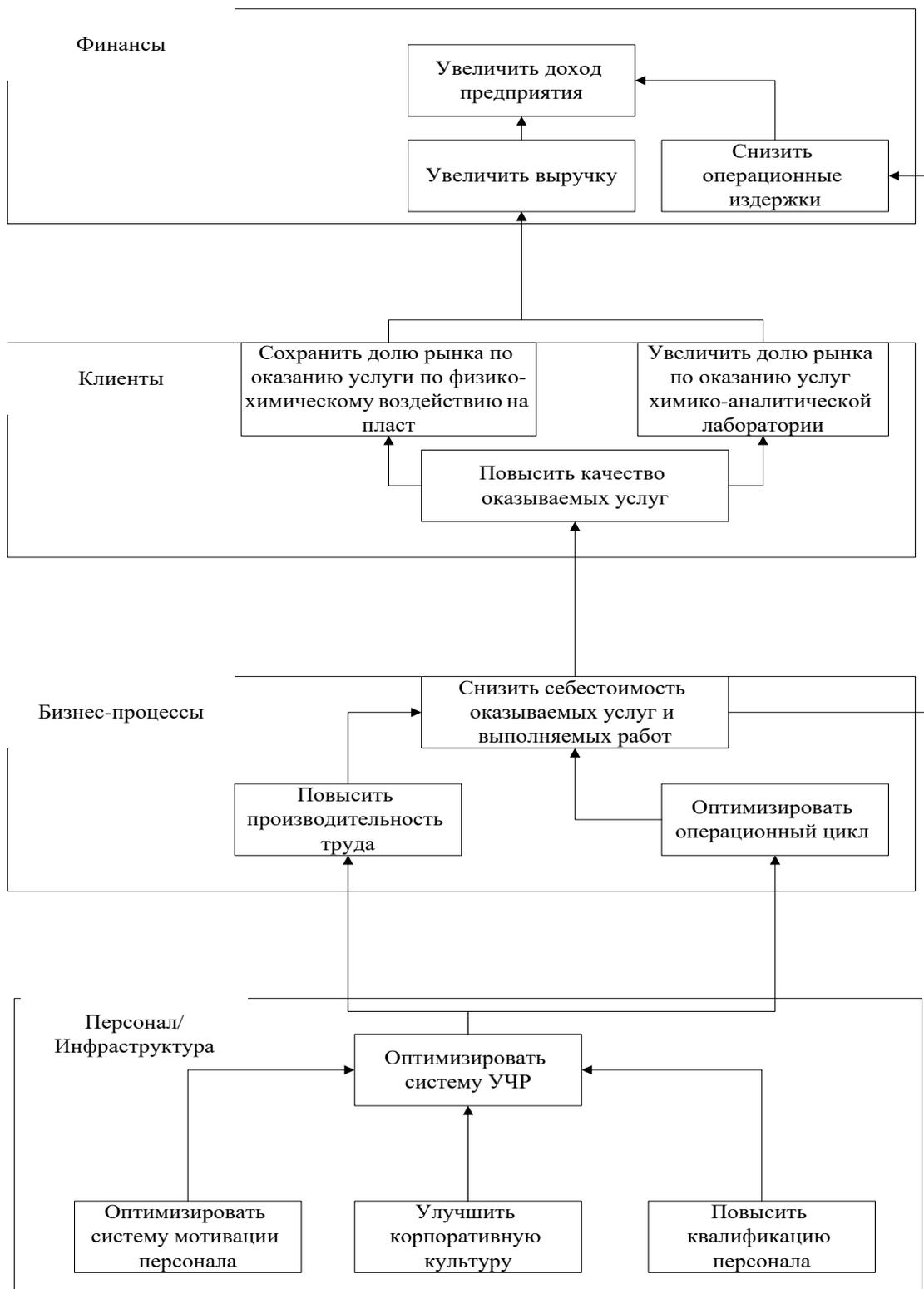


Рисунок Г.1 - Схема стратегической карты развития предприятия ООО «ПНП-Сервис»