

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 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания  
потребителей

Обучающийся

А.Р. Абдуллаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Абдуллаев Артур Рамилевич.

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей».

Научный руководитель: канд.экон.наук., доцент Данилова Светлана Юрьевна.

Целью работы является разработка комплекса практических рекомендаций по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH», направленных на повышение клиентской лояльности и укрепление конкурентных позиций компании.

Объектом исследования выступает деятельность полиграфической компании ООО «ISHONCH».

Предметом исследования являются управленческие и организационные процессы, формирующие стратегию обслуживания потребителей на данном предприятии, и их влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Информационную базу отчета составили труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, маркетинга и логистики, а также нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность. Особое место занимают внутренние документы предприятия: устав, данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также результаты проведенного в рамках практики авторского опроса клиентов компании.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенный комплекс мероприятий носит адресный и прикладной характер. Рекомендации по внедрению CRM-системы, реорганизации системы мотивации персонала и созданию функции по управлению качеством сервиса могут быть непосредственно использованы руководством ООО «ISHONCH» для модернизации системы клиентского обслуживания.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей.....	7
1.1 Понятие стратегии обслуживания потребителей .....	7
1.2 Методы оценки эффективности обслуживания потребителей на предприятии.....	15
2. Оценка обслуживания потребителей на предприятии ООО «ISHONCH» .	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ISHONCH» .....	23
2.2 Анализ процесса обслуживания потребителей предприятия ООО «ISHONCH» .....	30
3. Предлагаемые мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH» .....	44
3.1 Мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей...	44
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	59
Приложение А_Анкета обратной связи по качеству обслуживания клиентов ООО «ISHONCH» .....	63

## **Введение**

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высоким уровнем конкуренции и насыщенностью предложений, борьба за потребителя смещается из плоскости ценовых войн и товарных характеристик в сферу качества обслуживания. Сегодня долгосрочный успех компании определяется не столько разовой продажей, сколько способностью выстраивать прочные, доверительные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Качественный сервис перестает быть дополнительной опцией и трансформируется в ключевой фактор конкурентного преимущества, напрямую влияющий на лояльность потребителей, репутацию бренда и, как следствие, на финансовую устойчивость предприятия. Клиентоориентированный подход, предполагающий глубокое понимание потребностей и ожиданий аудитории на всех этапах взаимодействия, становится фундаментом для устойчивого развития. Именно поэтому разработка и реализация эффективной стратегии обслуживания потребителей представляет собой одну из наиболее актуальных и практически значимых управленческих задач для любой организации, стремящейся укрепить свои позиции на рынке и обеспечить стабильный рост.

Целью работы является разработка комплекса практических рекомендаций по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH», направленных на повышение клиентской лояльности и укрепление конкурентных позиций компании.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и ключевые элементы стратегии обслуживания потребителей;
- охарактеризовать основные методы оценки эффективности взаимодействия с клиентами;

- провести анализ организационно-экономической деятельности ООО «ISHONCH»;
- выполнить оценку текущего процесса обслуживания потребителей на предприятии, выявив его основные проблемы и проанализировав конкурентную среду;
- разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование клиентского сервиса в ООО «ISHONCH»;
- провести экономическое обоснование целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает деятельность полиграфической компании ООО «ISHONCH».

Предметом исследования являются управленческие и организационные процессы, формирующие стратегию обслуживания потребителей на данном предприятии, и их влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Информационную базу отчета составили труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, маркетинга и логистики, а также нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность. Особое место занимают внутренние документы предприятия: устав, данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также результаты проведенного в рамках практики авторского опроса клиентов компании.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенный комплекс мероприятий носит адресный и прикладной характер. Рекомендации по внедрению CRM-системы, реорганизации системы мотивации персонала и созданию функции по управлению качеством сервиса могут быть непосредственно использованы руководством ООО «ISHONCH» для модернизации системы клиентского обслуживания.

Реализация предложенных мер позволит повысить уровень удовлетворенности и удержания клиентов, что приведет к укреплению рыночных позиций и росту финансовых показателей.

Структура отчета по преддипломной практике соответствует поставленным цели и задачам. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования.

В первой главе раскрыты теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей. Вторая глава посвящена анализу текущей системы обслуживания в ООО «ISHONCH» и его конкурентного окружения. В третьей главе разработаны и экономически обоснованы конкретные мероприятия по совершенствованию клиентского сервиса. В заключении подведены итоги проделанной работы. Объем работы составляет 61 страницы, включая 35 источников литературы.

# **1 Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей**

## **1.1 Понятие стратегии обслуживания потребителей**

В условиях растущей конкуренции и динамичного рынка компаниям необходимо не только оптимизировать внутренние процессы, но и разрабатывать долгосрочные стратегии [19, с.152]. Это позволяет адаптироваться к изменениям отрасли: сдвигам в потребительских предпочтениях, расширению деловой активности, технологическим инновациям и усилению конкуренции.

На сегодня не существует универсальной модели стратегического планирования, применимой ко всем организациям. Каждая компания уникальна, и её развитие зависит от множества факторов: финансового состояния, рыночной позиции, внутренних ресурсов, темпов роста, специфики продукции, поведения конкурентов и социокультурных условий. Поэтому разработка стратегии требует индивидуального подхода [9, с.41].

Термин «стратегия», изначально применяющийся в военном деле, сегодня широко используется в управлении, прогнозировании и организации социально-экономических процессов. Он представляет собой систему принципов, на основе которых руководство принимает ключевые решения.

Современное понимание стратегии как управленческой категории сформировалось в середине XX века, когда компании столкнулись с необходимостью адаптации к изменениям внешней среды. В этот период концепция стала неотъемлемой частью управленческой практики [3, с.73].

Суть стратегического планирования заключается в определении долгосрочного пути развития бизнеса: выборе приоритетных направлений, рыночного позиционирования и методов достижения целей. Это комплекс взаимосвязанных решений, охватывающих все аспекты деятельности компании и направленных на реализацию её миссии. Особую роль играет

взаимодействие с клиентами, поскольку от его эффективности напрямую зависит успех организации [20, с.38].

Для любой коммерческой структуры стратегия выступает в качестве целостного набора приоритетов, позволяющего укреплять конкурентные преимущества и устойчивость в динамичной экономической среде. В условиях современного рынка грамотно выстроенная система управления должна обеспечивать гибкость, позволяющую извлекать выгоду из новых возможностей и адаптироваться к трансформациям в отрасли [6, с.137].

Отдельного внимания заслуживает система менеджмента качества, представляющая собой комплекс мер по непрерывному совершенствованию выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Внедрение таких стандартов требует от компании глубокого анализа ожиданий клиентов, оптимизации производственных циклов и постоянного контроля за соблюдением установленных норм. Основные принципы данной системы изложены в международном стандарте ГОСТ ИСО 9000-2011, который носит универсальный характер и может применяться в различных сферах экономики [27, с.4].

Ключевыми элементами системы являются: выявление актуальных запросов рынка, разработка концепции качества, организация эффективных бизнес-процессов, распределение ресурсов, оценка производительности и регулярный анализ достигнутых показателей [24, с.162]. Успешное ведение коммерческой деятельности невозможно без постоянного мониторинга рыночной конъюнктуры, тщательного изучения текущих и прогнозируемых потребностей целевой аудитории. Особую значимость в этом контексте приобретают стратегии обслуживания потребителей, поскольку именно от их эффективности зависит долгосрочная конкурентоспособность предприятия [8, с. 162].

Современный этап технологического прогресса характеризуется активным внедрением CRM – программного комплекса, предназначенного для оптимизации взаимодействия с покупателями. Данный инструмент

обеспечивает централизованный мониторинг всех точек контакта с аудиторией, а также способствует автоматизации торговых операций за счет интегрированных возможностей. Среди ключевых функциональных аспектов можно выделить фиксацию сведений о потребителях, администрирование коммерческих предложений, надзор за деятельностью сотрудников отдела продаж, проведение аналитических исследований и составление прогнозных моделей [1, с.47].

Эволюция CRM-технологий способствовала формированию нескольких специализированных сегментов: координация корпоративных связей (ERM), администрирование клиентских ресурсов (САМ), автоматизированные маркетинговые процессы (МА), а также управление технологически обусловленными коммуникациями (TERM).

Фундаментом данной системы выступает принцип персонализированного маркетинга, который предполагает комплексное применение данных о покупателях для повышения эффективности работы компании [23, с.241]. Такой подход позволяет фокусировать маркетинговую деятельность на индивидуальных запросах, минимизировать рутинные операции по обработке внешних данных и сократить сопутствующие расходы.

Говоря о CRM как о стратегии обслуживания потребителей, важно подчеркнуть ряд обязательных критериев ее успешной реализации. К ним относятся создание централизованной базы данных, обеспечение согласованного управления различными каналами коммуникации, а также регулярная интерпретация накопленных сведений [5, с.164].

Преимущества CRM-системы заключаются в возможности выстраивания доверительных отношений с аудиторией, ускорении процедуры заключения сделок, обнаружении дополнительных источников прибыли и сокращении времени на внедрение. Среди ключевых возможностей данного инструмента – улучшение взаимопонимания с целевой группой, рост среднего чека, повышение результативности сбытовой деятельности, сокращение операционных и маркетинговых затрат, расширение ассортиментного

портфеля, укрепление репутации компании и создание унифицированной информационной среды для согласованной работы всех подразделений.

Эффективное построение стратегии обслуживания потребителей базируется на ряде фундаментальных положений, определяющих долгосрочный успех компании. В первую очередь, речь идет о смещении фокуса с краткосрочной выгоды в сторону устойчивого взаимодействия, основанного на анализе рыночных тенденций и прогнозировании спроса. Такой подход предполагает не просто реализацию продукции, но и комплексное решение проблем клиентов на всех этапах использования товара или услуги [13, с. 67].

Важным элементом является гармоничное сочетание тактических и стратегических методов, позволяющих не только адаптироваться к запросам покупателей, но и формировать их предпочтения. Особое внимание уделяется персонализированному взаимодействию, которое способствует установлению прочных партнерских связей между предприятием и его аудиторией [33, с. 726]. Отдельного рассмотрения заслуживает концепция поэтапного развития клиентских отношений, где каждый уровень взаимодействия требует особого подхода. Данная модель демонстрирует, как меняются приоритеты в зависимости от стадии сотрудничества с потребителем, что позволяет компаниям более точно выстраивать коммуникацию и повышать лояльность [25, с. 275].

На рисунке 1 представлена «Лестница обслуживания потребителей».

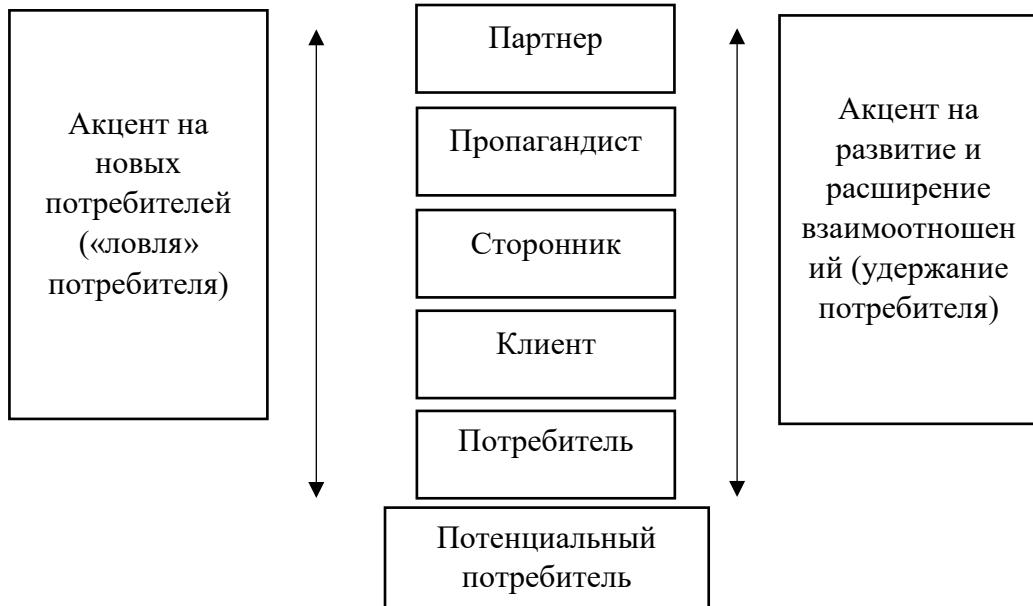


Рисунок 1 – Лестница обслуживания потребителей

Модель развития взаимодействия с клиентами описывает поэтапный переход от первоначального контакта с целевой аудиторией к формированию долгосрочных кооперационных связей. В результате такой эволюции покупатель приобретает статус постоянного заказчика, а его взаимодействие с фирмой приобретает систематический характер. Чем ближе уровень сотрудничества к партнерскому, тем выше степень доверия и приверженности со стороны клиентуры, что напрямую влияет на эффективность этих отношений.

Коммерческая структура извлекает дополнительную выгоду благодаря двум ключевым факторам: росту финансовых поступлений и минимизации определенных расходов [35, с. 136]. Снижаются затраты, связанные со сбором и анализом данных, ведением переговорных процессов и принятием управлеченческих решений. Кроме того, уменьшаются издержки на привлечение новой аудитории и ее вовлечение в процесс потребления. Основная цель корпораций заключается в трансформации обычных покупателей в активных

сторонников бренда и стратегических союзников, что способствует укреплению их преданности и повышению уровня сервиса [21, с. 262].

Помимо указанных методов работы с клиентурой, специалисты в области экономики выделяют ряд дополнительных стратегий обслуживания потребителей.

Маркетинговая стратегия представляет собой фундаментальный план развития предприятия, разработанный на основе анализа рыночной конъюнктуры, платежеспособности целевой группы, потребительского спроса и поведения соперников. Грамотное применение данного подхода позволяет организации эффективно решать приоритетные задачи, опираясь на имеющиеся ресурсы и потенциал.

Стратегия конкурентного превосходства, согласно исследованиям Майкла Портера, предполагает, что продукт или услуга могут обладать рыночными преимуществами только при наличии уникальных характеристик. Эти отличительные черты позволяют извлекать более высокую прибыль по сравнению со среднерыночными показателями. Реализация данной стратегии требует создания четкого плана, включающего особые принципы, которых фирма должна придерживаться в процессе вывода товаров на рынок и их последующего продвижения.

Стратегия обновления выпускаемой продукции предполагает систематическую модернизацию товарной линейки. Такой подход предотвращает перенасыщение рынка изделиями, пользующимися низким покупательским интересом [30, с. 142].

Производственная стратегия и стратегия обеспечения производственных процессов, несмотря на их разделение в структуре стратегического планирования, должны анализироваться в тесной взаимосвязи. Первая направлена на наращивание мощностей, внедрение инновационных технологий и увеличение номенклатуры предлагаемых товаров или услуг. Вторая фокусируется на формировании необходимых

условий для масштабирования производственной деятельности. Таким образом, эти два направления взаимно дополняют друг друга.

Для определения успешности стратегии необходимо учитывать несколько ключевых аспектов. Во-первых, она должна гармонично сочетаться с текущими внутренними и внешними условиями функционирования предприятия. Во-вторых, требуется ее соответствие долгосрочным целям организации в рамках конкретного рыночного сегмента. В-третьих, обязательной является оценка потенциальных рисков, способных возникнуть в ходе внедрения выбранного курса.

Процесс разработки стратегического плана включает три последовательных этапа. Первый предполагает анализ совокупного влияния внутренних и внешних факторов на хозяйственную деятельность. На втором этапе рассматриваются возможные альтернативные пути развития бизнеса. Завершающая стадия посвящена созданию окончательного варианта стратегии, который должен объективно отражать текущее положение дел в организации и способствовать достижению поставленных целей [34, с. 138].

Реализация маркетинговых методов требует адаптации классических логистических подходов с учетом особенностей стратегии обслуживания потребителей. Пять базовых логистических стратегий требуют детальной проработки в контексте клиентоориентированного сервиса. Их формирование основано на трех ключевых принципах: приоритетности логистического обслуживания, оптимизации операционных издержек и совершенствовании логистической инфраструктуры [16, с. 45].

Основная проблема состоит в противоречии между внедряемыми принципами организации работы с клиентами и устоявшимися бизнес-процессами, что провоцирует сопротивление персонала. Сложившаяся годами система управления обеспечивала предприятию устойчивые производственные и финансовые результаты, поэтому любые изменения воспринимаются сотрудниками как угроза стабильности [29, с. 387].

Не менее серьезным препятствием становится дефицит достоверных данных о реальных перспективах развития компании и ключевых аспектах рыночной среды. Отсутствие точной аналитики затрудняет прогнозирование последствий внедряемых преобразований [17, с. 464].

Отдельного внимания заслуживает кадровый вопрос – на многих организациях наблюдается острый недостаток руководителей, обладающих необходимым уровнем профессионализма для реализации сложных управленческих решений. Низкая компетентность административного звена существенно снижает эффективность применяемых методов. На рисунке 2 представлены «Базовые стратегии логистики с позиции обслуживания потребителей».



Рисунок 2 – Базовые стратегии логистики с позиции обслуживания потребителей

При изучении различных подходов к организации работы с клиентами в логистике, особую значимость приобретает уровень предоставляемого сервиса [10, с. 152].

В процессе работы цепочки поставок формируется особый тип взаимодействия между контрагентами, направленный на обеспечение потребностей как конечных заказчиков, так и участников внутри системы [18, с. 32]. Данный механизм охватывает три ключевых звена: производителей, торговые сети и компании, занимающиеся доставкой продукции.

Эксперты отмечают, что результативность работы по доставке товаров во многом определяется качеством взаимодействия с транспортно-экспедиторскими организациями [12, с. 152].

Указанные особенности организации процесса оказания услуг представляют собой фундаментальную основу для построения эффективной системы распределения продукции. Необходимо учитывать, что непосредственный контакт между исполнителем и заказчиком позволяет в полной мере оценить уровень предоставляемых логистических услуг.

При этом ключевым аспектом остается разработка оптимальной стратегии, которая позволит предприятию достичь максимальной эффективности при минимальных затратах [26, с. 223]. Современные методы управления требуют комплексного подхода к организации всех этапов взаимодействия с потребителями.

## **1.2 Методы оценки эффективности обслуживания потребителей на предприятии**

Для достижения высокой точности в понимании поступков покупателей во время приобретения товаров или получения услуг, а также для выявления их дальнейших предпочтений и потребностей, необходимо применять комплекс различных подходов [32, с. 751]. Только таким образом можно сформировать достоверную картину, отражающую особенности потребительского выбора.

На качество системы, регулирующей коммуникацию с клиентами, непосредственное воздействие оказывают обратная связь, прямые запросы от

потребителей и уровень компетентности сотрудников при работе с ними. Собранные сведения также помогают выявить ключевые аспекты деятельности, которые формируют репутацию предприятия [4, с. 376].

Исследование мероприятий, направленных на взаимодействие с покупателями, представляет собой значимую часть оценки результативности бизнес-процессов [7, с. 294]. Наиболее доступным и часто применяемым инструментом считается анкетирование. Организация предлагает респондентам ответить на вопросы, касающиеся качества продукции, сервиса или уровня обслуживания. Последующая обработка данных позволяет определить как преимущества, так и недостатки текущей стратегии. Этот подход входит в число основных способов измерения эффективности клиентского сервиса.

Визуальное представление систематизации подходов к взаимодействию с потребителями отображено на рисунке 3.

Для анализа качества сервиса применяются качественные, количественные и комбинированные методы, классификация которых представлена на схеме.

Мониторинг договоров включает сбор, фиксацию и анализ ключевых параметров соглашений с клиентами, что позволяет оценить уровень взаимоотношений. Аналогично, мониторинг рекламаций представляет собой систематическое отслеживание и анализ претензий в установленные периоды для корректировки стратегии взаимодействия [28, с. 83]. Наблюдение как метод предполагает изучение реакции потребителей без прямого вмешательства в процесс.

Эти подходы обеспечивают объективную оценку сервиса и помогают совершенствовать стратегию обслуживания. На рисунке 3 представлена «Классификация оценки эффективности обслуживания потребителей».

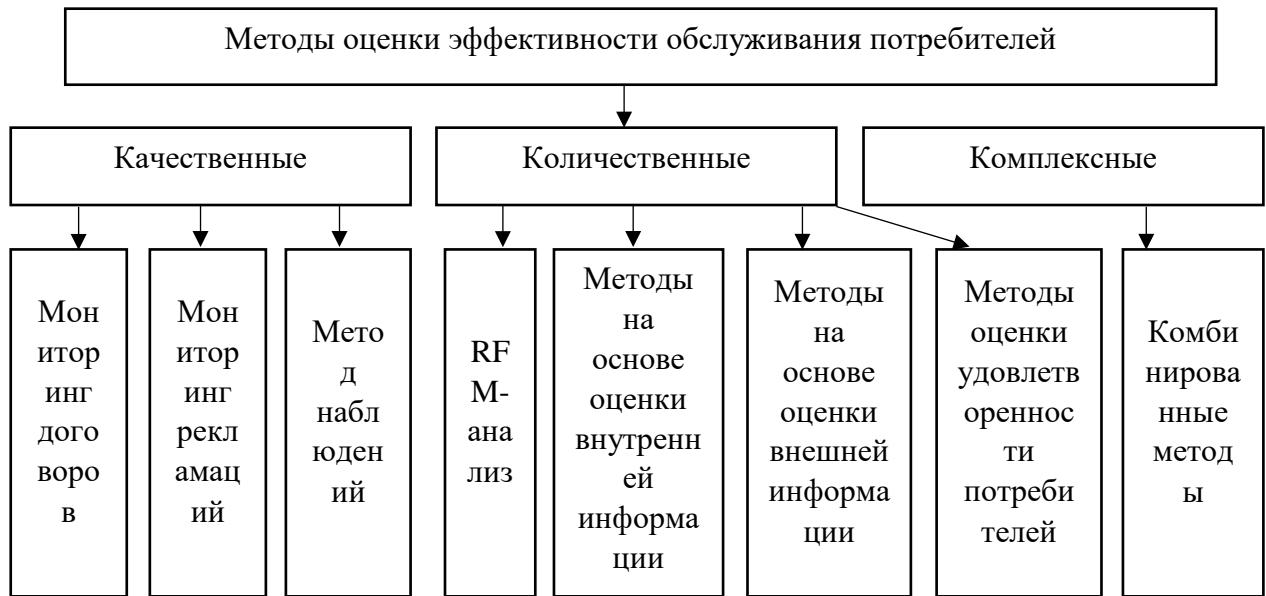


Рисунок 3 – Классификация оценки эффективности обслуживания потребителей

Анализ RFM представляет собой способ классификации покупателей, основанный на изучении их предыдущих взаимодействий с брендом, что позволяет определить степень приверженности и спрогнозировать дальнейшие действия. Для измерения степени удовлетворённости заказчиков применяются различные подходы, среди которых выделяют модель ServQual, а также расчёт индекса CSI и ряд других.

Технология ServQual играет ключевую роль в разработке продуктов, способных выделиться среди аналогов, а также в отслеживании изменений во мнении клиентов относительно предлагаемых товаров или сервиса. Кроме того, она помогает анализировать эффективность работы торгового персонала в различные временные промежутки и выявлять факторы, негативно влияющие на сбыт.

Данный подход даёт возможность измерить, насколько довольны потребители взаимодействием с фирмой, а также оценить их отношение к конкретным аспектам деятельности. Главное достоинство этого способа заключается в том, что он позволяет перевести субъективные впечатления в

числовые показатели, оценивая такие параметры, как стабильность, оперативность реагирования, эмпатию, уверенность в предложении и осозаемые доказательства качества. Логика интерпретации результатов предельно ясна: компания достигает поставленных целей лишь в том случае, если реальный опыт клиента превосходит его первоначальные ожидания [22, с. 247].

Внедрение современных стратегий обслуживания потребителей требует применения точных методов, позволяющих не только фиксировать текущее состояние, но и прогнозировать дальнейшее развитие отношений с аудиторией [2, с. 37]. На любом предприятии подобные инструменты способствуют повышению лояльности и укреплению рыночных позиций. Грамотно выстроенная стратегия, основанная на глубоком анализе, обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество и способствует долгосрочному успеху.

Разработанный экспертами Стокгольмской школы экономики, Customer Satisfaction Index (CSI) служит эффективным средством для комплексной оценки восприятия товаров и услуг как внутри организации, так и среди её целевой аудитории. Данный показатель отражает субъективное мнение покупателей, которое далеко не всегда коррелирует с коммерческими результатами или рыночной долей бренда. Универсальность этого подхода заключается в его способности определять влияние таких аспектов, как стоимость, уровень сервиса, удобство приобретения и других критериев, формирующих привязанность к компании. При этом сфера деятельности не имеет значения — методика адаптируется под любые направления.

Внедрение модели CSI на предприятии предполагает последовательное выполнение ряда этапов. Первоначально определяется перечень основных и дополнительных параметров, оказывающих наибольшее воздействие на мнение потребителей. Далее разрабатывается система балльной оценки, позволяющая стандартизировать полученные данные. Следующим шагом становится подготовка опросных форм, их распространение среди

респондентов и последующий сбор ответов. После обработки информации вычисляется итоговый индекс, а также анализируется его изменение в динамике.

Главная ценность CSI заключается в возможности системного управления уровнем лояльности и отслеживания трансформации потребительских предпочтений. Чтобы добиться максимальной точности результатов, необходимо тщательно проработать структуру исследуемых факторов, выделив среди них наиболее значимые. Грамотно реализованная стратегия обслуживания потребителей, основанная на данных этого метода, способствует повышению конкурентоспособности и укреплению позиций компании на рынке.

Анализ текущего состояния организации и регулярное отслеживание ответных действий управленческого персонала в условиях рыночных колебаний способствуют точному определению ключевых элементов, влияющих на построение эффективной системы. Инструмент CSI дает возможность тщательно изучить слабые места и повысить вклад компании в развитие наиболее продуктивных направлений.

Необходимо выполнить сопоставление различных подходов к измерению результативности стратегии обслуживания потребителей для установления их значимости и надежности в рамках маркетингового анализа [14, с. 7]. Основные принципы данных способов были описаны ранее, а в таблице 2 представлены сильные и слабые стороны каждого варианта.

Смешанные способы регулирования взаимодействия с клиентами подразумевают интеграцию числовых и описательных методик, таких как сбор мнений через анкетирование или фиксацию жалоб. Опросные формы составляются с учетом специфики отрасли, в которой функционирует предприятие, включая пункты разного уровня детализации. Основная задача таких вопросов – обеспечить сбор непредвзятых данных о свойствах товаров или сервиса.

Кроме стандартного анкетирования, допустимо задействовать цикл развернутых бесед, изучение каналов обратной связи у фирм-конкурентов, фиксацию действий персонала и оценку динамики сбыта. Эти меры позволяют получить разностороннюю информацию для корректировки стратегии и повышения уровня удовлетворенности клиентов. В таблице 1 представлена «Сравнительная характеристика методов управления и оценки взаимоотношений потребителями».

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методов управления и оценки взаимоотношений с потребителями

Метод	Достоинства	Недостатки
Методы оценки эффективности обслуживания потребителей		
Количественные	Реализация стратегии обслуживания потребителей требует точных сведений, подтвержденных статистически. Кроме того, критически важным аспектом является своевременное реагирование на поступающие от клиентов запросы и жалобы.	– значительная ресурсоемкость; – сегментированная направленность.
Качественные	Среди ключевых характеристик выделяются: – ограниченное количество участников исследования; – прямой сбор отзывов от целевой аудитории; – детализированное изучение предпочтений, взглядов, побуждающих факторов и привычек покупателей; – высокая скорость обработки данных; – минимальные финансовые затраты.	– низкая экстраполяционная способность; – узкая валидность; – недостаточная выборка; – интерпретационная неоднозначность.
Методы оценки удовлетворенности потребителей		
Методика ServQua	Одним из значимых аспектов является перевод субъективного восприятия клиентов в конкретные числовые показатели, что позволяет проводить сравнительный анализ.	– проблемы с достоверностью; – дефицит оценочных параметров; – риск некорректных данных.
Методика CSI	Применяемая стратегия дает возможность: – оценивать совокупность параметров, влияющих на уровень удовлетворенности; – разрабатывать прогнозистические модели для определения степени лояльности; – изучать и систематизировать ожидания различных групп потребителей.	– финансовая нагрузка; – аналитические сложности.

Анализ различных подходов к оценке качества клиентского сервиса позволяет сделать несколько важных выводов. Каждый из существующих методов обладает как сильными сторонами, так и существенными ограничениями. Наиболее объективные результаты можно получить лишь при комплексном использовании нескольких методик, что позволяет всесторонне изучить текущее положение дел и разработать оптимальную стратегию для укрепления рыночных позиций предприятия [15, с. 172].

В условиях жесткой конкурентной борьбы организациям необходимо систематически анализировать поведение и запросы своей целевой аудитории. Такой анализ должен включать: выявление предпочтений и неочевидных ожиданий клиентов; определение факторов, вызывающих недовольство; изучение причин перехода потребителей к конкурентам.

Уровень удовлетворенности клиентской базы служит важным индикатором эффективности применяемой стратегии обслуживания потребителей. Проведенное исследование теоретических основ данной концепции показывает, что в современной бизнес-практике произошла существенная трансформация подходов. Основной акцент теперь сместился: с производственных аспектов на максимальное соответствие ожиданиям покупателей; с товарной политики на решение проблем и реализацию желаний потребителей [31, с. 82].

Современная философия ведения бизнеса кардинально изменила приоритеты. В отличие от традиционных моделей, сегодня ключевое значение придается: поддержанию долгосрочных отношений с существующей клиентской базой; постоянному совершенствованию сервиса; постепенному отказу от стратегии, ориентированной исключительно на привлечение новых потребителей.

Такой подход позволяет предприятиям не только повышать лояльность текущих клиентов, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Таким образом, анализ теоретических основ демонстрирует кардинальную эволюцию понятия стратегии обслуживания. В современных рыночных условиях она трансформируется из набора операционных правил в ключевой фактор долгосрочной конкурентоспособности. Происходит фундаментальный сдвиг от производственно-ориентированной модели к клиентоцентричной, где главной целью становится не разовая продажа, а выстраивание устойчивых, лояльных отношений. Этот подход требует глубокого понимания всего пути клиента и управления им с помощью таких технологических инструментов, как CRM-системы.

Важнейшим компонентом становится систематическая оценка эффективности, для которой применяются как качественные, так и количественные методы. Модели, подобные ServQual и индексу CSI, позволяют объективизировать субъективное восприятие сервиса, выявлять проблемные зоны и измерять уровень приверженности. В конечном счете, современная стратегия — это целостная, измеримая и адаптивная система, направленная не столько на привлечение, сколько на удержание клиентов, что является основой для устойчивого развития компании.

## **2 Оценка обслуживания потребителей на предприятии ООО «ISHONCH»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ISHONCH»**

ООО «ISHONCH» функционирует в полиграфической отрасли с 2004 года, специализируясь на производстве рекламных и коммерческих материалов для клиентов внутри страны и за рубежом. ООО «ISHONCH»  
Юр. адрес: г. Ташкент, 100000, Юнус-Абадский район, ул. Фирдавсий - 8  
Адрес: г. Ташкент, Али қушчи, дом № 36а

Одним из ключевых направлений работы предприятия является выпуск полиграфической продукции. Например, визитные карточки служат классическим способом передачи контактных сведений о физических лицах или юридических субъектах. В процессе их создания применяются различные технологии печати, что позволяет добиваться высокого качества и эстетической привлекательности.

Брендбук — нормативный документ, устанавливающий визуальные и концептуальные стандарты компании. В нем фиксируются элементы идентификации: атрибутика, целевая аудитория, рыночное позиционирование и другие параметры, необходимые для разработки маркетинговой стратегии.

Каталоги систематизируют ассортимент товаров с детальным описанием характеристик. Они служат инструментом продвижения, влияя на восприятие продукции и стимулируя продажи. Их разработка требует тщательного подхода к содержанию и дизайну.

Рекламный проспект знакомит клиентов с ассортиментом товаров или услуг компании. Карманные календари, несмотря на бюджетность, выполняют практическую и имиджевую функцию, формируя положительные ассоциации у получателей.

Журналы представляют собой периодику, выпускаемую в виде объемных печатных изданий. В последние годы спрос на их производство неуклонно увеличивается, а разнообразие тематик продолжает расширяться.

Воблеры – компактные рекламные изображения, которые приобрели широкое распространение в условиях высокой конкуренции. Их ключевая задача – привлечь внимание к определенному товару среди множества аналогичных предложений.

Стикеры и наклейки являются идентичными по назначению изделиями, используемыми в декоративных или информационных целях. Их производят из бумажных или полимерных материалов с клеевым слоем, что позволяет размещать их на любых поверхностях: металлических, стеклянных, пластиковых и других.

Плакат – это печатная продукция, выполненная в виде одного или нескольких листов. Она служит инструментом продвижения товаров, политических идей или социальных инициатив. Как правило, плакаты содержат яркие визуальные элементы, дополненные кратким, но запоминающимся текстом.

Листовка в классическом понимании являлась агитационным носителем, сочетающим краткий мотивирующий текст и визуальные элементы. Их распространение осуществлялось путем расклейки в людных местах или раздачи напрямую. Сегодня данный формат трансформировался в компактный, но действенный инструмент продвижения, отличающийся доступной стоимостью изготовления при сохранении высокой результативности.

Кубарики представляют собой миниатюрные блокноты, страницы которых соединены клеевым способом. Некоторые разновидности оснащены отрывными листами, в том числе с возможностью фиксации на различных поверхностях.

Бумажные пакеты занимают важное место в сфере промопродукции. Производители предлагают широкий выбор моделей, адаптированных под

разные задачи. Использование брендированной упаковки повышает воспринимаемую ценность корпоративных презентов, делая их более запоминающимися для получателей.

Компания «ISHONCH» предлагает комплексное создание визуальных концепций для печатных материалов. В перечень работ входит разработка стиля и последующая печать разнообразных рекламных носителей. Специалисты занимаются оформлением фирменных руководств по айдентике, созданием запоминающихся эмблем, подготовкой презентационных изданий, разработкой рекламных листовок, проектированием упаковочных решений и многим другим.

Оригинальная упаковка с фирменной символикой выполняет двойную функцию: служит практической тарой для товаров и одновременно работает как действенный рекламный инструмент. Бумажные носители с корпоративной символикой эффективно привлекают взгляды прохожих в местах массового скопления людей. Такие изделия часто применяют в качестве презентационной атрибутики или памятных подарков.

При производстве персонализированной упаковки используются различные сорта бумажных материалов. Выбор конкретного типа основывается на планируемом количестве экземпляров и специфике товаров, для которых предназначена упаковка. Стоимость создания партии фирменной упаковочной продукции в столице варьируется в зависимости от материала основы, технологии печати, габаритов, конфигурации и прочих характеристик готовых изделий.

Один из наиболее доступных вариантов — мелованный картон, который отличается универсальностью и широкой палитрой цветовых решений. Чтобы усилить эксплуатационные характеристики такой тары, на поверхность наносят защитный ламинирующий слой, однако это приводит к увеличению затрат на выпуск.

Эфалин — особая разновидность бумаги с уникальной фактурой, используемая для элитной упаковки. Материал обладает изысканной

тактильной поверхностью и подходит для небольших тиражей премиальных товаров. Крафт-картон отличается высокой прочностью, что делает его идеальным для упаковки тяжелых предметов.

Деятельность компании регулируется Уставом, определяющим ее полномочия и обязательства. Организационная структура основана на четком распределении функций между подразделениями без дублирования полномочий, с делегированием задач согласно компетенциям. В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г. (план)	Изменение 2023- 2022 гг.		Изменение 2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	15238	18112	23546	2874	18,86	5434	30,00
Себестоимость продаж, тыс. руб.	9874	11591	14834	1717	17,39	3243	27,98
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	5364	6521	8712	1157	21,57	2191	33,60
Управленческие расходы, тыс. руб.	1512	1783	2140	271	17,92	357	20,02
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1288	1521	1977	233	18,09	456	29,98
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2564	3217	4595	653	25,47	1378	42,83
Чистая прибыль, тыс. руб.	2051	2574	3676	523	25,50	1102	42,83
Основные средства, тыс. руб.	6820	7450	8940	630	9,24	1490	20,00
Оборотные активы, тыс. руб.	4330	5218	6522	888	20,51	1304	25,01
Среднесписочная численность ППП, чел.	38	41	46	3	7,89	5	12,20
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3420	3977	4968	557	16,29	991	24,92
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	401,0	441,8	511,9	40,8	10,17	70,1	15,87
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	90,0	97,0	108,0	7,0	7,78	11,0	11,34
Фондоотдача	2,23	2,43	2,63	0,20	8,97	0,20	8,23
Оборачиваемость	1,37	1,43	1,52	0,06	4,38	0,09	6,29

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
активов, раз							
Рентабельность продаж, %	16,82	17,76	19,51	0,94	5,59	1,75	9,85
Рентабельность производства, %	16,19	16,29	19,34	0,10	0,62	3,05	18,72
Затраты на рубль выручки, коп.	83,1	82,3	81,1	-0,8	-0,96	-1,2	-1,46

Анализ основных технико-экономических показателей предприятия в табл. 2.1 демонстрирует устойчивую положительную динамику с ускорением роста в плановом периоде. Выручка предприятия показывает интенсивный рост: с 15238 тыс. руб. в 2022 г. до 23546 тыс. руб. в 2024 г. (план), что составляет прирост на 54,5% за двухлетний период. Темп роста ускоряется с 18,86% в 2023 г. до 30% в 2024 г. Прибыльность демонстрирует опережающий рост: прибыль от продаж увеличивается с 25,47% в 2023 г. до 42,83% в 2024 г., чистая прибыль показывает аналогичную динамику (42,83% в 2024 г.). Абсолютный прирост чистой прибыли составляет 1102 тыс. руб. в 2024 г. против 523 тыс. руб. в 2023 г. Рентабельность продаж стабильно растет: с 16,82% в 2022 г. до 19,51% в 2024 г. Рентабельность производства показывает значительный скачок в 2024 г. – прирост 18,72% против 0,62% в предыдущем году. Затраты на рубль выручки последовательно снижаются: с 83,1 коп. в 2022 г. до 81,1 коп. в 2024 г., что свидетельствует о повышении эффективности управления расходами.

Структура организации динамична и адаптируется к изменениям управленческих процессов. Система руководства включает взаимосвязанные элементы, обеспечивающие слаженную работу, и отражает разделение труда, где каждый компонент выполняет специфические функции для достижения стратегических целей. Таким образом, структура управления представляет собой модель распределения ответственности, полномочий и взаимодействия.

Взаимодействие между структурными единицами осуществляется по двум направлениям: субординационному (отношения подчиненности, например, между генеральным директором и руководителем департамента) и

координационному (сотрудничество равнозначных субъектов, таких как руководители отделов одного уровня).

Эффективность применяемых методов руководства напрямую зависит от рациональности организационного построения. Грамотно разработанная стратегия управления предприятием позволяет оптимизировать бизнес-процессы, в том числе стратегии обслуживания потребителей. При этом ключевое значение имеет адаптивность системы, способной реагировать на изменения внешней и внутренней среды. На рисунке 4 представлена «Организационная структура ООО «ISHONCH».



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «ISHONCH»

В современных условиях эффективное руководство производственными процессами базируется на четко выстроенной организационной схеме. В практике менеджмента выделяют три ключевых подхода к управлению: линейный, функциональный и комбинированный.

При линейном принципе организации нижестоящие звенья напрямую подчиняются вышестоящим, получая от них указания по всем аспектам

деятельности. Данный метод обеспечивает единоличие, однако требует от руководства высокой компетентности во всех сферах.

Функциональный подход предполагает распределение полномочий между специализированными отделами, каждый из которых отвечает за конкретное направление – техническое, финансовое, плановое и другие. В такой модели подразделения получают указания от нескольких профильных управленцев, что повышает качество решений, но может усложнять координацию.

Наибольшую практическую значимость имеет комбинированная стратегия, интегрирующая преимущества обоих методов. В рамках этой системы функциональные отделы разрабатывают рекомендации, которые затем анализируются и утверждаются линейным руководителем перед передачей исполнителям. Такой подход позволяет сочетать специализацию с четкой вертикалью подчинения, что особенно важно при реализации стратегии обслуживания потребителей.

Эффективность работы предприятия во многом определяется правильно подобранными методами координации, которые должны учитывать как размеры организации, так и особенности ее функционирования. Успешная реализация стратегии обслуживания потребителей возможна лишь при условии рационального построения всех элементов системы менеджмента.

Ключевым аспектом формирования управленческой структуры является ее соответствие актуальным потребностям производства. Система администрирования приобретает практическую ценность только тогда, когда полностью отражает текущие хозяйствственные цели и способствует их реализации.

Не менее значимым фактором выступает продуманное разделение обязанностей между работниками и структурными единицами. Такой подход минимизирует риски чрезмерной нагрузки на персонал, стимулирует повышение квалификации сотрудников и обеспечивает продуктивное выполнение рабочих операций.

Особое значение имеет четкое распределение компетенций между звеньями организационной структуры. Для эффективной работы необходимо выстраивать прозрачные коммуникационные схемы: между руководством и исполнителями; между подразделениями одного уровня. Это обеспечивает слаженность коллектива и реализацию стратегии.

Ключевым аспектом является баланс функционала, прав и обязанностей участников системы. Его нарушение приводит к снижению управляемости и ухудшению результатов. Корпоративная культура и внешняя среда существенно влияют на структуру управления: определяют степень централизации, детализацию процессов, распределение полномочий, автономность сотрудников и масштабы контроля.

В ООО «ISHONCH» используется линейная модель управления, обеспечивающая четкую иерархию подчинения. Этот подход упрощает координацию, но требует высокой согласованности между звеньями. Компания применяет гибкие методы обслуживания потребителей, адаптируя стратегию под рыночные изменения, что обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность.

## **2.2 Анализ процесса обслуживания потребителей предприятия ООО «ISHONCH»**

Для объективной оценки рыночного положения ООО «ISHONCH» и выявления ключевых стратегических вызовов необходимо провести детальный анализ его конкурентной среды. Конкурентное поле в полиграфической отрасли Ташкента характеризуется высоким уровнем насыщенности и сегментации. Игроки рынка отличаются бизнес-моделями, целевой аудиторией, ассортиментом услуг и технологическим уровнем. Для комплексного анализа были отобраны три ключевых конкурента, представляющих различные сегменты рынка: типография полного цикла «PRINT MEDIA», современная онлайн-типография «WEB2PRINT» и

узкоспециализированное предприятие «INTACH DI». Сравнительный анализ этих компаний с ООО «ISHONCH» позволит определить его относительные сильные и слабые стороны, а также выявить основные угрозы и возможности для дальнейшего развития.

Анализ конкурентов целесообразно начать с компании «PRINT MEDIA», поскольку она является наиболее прямым и идеологически близким конкурентом для ООО «ISHONCH». Оба предприятия представляют собой классические типографии полного цикла с многолетним опытом работы на рынке. Типография «PRINT MEDIA», основанная в 2011 году, всего на несколько лет моложе «ISHONCH» (основана в 2004 году) и успела накопить значительный опыт и сформировать репутацию надежного партнера. Основным целевым сегментом «PRINT MEDIA» являются корпоративные клиенты, рекламные агентства и издательства, которым требуются большие тиражи, высокое качество и сложные технологические решения. Это позиционирование подкрепляется широким спектром услуг, который включает не только стандартную цифровую и офсетную печать, но и допечатную подготовку (дизайн, верстка), а также сложные послепечатные операции (ламинация, брошюровка). Важным конкурентным преимуществом «PRINT MEDIA» является наличие собственной дизайн-студии и активное использование социальных сетей для продвижения, что свидетельствует о более комплексном, клиентоориентированном подходе. В отличие от них, ООО «ISHONCH», согласно результатам анализа его деятельности, придерживается производственно-ориентированного подхода: компания сосредоточена на обеспечении высокого качества конечного продукта, но уделяет недостаточно внимания процессам коммуникации и клиентского сервиса. Если «ISHONCH» сильна в качестве самой печати, то «PRINT MEDIA» предлагает более целостное решение «под ключ», включая разработку дизайна и активное взаимодействие с клиентом, что особенно ценится в корпоративном сегменте.

Совершенно иную, но крайне серьезную угрозу представляет онлайн-типография «WEB2PRINT». Эта компания, начавшая работу в 2024 году, является самым молодым игроком в анализируемой группе, однако ее бизнес-модель представляет собой прямой ответ на ключевые слабости ООО «ISHONCH». «WEB2PRINT» функционирует по модели «Web-to-Print», которая предполагает максимальную автоматизацию процесса заказа. Клиенты могут самостоятельно через веб-интерфейс выбирать параметры продукции, загружать макеты, рассчитывать стоимость и оформлять доставку. Это устраняет главный недостаток «ISHONCH» – «информационный вакуум», на который жалуются 55% его клиентов. Модель «WEB2PRINT» обеспечивает полную прозрачность и предсказуемость процесса, позволяя клиентам отслеживать статус заказа в режиме 24/7. Целевая аудитория «WEB2PRINT» – частные клиенты и малый/средний бизнес, которым важны удобство, скорость и экономия времени. Их ассортимент, включающий печать на текстиле, сувенирную продукцию и стандартную полиграфию (визитки, календари), частично пересекается с ассортиментом «ISHONCH», но ориентирован на более современные и востребованные в B2C и SMB сегментах продукты. «WEB2PRINT» атакует «ISHONCH» не в плоскости качества печати, а в плоскости клиентского опыта. В то время как клиенты «ISHONCH» вынуждены звонить менеджерам для уточнения статуса, клиенты «WEB2PRINT» получают эту информацию автоматически. Это создает значительный риск перетока так называемых «условно лояльных» клиентов «ISHONCH», которые ценят качество продукции, но устали от плохого сервиса.

Третий конкурент, ООО «INTACH DI», работающий с 2020 года, представляет собой пример узконишевого игрока. Его деятельность сфокусирована на специфических услугах, таких как печать логотипов на медицинских масках, производство декоративных свечей и изготовление деревянных ящиков с печатью. На первый взгляд, «INTACH DI» не является прямым конкурентом для «ISHONCH», чей основной профиль – массовая

бумажная и картонная полиграфия. Однако анализ этой компании важен для понимания тенденции к фрагментации и специализации рынка. «INTACH DI» демонстрирует успешность модели, построенной на удовлетворении уникальных, узких потребностей клиентов. Ключевые особенности этой компании – минимальный заказ от одной единицы продукции и срок исполнения в день обращения. Это делает ее привлекательной для клиентов, которым нужны нестандартные решения в малых объемах и в сжатые сроки – сегмент, который крупные типографии, подобные «ISHONCH», часто не могут или не хотят обслуживать эффективно. Существование таких игроков, как «INTACH DI», показывает, что на рынке есть место для гибких компаний, которые выигрывают не за счет масштаба, а за счет уникальности предложения и скорости реакции. Для «ISHONCH» это означает, что попытка охватить весь рынок стандартными продуктами может привести к потере небольших, но потенциально прибыльных заказов, которые уходят к более гибким конкурентам.

Для наглядного сопоставления ключевых характеристик анализируемых компаний представим их в табличной форме. В таблице 3 приведем сравнительную характеристику бизнес-модели конкурентов предприятия.

Анализ ценовой политики и ассортимента также выявляет существенные различия в стратегиях конкурентов. ООО «ISHONCH» позиционирует себя в сегменте с хорошим соотношением «цена-качество», что подтверждается высокой оценкой клиентов (4,1 балла из 5). Основу его ассортимента составляют классические полиграфические изделия: пакеты, листовки, визитки. «PRINT MEDIA» также работает в среднем и высоком ценовом сегменте, но оправдывает это комплексностью услуг, включая дорогостоящую разработку дизайна и сложные послепечатные работы.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика бизнес-моделей конкурентов

Параметр	ООО «ISHONCH»	«PRINT MEDIA»	«WEB2PRINT»	«INTACH DI»
Год основания	2004	2011	2024	2020
Бизнес-модель	Традиционная типография, производственный фокус	Типография полного цикла, сервисный фокус	Онлайн-типография (Web-to-Print), автоматизация	Узконишевый производитель
Целевая аудитория	Широкий рынок (B2B и B2C)	Корпоративные клиенты, рекламные агентства	SMB, частные клиенты	Клиенты с нестандартными, малотиражными заказами
Ключевой канал	Телефон, электронная почта	Личные встречи, сайт, соцсети	Веб-платформа (сайт)	Сайт, прямые контакты

Их ассортимент шире и включает эксклюзивные представительские продукты. «WEB2PRINT», благодаря автоматизации, может предлагать конкурентоспособные цены на малые и средние тиражи, а также привлекать клиентов акциями, такими как 10% скидка на первый заказ. Их ассортимент смещен в сторону более современных продуктов, востребованных у молодой аудитории и малого бизнеса (печать на одежде, шоперах, сувенирах). «INTACH DI» занимает уникальную ценовую нишу: стоимость их услуг зависит от конкретного нестандартного заказа, но низкий порог входа (минимальный заказ от 1 шт.) делает их доступными для широкого круга клиентов.

Таким образом, ООО «ISHONCH» сталкивается с многовекторным конкурентным давлением. С одной стороны, традиционные игроки, как «PRINT MEDIA», превосходят его в уровне клиентского сервиса и комплексности предложений для корпоративного сегмента. С другой стороны, современные онлайн-платформы, как «WEB2PRINT», создают угрозу перетока клиентов, уставших от недостатков коммуникации и ценящих удобство и скорость. Наконец, нишевые игроки, подобные «INTACH DI», отсекают небольшие, но специфические заказы, демонстрируя рыночный

спрос на гибкость и кастомизацию. В таблице 4 приведен анализ ключевых преимуществ и недостатков конкурентов.

Таблица 4 - Анализ ключевых преимуществ и недостатков конкурентов

Компания	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «ISHONCH»	Высокое качество печати, современное оборудование, хорошее соотношение «цена-качество».	Отсутствие CRM, плохая коммуникация с клиентами, непрозрачность статуса заказа, срыв сроков.
«PRINT MEDIA»	Опыт, широкий спектр услуг, собственная дизайн-студия, фокус на B2B, высокий рейтинг доверия.	Низкий трафик сайта, неоптимизированные каналы привлечения клиентов.
«WEB2PRINT»	Автоматизация, работа 24/7, удобство для клиента, прозрачность процесса, современный ассортимент.	Отсутствие опыта (новая компания), потенциально низкая узнаваемость бренда, ориентация на более простые заказы.
«INTACH DI»	Уникальная ниша, гибкость, минимальный заказ от 1 шт., скорость выполнения.	Крайне узкий ассортимент, отсутствие развернутого описания услуг, очень низкая известность на рынке.

Стратегическое положение ООО «ISHONCH» можно охарактеризовать как положение «скрытого лидера по качеству с устаревшей моделью обслуживания». Превосходное качество продукции является прочным фундаментом, однако этот фундамент подвергается эрозии из-за системных проблем в клиентском сервисе. Компания теряет значительную часть потенциального «сарафанного радио»: только 35% клиентов готовы рекомендовать ее безоговорочно, в то время как 45% делают это с существенными оговорками, касающимися именно сервиса. Конкуренты, особенно «WEB2PRINT», напрямую эксплуатируют эту слабость.

Для сохранения и укрепления своих позиций ООО «ISHONCH» необходимо переосмыслить свой подход, сместив акцент с чисто производственной модели на сервисно-ориентированную. Ключевой угрозой является не демпинг или появление конкурента с более высоким качеством печати, а изменение самих ожиданий потребителей. Современному клиенту

важна не только качественная продукция, но и удобный, прозрачный и предсказуемый процесс ее получения. Игнорирование этой тенденции в условиях, когда на рынке уже есть игроки, сделавшие удобство своим главным преимуществом, может привести к постепенной, но необратимой потере рыночной доли, несмотря на все производственные достижения. В таблице 5 представлена карта стратегического позиционирования конкурентов.

Таблица 5 - Карта стратегического позиционирования конкурентов

Компания	Рыночная ниша	Основное конкурентное преимущество
ООО «ISHONCH»	Массовая полиграфия	Высокое качество продукции
«PRINT MEDIA»	Корпоративная полиграфия полного цикла	Комплексность услуг и экспертность
«WEB2PRINT»	Онлайн-заказы для SMB и B2C	Удобство, скорость и автоматизация
«INTACH DI»	Нестандартные малотиражные заказы	Уникальность предложения и гибкость

В конечном счете, конкурентная среда для ООО «ISHONCH» является сложной и динамичной. Компания находится на пересечении нескольких типов конкуренции: прямой ценовой и качественной конкуренции с традиционными типографиями, технологической и сервисной конкуренции с онлайн-платформами и конкуренции за специфические заказы с нишевыми игроками. Успешная стратегия в таких условиях должна быть направлена не только на поддержание производственного превосходства, но и на срочную модернизацию системы взаимодействия с клиентами.

Для объективной оценки эффективности стратегии обслуживания в ООО «ISHONCH» необходимо провести детальный анализ существующего процесса взаимодействия с клиентами, выявляя как его сильные стороны, так и зоны, требующие дальнейшего развития. В настоящее время клиентский путь на предприятии можно структурировать в виде последовательности ключевых этапов: первичный контакт и консультирование, оформление и согласование заказа, производственный цикл, отгрузка готовой продукции и

постпродажное сопровождение. Первоначальное взаимодействие происходит преимущественно через телефонную связь и электронную почту. На данном этапе менеджеры по работе с клиентами демонстрируют высокий уровень знания продуктовой линейки и технологических возможностей, оперативно предоставляя предварительные расчеты и консультируя по выбору материалов и способов печати. Однако уже здесь проявляется первая системная слабость – отсутствие интегрированной CRM-системы. Вся информация о клиенте и его запросах фиксируется в разрозненных локальных файлах, что затрудняет создание единой истории взаимоотношений и может приводить к потере данных при передаче заказа от одного сотрудника другому или при повторных обращениях клиента.

После согласования коммерческого предложения и технических деталей заказ переходит на этап формализации, который включает подготовку договора и выставление счета. Этот процесс, хотя и стандартизирован, не лишен недостатков, связанных с ручной обработкой данных, что иногда приводит к незначительным ошибкам в документации и требует дополнительного времени на согласование и внесение правок. Наиболее проблемным с точки зрения клиентского опыта является следующий этап – производственный цикл. С момента передачи заказа в производство и до его полной готовности коммуникация с клиентом практически прекращается. Предприятие не использует систему проактивных уведомлений о смене статуса заказа (например, «передано в печать», «на постпечатной обработке», «упаковано»). Клиент вынужден самостоятельно проявлять инициативу, чтобы узнать о текущем состоянии дел, что создает ощущение неопределенности и может вызывать беспокойство, особенно в случаях, когда заказ является срочным или критически важным для бизнес-процессов самого клиента. Этот информационный вакуум является серьезным барьером на пути к построению доверительных отношений, соответствующих названию компании.

Этап отгрузки и получения продукции также имеет потенциал для улучшения. Несмотря на наличие опции доставки, процесс ее организации недостаточно прозрачен. Клиенты не всегда получают четкую информацию о планируемом времени прибытия курьера или транспорта, что усложняет планирование с их стороны.

Постпродажное обслуживание сводится в основном к обработке рекламаций, при этом отсутствует системный подход к сбору и анализу обратной связи. Компания не проводит регулярных опросов удовлетворенности, не анализирует причины ухода клиентов и не использует полученную от них информацию для превентивного улучшения процессов. Таким образом, теряется ценный ресурс для стратегического развития, а работа над ошибками ведется по факту их возникновения, а не на опережение.

Для перехода от качественных наблюдений к количественным показателям был проведен опрос среди активной клиентской базы ООО «ISHONCH». В исследовании приняли участие 150 респондентов, из которых 65% представляли корпоративный сектор (рекламные агентства, производственные компании, ритейл), а 35% являлись частными заказчиками. Анкета была разработана с целью получения оценок по ключевым параметрам сервиса с использованием пятибалльной шкалы. Обобщенные результаты данного исследования представлены в табл. 2.5 ниже. В таблице 6 представлены сводные результаты опроса потребителей по ключевым аспектам обслуживания в ООО «ISHONCH».

Таблица 6 – Сводные результаты опроса потребителей по ключевым аспектам обслуживания в ООО «ISHONCH»

Критерий оценки	Средний балл (по 5-балльной шкале)
1	2
1. Качество готовой полиграфической продукции	4,7
2. Компетентность и вежливость менеджеров при приеме заказа	4,2

## Продолжение таблицы 6

1	2
3. Скорость выполнения заказа (соответствие заявленным срокам)	3,1
4. Прозрачность и своевременность информирования о статусе заказа	2,4
5. Удобство процесса взаимодействия (оформление, оплата, получение)	3,5
6. Эффективность решения проблем и рекламаций	3,3
7. Соотношение «цена-качество»	4,1

Данные, представленные в таблице 6, позволяют сделать ряд фундаментальных выводов. Несомненным и главным конкурентным преимуществом ООО «ISHONCH» является превосходное качество конечной продукции, что подтверждается очень высоким средним баллом 4,7. Это свидетельствует о современном парке оборудования, качественных расходных материалах и высокой квалификации производственного персонала. Именно этот фактор является основной причиной, по которой клиенты продолжают сотрудничество с компанией. Также на достаточно высоком уровне находится компетентность менеджеров на этапе первичной консультации (4,2 балла) и общее восприятие соотношения цены и качества (4,1 балла), что говорит о конкурентоспособности ценового предложения компании на рынке. Эти элементы формируют прочный фундамент, на котором можно и нужно выстраивать более совершенную сервисную модель.

В то же время, результаты опроса с высокой точностью подсвечивают критические зоны роста. Наиболее провальным аспектом, по мнению клиентов, является система информирования о статусе заказа, получившая крайне низкую оценку в 2,4 балла. Это количественное подтверждение ранее сделанного вывода об информационном вакууме, в котором находится клиент на протяжении всего производственного цикла. Низкая оценка скорости выполнения заказа (3,1 балла) также является тревожным сигналом. Она указывает не столько на медлительность производства, сколько на несоответствие между обещанными и фактическими сроками. Вероятнее

всего, это является следствием недостаточной координации между отделом продаж, который стремится привлечь клиента оптимистичными сроками, и производственным отделом, который сталкивается с реальной загрузкой. Такое расхождение подрывает доверие и создает репутационные риски. Эффективность решения проблем (3,3 балла) и удобство процессов (3,5 балла) находятся на удовлетворительном, но не на высоком уровне, что указывает на отсутствие стандартизации и системности в этих вопросах.

Для более глубокого понимания причин неудовлетворенности в анкету был включен вопрос о том, какой из аспектов сервиса вызывает наибольшее нарекание. Результаты ответов наглядно демонстрируют приоритеты для улучшения. На рисунке представлен «Основной фактор, вызывающий неудовлетворенность клиентов».

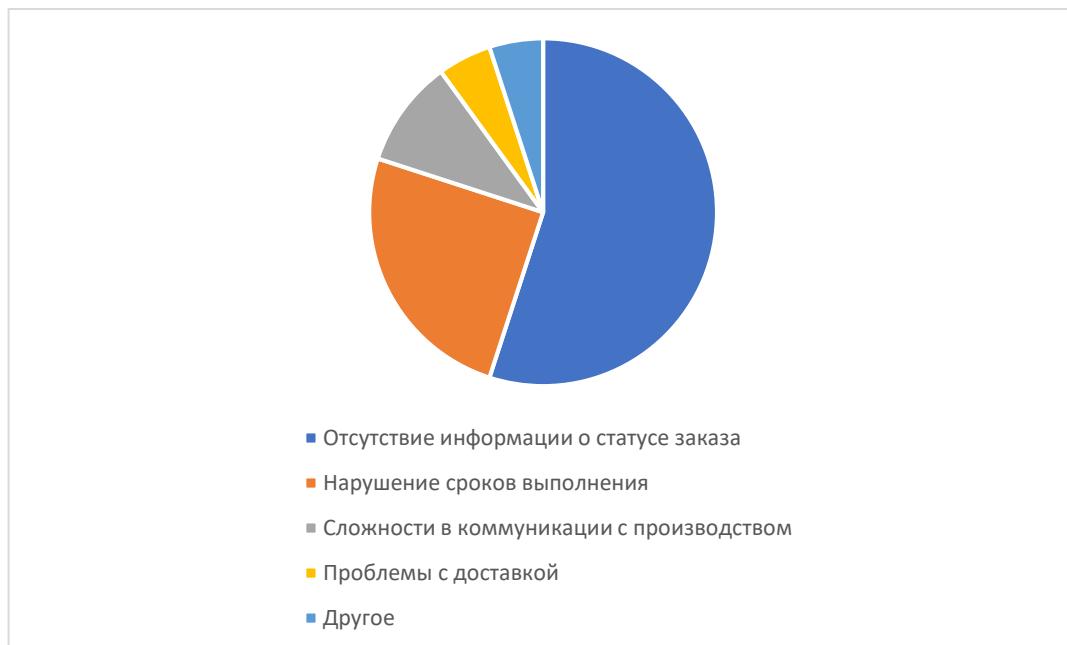


Рисунок 5 – Основной фактор, вызывающий неудовлетворенность клиентов

Как видно из рисунка 5, более половины всех претензий (55%) клиентов связаны именно с отсутствием проактивной коммуникации и информации о

ходе выполнения заказа. Этот фактор с большим отрывом опережает даже такую объективную проблему, как нарушение сроков (25%). Это говорит о том, что для современного потребителя предсказуемость и прозрачность процесса зачастую важнее абсолютной скорости. Клиент готов ждать, если он понимает, на каком этапе находится его заказ и когда он его получит. Незначительная доля претензий, связанных с доставкой и коммуникацией с производством, указывает на то, что это скорее локальные, а не системные проблемы.

Другим важным показателем, отражающим общее впечатление от сервиса, является готовность клиентов рекомендовать компанию своим партнерам и коллегам. Этот параметр напрямую влияет на органический рост клиентской базы и является индикатором лояльности. На рисунке 6 представлена динамика готовности рекомендовать ООО «ISHONCH» потребителям.

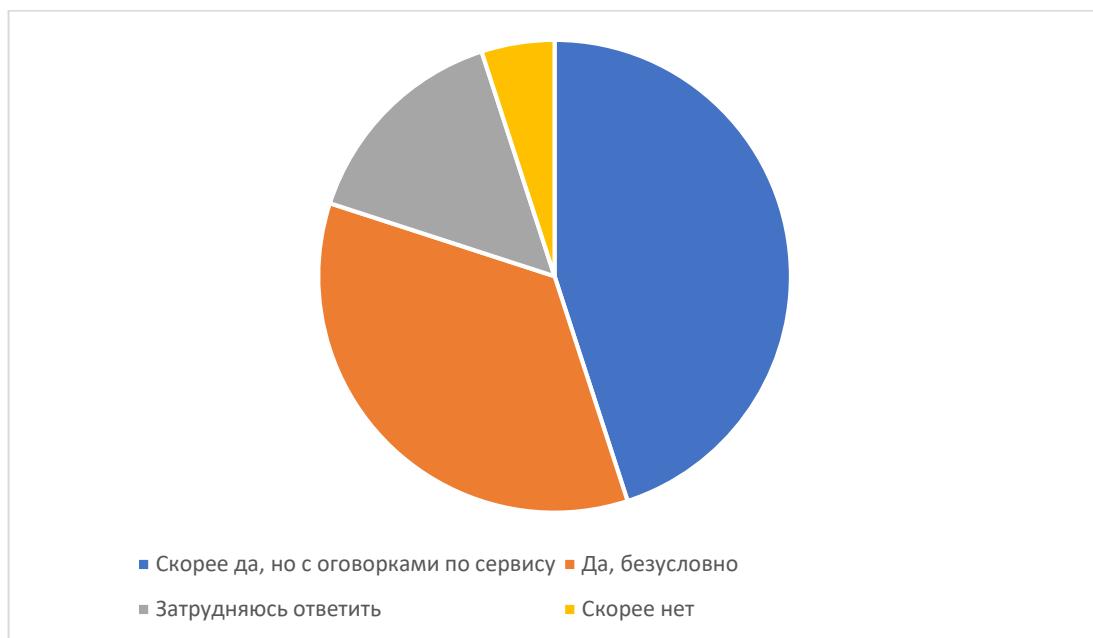


Рисунок 6 – Готовность рекомендовать ООО «ISHONCH»

Анализ на рис. 6 показывает, что, несмотря на высокое качество продукции, только 35% клиентов готовы безоговорочно рекомендовать

компанию. Наибольшая доля, 45%, рекомендует ООО «ISHONCH» с оговорками, чаще всего упоминая: «качество отличное, но нужно постоянно контролировать сроки и статус». Это так называемая условная лояльность, которая крайне неустойчива и может быть легко разрушена появлением на рынке конкурента с сопоставимым качеством, но более высоким уровнем сервиса. Достаточно большая доля сомневающихся (15%) и небольшая, но значимая доля нелояльных клиентов (5%) являются прямым следствием недостатков в обслуживании. Компания теряет значительную часть потенциального «сарафанного радио» из-за проблем, не связанных с ее основным продуктом — печатью.

Подводя итог комплексного анализа, можно констатировать наличие существенного разрыва между качеством продукта и качеством процесса обслуживания в ООО «ISHONCH». Компания выстроила превосходные производственные компетенции, но не уделила должного внимания выстраиванию клиентского сервиса. Основная проблема заключается в производственно-ориентированном подходе, при котором клиентский опыт отходит на второй план после запуска заказа в работу. Отсутствие современных инструментов управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), непрозрачность процессов, реактивный характер коммуникации и несоблюдение заявленных сроков являются ключевыми барьерами на пути к формированию истинной клиентской лояльности. Эти системные недостатки не только создают негативный опыт для существующих потребителей, но и сдерживают органический рост компании, лишая ее значительной части потенциальных рекомендаций. Дальнейшая стратегия должна быть направлена на устранение этого дисбаланса и построение целостной системы, в которой высокий уровень сервиса станет таким же неотъемлемым атрибутом бренда «ISHONCH», как и высокое качество печати.

Таким образом, анализ деятельности ООО «ISHONCH» выявляет существенный дисбаланс между высоким качеством продукции и недостатками в процессе обслуживания клиентов. Несмотря на превосходную

оценку готовых изделий (4,7 балла из 5), ключевые аспекты сервиса, такие как информирование о статусе заказа, получили крайне низкий балл – 2,4. Исследование показало, что именно отсутствие проактивной коммуникации является причиной 55% всех претензий со стороны потребителей.

Это формирует ситуацию «условной лояльности»: только 35% клиентов готовы безоговорочно рекомендовать компанию, тогда как наибольшая доля (45%) делает это с существенными оговорками, касающимися именно сервиса. Данная уязвимость обостряется на фоне конкурентной среды, где новые онлайн-игроки выстраивают свою бизнес-модель на автоматизации и полной прозрачности процессов, напрямую атакуя слабые стороны предприятия. В результате стратегическое положение «ISHONCH» характеризуется как положение «лидера по качеству» с устаревшей сервисной моделью, что указывает на острую необходимость переориентации на клиентоцентричный подход для удержания рыночных позиций.

### **3 Предлагаемые мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH»**

#### **3.1 Мероприятия по разработке стратегии обслуживания потребителей**

Анализ организационно-экономической деятельности и текущего состояния процесса обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH», проведенный в предыдущей главе, позволил выявить совокупность системных проблем, оказывающих прямое негативное влияние на уровень клиентской удовлетворенности, лояльности и, как следствие, на финансовые показатели компании. Ключевыми диагностированными проблемами являются: во-первых, превалирование неэффективных поведенческих моделей у персонала (59% случаев классифицированы как «псевдоклиентурное» и «избирательно-клиентурное» поведение), что свидетельствует о низком уровне развития сервисной культуры; во-вторых, отсутствие в организационной структуре специализированного подразделения или ответственного лица, системно занимающегося управлением качеством клиентского опыта; в-третьих, как следствие, отсутствие систематического сбора, анализа и использования данных обратной связи от клиентов для принятия управленческих решений. Существующая модель обслуживания носит реактивный, а не проактивный характер, что в условиях современного конкурентного рынка является стратегическим риском. Для устранения выявленных недостатков и формирования долгосрочного конкурентного преимущества, основанного на высоком качестве сервиса, предлагается комплексная программа мероприятий, структурированная по двум взаимосвязанным стратегическим направлениям:

- развитие человеческого капитала и формирование клиентаориентированной корпоративной культуры;

- институциональная трансформация системы управления качеством обслуживания.

Первое стратегическое направление предполагает концентрацию усилий на основном активе сервисной компании – персонале. Именно сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, формируют их восприятие компании.

Предлагаемые мероприятия в рамках данного направления нацелены на изменение поведенческих установок, развитие профессиональных компетенций и внедрение системы мотивации, ориентированной на качество.

1. Основой для преобразований должна стать разработка и внедрение комплексной программы корпоративного обучения, обязательной для всех сотрудников фронт-офиса (администраторы, мастера-приемщики, менеджеры). Целью данной программы является не просто информирование, а формирование устойчивых практических навыков клиентоориентированного поведения. Программа обучения должна включать несколько специализированных модулей. Первый модуль, «Психология и ожидания клиента автосервиса», должен быть посвящен изучению поведенческих паттернов различных категорий клиентов, их ключевых потребностей (безопасность, надежность, прозрачность ценообразования, соблюдение сроков) и типичных «болевых точек». Второй модуль, «Стандарты эффективных коммуникаций», должен фокусироваться на отработке техник активного слушания, навыков точной диагностики потребностей клиента через правильно сформулированные вопросы и умения предоставлять техническую информацию на доступном для неспециалиста языке, избегая профессионального сленга. Третий, критически важный модуль, «Управление конфликтными ситуациями и работа с возражениями», должен вооружить персонал алгоритмами конструктивного реагирования на претензии и жалобы, позволяя трансформировать негативный опыт клиента в позитивный за счет демонстрации готовности решать проблему. Четвертый модуль, «Этика сервисных продаж», должен быть направлен на искоренение

«псевдо-клиентурного» поведения, связанного с агрессивным навязыванием ненужных услуг. Сотрудники должны быть обучены консультативному подходу, при котором дополнительные услуги предлагаются как экспертное решение, повышающее надежность и безопасность автомобиля клиента, с четким обоснованием их необходимости.

2. Для обеспечения системного применения полученных знаний необходимо кардинально пересмотреть существующую систему мотивации персонала. Вероятно, она базируется на количественных показателях (выручка, средний чек), что и стимулирует сотрудников к достижению цели любой ценой, игнорируя качество взаимодействия. Предлагается внедрить сбалансированную систему ключевых показателей эффективности (KPI), где качественные метрики будут иметь сопоставимый или даже превалирующий вес. Структура такой системы для ключевой должности мастера-приемщика представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Модель сбалансированных KPI для мастера-приемщика

Категория KPI	Показатель	Вес в премии, %	Методика расчета
Качество обслуживания (40%)	Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	25	Средняя оценка по результатам постсервисного анкетирования (шкала от 1 до 5)
-	Количество обоснованных жалоб	15	Абсолютное число жалоб на сотрудника, признанных обоснованными
Лояльность клиентов (30%)	Показатель повторных визитов (CRR)	20	Процент клиентов сотрудника, вернувшихся для повторного обслуживания
-	Количество положительных отзывов	10	Абсолютное число публичных положительных отзывов с упоминанием сотрудника
Финансовые показатели (30%)	Выполнение плана по выручке	15	Отношение фактической выручки к плановой
-	Средний чек	15	Средняя стоимость одного заказ-наряда

Внедрение подобной модели мотивации создаст прямую экономическую заинтересованность сотрудников в обеспечении высокого качества сервиса и построении долгосрочных отношений с клиентами, смещающая акцент с сиюминутной выгоды на стратегическую цель удержания клиентской базы.

3. Для формализации новых требований и обеспечения единства подходов к обслуживанию необходимо разработать и внедрить внутренний документ – «Корпоративный стандарт обслуживания ООО «ISHONCH». Данный стандарт должен детально регламентировать все точки контакта с клиентом, от первого телефонного звонка до постсервисного сопровождения, устанавливая четкие поведенческие и процедурные рамки для персонала.

Второе стратегическое направление заключается в институциональной трансформации, призванной создать организационную основу для системного управления качеством сервиса. Как показал анализ, в настоящее время такая система отсутствует, что делает любые улучшения бессистемными и неустойчивыми.

4. Предлагается создание новой штатной единицы (или микро-отдела из двух человек) – менеджера по качеству обслуживания клиентов. Данная позиция должна находиться в прямом подчинении коммерческого директора и обладать полномочиями для межфункционального взаимодействия. Ключевыми функциями данного специалиста должны стать: разработка и администрирование системы сбора обратной связи; анализ клиентских данных и выявление системных проблем; подготовка регулярной отчетности для руководства по динамике показателей удовлетворенности и лояльности; разработка предложений по оптимизации сервисных бизнес-процессов; контроль за соблюдением персоналом корпоративных стандартов; участие в разрешении наиболее сложных конфликтных ситуаций. Создание такого функционала позволит централизовать ответственность за клиентский опыт и обеспечит руководство компании объективной информацией для принятия решений.

5. Для эффективной работы менеджера по качеству необходимо внедрить комплексную многоканальную систему сбора и анализа обратной связи. Эта система должна интегрировать несколько инструментов для получения полной картины клиентского восприятия. Во-первых, это автоматизированные опросы после оказания услуги (например, по SMS или электронной почте) с использованием метрики Net Promoter Score (NPS) или Customer Satisfaction Index (CSI). Это позволит получать непрерывный поток количественных данных и отслеживать динамику удовлетворенности в режиме реального времени. Во-вторых, обязательный и систематический мониторинг онлайн-репутации компании на ключевых площадках (карографические сервисы, специализированные автомобильные порталы, сайты-агрегаторы отзывов). Задача менеджера – не только отслеживать отзывы, но и оперативно и конструктивно на них реагировать, демонстрируя вовлеченность компании. В-третьих, создание единой внутренней системы учета всех жалоб и обращений (CRM-модуль или отдельный реестр). Фиксация и классификация всех претензий позволит перейти от решения частных случаев к анализу их корневых причин и предотвращению повторения системных ошибок. Все собранные данные должны консолидироваться и регулярно анализироваться для выявления тенденций и подготовки аналитических отчетов, которые станут основой для корректировки стратегии обслуживания. План-график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в таблице 8.

Таблица 8 – План-график внедрения мероприятий по разработке стратегии обслуживания

Мероприятие	Цель мероприятия	Ключевые этапы реализации	Ответственное лицо/подразделение
Проведение корпоративного тренинга	Повышение сервисных компетенций персонала	1. Разработка программы. 2. Проведение сессий. 3. Посттренинговая аттестация.	Коммерческий директор
Внедрение новой системы мотивации	Создание заинтересованности в качественном сервисе	1. Разработка модели КРП. 2. Интеграция в систему расчета премий. 3. Информирование персонала.	Коммерческий директор, Финансовый отдел
Разработка Стандарта обслуживания	Унификация процедур обслуживания	1. Формирование рабочей группы. 2. Разработка и утверждение документа. 3. Обучение персонала.	Менеджер по качеству, Коммерческий директор
Создание должности Менеджера по качеству	Централизация ответственности за клиентский опыт	1. Разработка должностной инструкции. 2. Поиск и найм сотрудника.	Отдел кадров, Коммерческий директор
Внедрение системы сбора обратной связи	Обеспечение руководства объективными данными	1. Настройка ПО для опросов. 2. Разработка регламента мониторинга. 3. Внедрение реестра жалоб.	Менеджер по качеству

Представленный комплекс мероприятий носит системный характер и направлен на устранение глубинных причин выявленных проблем. Реализация данной программы позволит ООО «ISHONCH» не только решить текущие задачи по повышению удовлетворенности клиентов, но и заложить фундамент для построения долгосрочной стратегии, в центре которой находится клиент. Это, в свою очередь, приведет к росту лояльности, увеличению показателя удержания клиентов, укреплению репутации бренда на рынке и, как следствие, к стабильному росту финансовых показателей компании.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для определения целесообразности и результативности предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH» необходимо провести комплексную оценку их потенциальной эффективности. Данная оценка будет включать анализ экономической, организационной и социальной составляющих, что позволит сформировать объективное представление о влиянии предлагаемых

изменений на деятельность компании. Основой для оценки служат как прямые финансовые расчеты, так и качественный анализ трансформации бизнес-процессов и корпоративной культуры.

Экономическая эффективность является ключевым критерием при принятии управленческих решений о внедрении стратегических инициатив. Она определяется путем сопоставления предполагаемых затрат на реализацию мероприятий с ожидаемыми экономическими выгодами, такими как рост выручки, снижение издержек и повышение прибыльности. Первоначальным шагом является калькуляция совокупных затрат, необходимых для реализации предложенной программы, которая включает внедрение CRM-системы, разработку стандартов обслуживания, проведение корпоративного обучения и создание новой штатной единицы. Детальная смета инвестиционных и операционных затрат представлена в табл. 9.

Таблица 9 – Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.	Примечание
Единовременные затраты	-	
Приобретение лицензий CRM-системы (на 15 пользователей)	348 600	Лицензия на 1 год
Услуги по внедрению и настройке CRM (интеграция, кастомизация)	267 300	Оплата услуг подрядчика
Разработка корпоративной книги стандартов обслуживания	118 400	Привлечение внешнего консультанта
Проведение комплексного тренинга для персонала (2 дня)	162 900	Оплата услуг тренинговой компании
Итого единовременные затраты	897 200	-
Ежегодные (операционные) затраты	-	
Заработка плата руководителя отдела по работе с клиентами (с учетом налогов)	1 344 800	(оклад + налоги и отчисления)
Ежегодное продление лицензий и техническая поддержка CRM	174 100	Начиная со второго года
Дополнительный фонд премирования за выполнение KPI по качеству сервиса	622 700	Годовой фонд
Итого ежегодные затраты	2 141 600	-

Общая сумма первоначальных инвестиций составляет 897 200 рублей. Ежегодные операционные расходы, связанные с поддержанием новой системы и мотивацией персонала, оцениваются в 2 141 600 рублей. Эти затраты необходимо сопоставить с прогнозируемыми экономическими выгодами, которые будут достигаться за счет нескольких ключевых факторов.

1. Эффект от снижения оттока клиентов. Анализ, проведенный в главе 2, выявил наличие 45% «условно лояльных» клиентов, находящихся в зоне высокого риска ухода к конкурентам. Текущий уровень оттока клиентов (churn rate) оценивается на уровне 15% в год. Экономический эффект от удержания клиентов рассчитывается по формуле (1):

$$\mathcal{E}_{ук} = B_g * \Delta K_o \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{ук}$  – годовой экономический эффект от удержания клиентов, руб.;

$B_g$  – годовая выручка за базовый период (2023 г.), составляющая 18 112 000 руб.;

$\Delta K_o$  – прогнозируемое снижение коэффициента оттока (7%, или 0,07).

Расчет:  $\mathcal{E}_{ук} = 18 112 000 \text{ руб.} \times 0,07 = 1 267 840 \text{ руб.}$

Таким образом, предотвращение потерь за счет удержания клиентов, недовольных сервисом, принесет компании дополнительно 1 267 840 рублей выручки в год.

2. Эффект от роста лояльности и увеличения пожизненной ценности клиента (LTV). Системная работа с клиентской базой через CRM позволит увеличить частоту повторных заказов и средний чек. Эффект рассчитывается по формуле (2):

$$\mathcal{E}_{LTV} = \left( B_g * \left( 1 - K_{o_{нов}} \right) \right) * K_{рост} \quad (2)$$

Где,  $\mathcal{E}_{LTV}$  – годовой экономический эффект от роста LTV, руб.;

$K_{\text{о\_нов}}$  – новый (прогнозируемый) коэффициент оттока (8%, или 0,08);

$K_{\text{рост}}$  – совокупный коэффициент роста выручки от существующей базы (8%, или 0,08).

Расчет:  $\mathcal{E}_{LTV} = (18\ 112\ 000 \text{ руб.} \times (1 - 0,08)) \times 0,08 = 16\ 663\ 040 \text{ руб.} \times 0,08 = 1\ 333\ 043 \text{ руб.}$

Это означает, что более качественная работа с существующей клиентской базой принесет дополнительную выручку в размере 1 333 043 рублей.

3. Эффект от привлечения новых клиентов через «сарафанное радио». Улучшение репутации и рост числа промоутеров бренда приведут к органическому росту клиентской базы. Эффект рассчитывается по формуле (3):

$$\mathcal{E}_{\text{нк}} = B_r * K_{\text{опр}} \quad (3)$$

Где  $\mathcal{E}_{\text{нк}}$  – годовой экономический эффект от привлечения новых клиентов, руб.;

$K_{\text{опр}}$  – коэффициент органического прироста за счет улучшения репутации (5%, или 0,05).

Расчет:  $\mathcal{E}_{\text{нк}} = 18\ 112\ 000 \text{ руб.} \times 0,05 = 905\ 600 \text{ руб.}$

Повышение лояльности обеспечит приток новых клиентов, эквивалентный 905 600 рублям выручки.

4. Эффект от роста операционной эффективности. Автоматизация рутинных процессов с помощью CRM высвободит рабочее время персонала.

Эффект рассчитывается по формуле (4):

$$\mathcal{E}_{\text{oэ}} = 3\Pi_{\text{ср\_год}} * N_m * K_{\text{эв}} \quad (4)$$

Где  $\mathcal{E}_{\text{oэ}}$  – годовой экономический эффект от роста операционной

эффективности, руб.;

$3\Pi_{\text{ср\_год}}$  – среднегодовая заработная плата одного менеджера  
(108 000 руб./мес.  $\times$  12 мес. = 1 296 000 руб.);

$N_m$  – количество менеджеров в отделе продаж (5 человек);

$K_{\text{эв}}$  – коэффициент экономии рабочего времени (10%, или 0,1).

Расчет:  $\mathcal{E}_{\text{oэ}} = 1 296 000 \text{ руб.} \times 5 \times 0,1 = 648 000 \text{ руб.}$

Экономия на операционных издержках за счет оптимизации работы персонала составит 648 000 рублей в год.

Суммарный экономический эффект рассчитывается как сумма всех положительных эффектов по формуле (5):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{ук}} * \mathcal{E}_{\text{LTВ}} * \mathcal{E}_{\text{нк}} * \mathcal{E}_{\text{oэ}} \quad (5)$$

Расчет:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 1 267 840 + 1 333 043 + 905 600 + 648 000 = 4 154 483 \text{ руб.}$$

Общий прогнозируемый годовой экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий составляет 4 154 483 рубля. Для оценки инвестиционной привлекательности проекта рассчитаем ключевые показатели эффективности.

Чистый годовой денежный поток ( $\mathcal{ЧДП}_g$ ) рассчитывается по формуле (6):

$$\mathcal{ЧДП}_g = \mathcal{E}_{\text{общ}} * \mathcal{З}_{\text{опер}} \quad (6)$$

где:  $Z_{\text{опер}}$  – итоговые ежегодные операционные затраты (2 141 600 руб.).

Расчет:  $\text{ЧДП}_\Gamma = 4 154 483 - 2 141 600 = 2 012 883$  руб.

Срок окупаемости (СО) рассчитывается по формуле (7):

$$CO = Z_{\text{ед}} * \text{ЧДП}_\Gamma \quad (7)$$

Где  $Z_{\text{ед}}$  – итоговые единовременные затраты (897 200 руб.).

Расчет:  $CO = 897 200 / 2 012 883 \approx 0,45$  года (приблизительно 5,5 месяцев).

Коэффициент возврата инвестиций (ROI) за первый год рассчитывается по формуле (8):

$$ROI = \frac{(\text{ЧДП}_\Gamma - Z_{\text{ед}})}{Z_{\text{ед}} * 1 -- \%} \quad (8)$$

Расчет:  $ROI = (2 012 883 - 897 200) / 897 200 \times 100\% \approx 124,3\%$

Расчеты демонстрируют высокую экономическую привлекательность проекта. Срок окупаемости менее полугода и крайне высокий показатель возврата инвестиций свидетельствуют о том, что вложения в улучшение клиентского сервиса являются высокодоходной инвестицией в устойчивое развитие компании.

#### Организационная и социальная эффективность

Помимо прямого экономического эффекта, реализация предложенных мероприятий приведет к значительным качественным изменениям в организационной структуре и бизнес-процессах ООО «ISHONCH». Организационная эффективность проявится в переходе от фрагментированной и реактивной модели управления к системной и проактивной. Создание централизованной ответственности за качество сервиса, внедрение единого информационного поля (CRM) и стандартизация процессов повысят

управляемость, прозрачность и надежность компании. Это снизит вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором, и усилит межфункциональное взаимодействие. Произойдет стратегический сдвиг корпоративной культуры от производственно-ориентированной к клиентоцентричной.

Социальная эффективность проявится в кардинальном улучшении клиентского опыта (снижение неопределенности, повышение доверия) и повышении удовлетворенности персонала. Для сотрудников внедрение четких стандартов и KPI создаст ясные и измеримые критерии оценки работы, а новая система мотивации напрямую свяжет их доход с качеством обслуживания. Это приведет к росту вовлеченности, снижению стресса и уменьшению текучести кадров.

#### План-график внедрения и риски

Для успешной реализации предложенных мероприятий необходим четкий план-график с распределением ответственности. В таблице 10 план-график внедрения мероприятий.

Таблица 10 – План-график внедрения мероприятий

Этап	Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственные
1	Выбор CRM, подбор руководителя отдела	1-й месяц	Генеральный директор
2	Внедрение CRM, разработка стандартов	2-й – 3-й месяцы	Руководитель отдела, ИТ-специалист
3	Обучение персонала	4-й месяц	Руководитель отдела, Внешний тренер
4	Запуск новой системы мотивации и KPI	5-й месяц	Генеральный директор, Руководитель отдела
5	Проведение первого среза по показателям	8-й месяц	Руководитель отдела

Ключевыми рисками проекта являются: сопротивление персонала изменениям, технические сложности при внедрении CRM и несоответствие фактического эффекта прогнозному. Для минимизации рисков необходимо проводить разъяснительную работу с персоналом, тщательно выбирать

подрядчика для внедрения ПО и на постоянной основе отслеживать ключевые метрики для оперативной корректировки стратегии.

Таким образом, на основе проведенного анализа предложена комплексная программа мероприятий, направленная на трансформацию стратегии обслуживания потребителей в ООО «ISHONCH». Ключевыми направлениями являются развитие человеческого капитала через обучение и внедрение новой системы мотивации, а также институциональные изменения, включающие интеграцию CRM-системы и создание специализированной функции по управлению качеством сервиса.

Проведенная экономическая оценка подтверждает высокую целесообразность данных преобразований. При первоначальных инвестициях в размере 897,2 тыс. рублей и ежегодных операционных затратах в 2,14 млн рублей прогнозируемый совокупный годовой экономический эффект превышает 4,15 млн рублей. Это обеспечивает исключительно высокую рентабельность инвестиций (ROI) на уровне 124,3% и короткий срок окупаемости проекта, составляющий менее шести месяцев.

В совокупности предложенные решения позволяют компании перейти от реактивной к проактивной, клиентоцентричной модели. Это не только повысит финансовые показатели за счет удержания клиентов и роста их лояльности, но и приведет к значимым организационным улучшениям, формируя устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

## Заключение

В рамках проведенного исследования была детально изучена и проанализирована стратегия обслуживания потребителей на примере полиграфической компании ООО «ISHONCH». Итоги работы выявили фундаментальный стратегический парадокс в деятельности предприятия: наличие превосходного качества конечной продукции, которое, однако, нивелируется системными недостатками в процессах сервисного взаимодействия с клиентами. Проведенный опрос наглядно продемонстрировал этот разрыв: при высокой оценке качества полиграфии (4,7 балла из 5), такой критически важный аспект, как своевременность и полнота информирования о статусе выполнения заказа, получил крайне низкую оценку в 2,4 балла. Как следствие, именно отсутствие проактивной коммуникации является основной причиной неудовлетворенности для 55% клиентов. Это приводит к формированию опасной ситуации «условной лояльности», когда значительная часть клиентской базы (45%) продолжает сотрудничество с компанией исключительно из-за высокого качества печати, но при этом активно высказывает оговорки по поводу сервиса и находится в зоне высокого риска ухода к конкурентам.

Анализ конкурентной среды показал, что данная уязвимость несет в себе экзистенциальную угрозу для долгосрочного положения компании на рынке. Деятельность ООО «ISHONCH» разворачивается в условиях обостряющейся конкуренции, причем угроза исходит не от традиционных типографий, сопоставимых по качеству, а от новых, технологически продвинутых игроков, таких как онлайн-типоверхность «WEB2PRINT». Это свидетельствует о фундаментальном сдвиге в ожиданиях потребителей, для которых предсказуемость, удобство и прозрачность процесса становятся не менее значимыми факторами выбора, чем само качество конечного продукта. Дальнейшее игнорирование этой тенденции неминуемо приведет к постепенной, но неизбежной потере рыночных позиций.

Для устранения выявленного дисбаланса и укрепления конкурентоспособности была разработана комплексная стратегия, предполагающая переход от производственно-ориентированного к клиентоцентричному подходу. Предложенные мероприятия структурированы по двум ключевым направлениям. Первое – развитие человеческого капитала, включающее внедрение обязательных корпоративных тренингов по эффективным коммуникациям и работе с клиентами, а также кардинальный пересмотр системы мотивации с введением KPI, напрямую связывающих вознаграждение персонала с показателями удовлетворенности и удержания клиентов. Второе направление – институциональная трансформация, ядром которой является внедрение современной CRM-системы для централизации данных и автоматизации коммуникаций, а также создание в организационной структуре новой функции – менеджера по качеству обслуживания клиентов.

Проведенная оценка экономической эффективности предложенных преобразований подтвердила их высокую рентабельность и целесообразность. При совокупных первоначальных инвестициях в размере 897,2 тыс. рублей и ежегодных операционных затратах в 2,14 млн рублей, прогнозируемый совокупный годовой экономический эффект от снижения оттока, роста лояльности и операционной эффективности превышает 4,15 млн рублей. Такие показатели обеспечивают исключительно высокий коэффициент возврата инвестиций (ROI) на уровне 124,3% и короткий срок окупаемости проекта, составляющий менее шести месяцев. В совокупности реализация предложенной стратегии позволит ООО «ISHONCH» не просто устраниć текущие недостатки, но и сформировать новое, устойчивое конкурентное преимущество, основанное на синергии превосходного качества продукции и первоклассного клиентского сервиса, что является залогом устойчивого развития в современных рыночных условиях.

## Список используемой литературы

1. 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.
2. Вакулич Н. А., Домино А. С., Фадеева Т. И. Роль и значение обслуживания потребителей в логистике // Управление цепями поставок в транспортно-логистических системах : Материалы V Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2024. – С. 37-39.
3. 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.
4. Веремейчик Т. В. Развитие современных тенденций обслуживания потребителей в сфере розничной торговли // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции: в двух томах. – Минск, 2023. – С. 376-381.
5. Гаджинский А. М. Логистик: учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 420 с.
6. Головачев А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 687 с.
7. Домино А. С., Вакулич Н. А. Искусственный интеллект в обслуживании потребителей с точки зрения логистики // Наука и образование: достижения и перспективы : Материалы IX Международной научно-практической конференции. – Самара - Саратов, 2024. – С. 294-298.
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.

9. 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.

10. 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.

11. Климчения Л. С. Цифровая трансформация розничной торговли Беларуси и изменения предпочтений потребителей в торговом обслуживании // Цифровая трансформация социальных и экономических систем - DIGITAL2025 : Материалы IV международной научно-практической конференции. – Москва, 2025. – С. 544-552.

12. Левкин Г. Г. Логистика : теория и практика : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. - 3-е изд. - Саратов : Вузовское образование, 2022. - 218 с. - (Высшее образование).

13. Логистика: учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 320 с.

14. Лукашев В. С. Особенности защиты прав потребителей в сфере бытового обслуживания населения // Вестник магистратуры. – 2022. – № 1-2 (124). – С. 7-9.

15. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организаций» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2022. - 384 с.

16. 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.

17. Маркова А. В. Качество обслуживания потребителей: теоретический аспект // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма : Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. – Казань, 2022. – С. 463-466.

18. Маркова Е. С. Анализ методов оценки качества обслуживания потребителей // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 2 (25). – С. 32-38.
19. 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.
20. 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.
21. Мишнева Е. П. Повышение качества обслуживания потребителей в организациях сферы услуг // Современные проблемы АПК и их решение : Материалы V Национальной конференции. – 2022. – С. 261-263.
22. 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.
23. Нечитайло А.И. Комплексный анализ экономической хозяйственной деятельности / А.И. Нечитайло, И.А. Нечитайло. – М. : Феникс, 2021. 368 с.
24. Палагин Ю. И. Логистика: планирование и управление материальными потоками : учеб. пособие / Ю. И. Палагин. - Санкт-Петербург : Политехника, 2021. - 290 с.
25. Пархоменко В. Д. Особенности организации и контроля внутренних стандартов обслуживания потребителей // Сборник материалов II Молодежной научно-практической конференции, посвященной дню Российской науки в Севастопольском государственном университете. – Севастополь, 2024. – С. 275-276.
26. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2022. – 384 с.

27. Скоробогатова Т. Н. К вопросу об обслуживании потребителей: логистический ракурс // В центре экономики. – 2020. – № 2. – С. 1-5.
28. Скоробогатых И.И., Солнцев М.А., Мусатова Ж.Б., Козлова А.М., Аввакумова И.В., Цивлин А.П. Обслуживание потребителей. Москва, 2021. - 230 с.
29. Субботина К. Е., Черкесова Э. Ю. Анализ логистического обслуживания потребителей // Трибуна ученого. – 2021. – № 6. – С. 386-388.
30. Тебекин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Гриф МО. - Москва : Дашков и К°, 2023. - ISBN 978-5-394-00571-8.
31. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г. Д. Антонов [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 286 с. : ил.
32. Халимова Р. М. Защита прав граждан-потребителей в бытовом обслуживании // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в современных geopolитических условиях : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – Киров, 2025. – С. 751-752.
33. Чекалкин С. А. Проактивный подход в клиентском обслуживании: от реактивной к позитивной эмоциональной реакции потребителей // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 7 (156). – С. 726-730.
34. Шейдорова А. А., Жиленкова Т. В. Защита прав граждан-потребителей в торговом обслуживании // Гуманитарный научный вестник. – 2024. – № 4. – С. 137-141.
35. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организаций: учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 480 с.

## Приложение А

### **Анкета обратной связи по качеству обслуживания клиентов ООО «ISHONCH»**

Уважаемый клиент!

Компания «ISHONCH» стремится к постоянному улучшению качества своих услуг и уровня сервиса. Ваше мнение имеет для нас огромное значение, так как оно помогает нам становиться лучше и в полной мере соответствовать Вашим ожиданиям.

Просим Вас уделить несколько минут для заполнения данной анкеты. Опрос является анонимным, и его результаты будут использованы исключительно в обобщенном виде для разработки мер по совершенствованию нашей работы.

Благодарим Вас за уделенное время!

Инструкция: Пожалуйста, оцените следующие аспекты нашего сервиса по 5-балльной шкале, где:

1 – Очень плохо

2 – Плохо

3 – Удовлетворительно

4 – Хорошо

5 – Отлично

Отметьте, пожалуйста, соответствующий вариант ответа.

1. Как Вы оцениваете итоговое качество полученной полиграфической продукции?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

2. Оцените, пожалуйста, уровень профессионализма и вежливости менеджера на этапе оформления Вашего заказа.

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

3. Насколько фактические сроки выполнения Вашего последнего заказа соответствовали тем, что были озвучены изначально?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

4. Удовлетворены ли Вы тем, как компания информировала Вас о ходе выполнения заказа (например, о его готовности)?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

5. Насколько удобным для Вас был весь процесс взаимодействия с нами (оформление документов, оплата, получение заказа)?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

6. Если у Вас возникали спорные ситуации или рекламации, как Вы оцениваете эффективность их решения?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

С подобными ситуациями не сталкивался(лась)

7. Как Вы оцениваете соотношение стоимости услуг и качества конечного продукта в нашей компании?

(1) — (2) — (3) — (4) — (5)

Ваши предложения и комментарии

8. Что, по Вашему мнению, мы могли бы улучшить в нашей работе для повышения качества обслуживания?

Немного информации о Вас

(для статистического анализа)

9. К какому типу клиентов Вы относитесь?

Юридическое лицо (компания)

Частный заказчик

10. Как долго Вы являетесь клиентом нашей компании?

Менее года

От 1 до 3 лет

Более 3 лет

Большое спасибо за Ваше участие! Ваше мнение очень важно для нас.