

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)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий, направленных на повышение  
клиентоориентированности организации (на примере ООО «ЛесПромТех»)

Обучающийся

М.Н. Евплов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.Н. Евплов.

Тема работы: «Разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности организации (на примере ООО «ЛесПромТех»).

Научный руководитель: канд. эк. наук, доцент Е.М. Шевлякова.

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех».

Объект исследования – ООО «ЛесПромТех».

Предметом исследования являются способы повышения клиентоориентированности организации.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты клиентоориентированности организации, во втором разделе произведена оценка клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех», в третьем разделе разработаны мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности организации.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий по повышению клиентоориентированности организации специалистами маркетинговых служб предприятий различных отраслей.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников, двух приложений. Общий объем работы, без приложений составляет 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 21.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты клиентоориентированности организации .....	6
1.1 Сущность клиентоориентированности и значение ее повышения для организации .....	6
1.2 Методические основы оценки клиентоориентированности организации	14
2 Оценка клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛесПромТех»...	21
2.2 Оценка клиентоориентированности организации .....	31
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» .....	45
3.1 Мероприятия по повышению клиентоориентированности организации .	45
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	51
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	58
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ЛесПромТех».....	61
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ЛесПромТех» .....	63

## Введение

Текущие условия глобализации, усиление конкуренции, существенное ужесточение требований и увеличение на рынке власти потребителя, обуславливают для современных организаций необходимость поиска новых методов приобретения и наращивания конкурентных преимуществ. Участники развитых рынков, находящиеся в стадии перенасыщения, с целью обеспечения устойчивости функционирования в долгосрочном периоде вынуждены максимизировать степень ориентации собственной деятельности на клиента. Указанные факты обосновывают целесообразность повышения уровня сервиса в качестве ключевого фактора дифференциации, защищенного от риска копирования конкурентами, что априори определяет критическую важность сбора, анализа и интенсивного использования информации о целевой аудитории, необходимой для внедрения клиентоориентированного подхода при организации собственной деятельности.

На сегодняшний день в экономической литературе имеется значительное число публикаций, освещающих вопрос формирования конкурентных преимуществ организации за счет повышения ориентированности на потребителя. Например, вопросы сущности и значения клиентоориентированности раскрыты в исследованиях Т.И. Кошелевой, И.Б. Манна, А.А. Малышева, А.Г. Рожкова, В.А. Ребязиной и М.М. Смирновой, А.А. Русановой Б.Н., Рыжковский. Методические основы оценки клиентоориентированности представлены в материалах Е.С. Ениной, Н.С. Иващенко. Н.Л. Нефедовой, Б.Д. Сандитовой.

Однако, несмотря на широкий интерес к проблеме внедрения клиентоориентированного подхода в организации, единого мнения о трактовке его содержания, способах реализации, инструментарии и методике оценки среди экономистов до настоящего момента не выработано

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования требуют решения следующие задачи:

- систематизировать теоретические аспекты клиентоориентированности организации;
- оценить уровень клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех»;
- разработать мероприятия по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех», дать оценку их эффективности.

Объект исследования – ООО «ЛесПромТех».

Предметом исследования являются способы повышения клиентоориентированности организации.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

Теоретическая база бакалаврской работы представлена трудами российских и зарубежных исследователей, посвященными сущности клиентоориентированности организации и способам ее повышения.

Информационную базу исследования составили данные годовой отчетности ООО «ЛесПромТех» за 2020-2022 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий по повышению клиентоориентированности организации специалистами маркетинговых служб организаций различных отраслей.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников, двух приложений.

Общий объем работы, без приложений, составляет 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 21.

# **1 Теоретические аспекты клиентоориентированности организации**

## **1.1 Сущность клиентоориентированности и значение ее повышения для организации**

CRM (от английского «customer relation management), или клиентоориентированный подход, в дословном переводе означает «управление отношениями с клиентами».

Широким распространением среди экономистов тематика клиентоориентированности характеризуется с конца XX в., став в 1990-х годах центральным ядром исследований в области маркетинга. При этом, уже на протяжении более 30-ти лет, ученым не удалось прийти к единому мнению в вопросе сущности указанного термина [18]. Множество вариантов трактовки понятия «клиентоориентированность» и необходимость формулирования наиболее полного его определения обосновывают целесообразность анализа имеющихся в литературе подходов.

По мнению И.Б. Манна, клиентоориентированность заключается в создании условий для формирования позитивных ассоциаций и чувства удовлетворенности у имеющих и потенциальных потребителей. Автор акцентирует внимание на эмоциональной составляющей процесса приобретения товара (получения услуги) [1].

Аналогичной точки зрения придерживаются А.Г. Рожков, В.А. Ребязина и М.М. Смирнова, интерпретируя клиентоориентированность как неотъемлемость учета специфики запросов клиентов, внимательность, максимальное применение персоналом на практике спектра имеющихся навыков и знаний. Исследователи в качестве ключевого фактора успеха организации рассматривают непосредственно процесс обслуживания, контакта с потребителем, отдавая ведущую роль квалификации сотрудников [18].

Подобные взгляды отмечаются у А.А. Русановой, трактующей клиентоориентированность как процесс, последовательная реализация этапов которого направлена на увеличение продолжительности периода взаимодействия организации и клиента.

Иное направление в формулировании сущности исследуемого понятия наблюдается в трудах Б.Н. Рыжковского, определяющего клиентоориентированность как «инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [1].

Авторы А.А. Малышев и Т.И. Кошелева высказывают идентичную точку зрения, характеризуя клиентоориентированность как практическое применение организацией комплекса инструментов и технологий по своевременному определению потребностей клиентов, способов их удовлетворения при условии максимизации прибыли [12].

Зарубежные исследователи, в свою очередь, в большинстве своем отождествляют клиентоориентированность с характеристикой, свойством, отличительной особенностью организации.

Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер считают, что клиентоориентированный подход заключается в полном понимании цепочки создания ценности целевых покупателей и ее развития в будущем, удовлетворении потребностей клиентов, восприятию нужд не только потребителей, но и остальных участников канала распределения [17].

Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлеем, Ф. Е. Вебстером клиентоориентированность определена как составляющая корпоративной культуры, совокупность принципов, обуславливающая преобладание потребностей клиента над интересами руководства и владельцев организации [1].

Обобщая изложенное, возможно выделить следующие концепции в определении сущности понятия «клиентоориентированность»:

- процесс;
- инструмент;
- характеристика (Таблица 1).

Таблица 1 – Классификация подходов к трактовке понятия «клиентоориентированность»

Автор	Определение	Концепция
И.Б. Манн	Создание условий для формирования позитивных ассоциаций и чувства удовлетворенности у имеющих и потенциальных потребителей	Процесс
А.Г. Рожков, В.А. Ребязина, М.М. Смирнова	Обязательный учет специфики запросов клиентов, внимательность, максимальное применение персоналом на практике спектра имеющих навыков и знаний	Процесс
А.А. Русанова	Последовательность действий по увеличению продолжительности периода взаимодействия организации и клиента	Процесс
Б.Н. Рыжковский	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами	Инструмент
А.А. Малышев, Т.И. Кошелева	Практическое применение организацией комплекса инструментов и технологий по своевременному определению потребностей клиентов, способов их удовлетворения при условии максимизации прибыли	Инструмент
Дж.К. Нарвер, С.Ф. Слейтер	Полное понимание цепочки создания ценности целевых покупателей и ее развития в будущем, удовлетворение потребностей клиентов, восприятия нужд не только потребителей, но и остальных участников канала распределения	Характеристика
Р. Дешпндэ, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер	Составляющая корпоративной культуры, совокупность принципов, обуславливающая преобладание потребностей клиента над интересами руководства и владельцев организации	Характеристика

На основании приведенных вариантов определения исследуемого термина, клиентоориентированность возможность определить как комплексную характеристику, отражающую способность организации при достижении ключевой цели в виде максимизации прибыли создавать условия для формирования позитивных ассоциаций и чувства удовлетворенности у имеющих и потенциальных потребителей посредством эффективного

применения персоналом на практике всего спектра имеющихся навыков, знаний, инструментов и технологий по выявлению специфики запросов клиентов в процессе коммуникации с ними с учетом нужд всех участников цепочки создания ценности.

Необходимым условием эффективного внедрения клиентоориентированного подхода в организации является обеспечение формирования комплекса предпосылок, которые достаточно оптимально систематизированы О. В. Гулаковой, О. А. Кусраевой, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой в работе «Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию» и приведены на рисунке 1 [23].

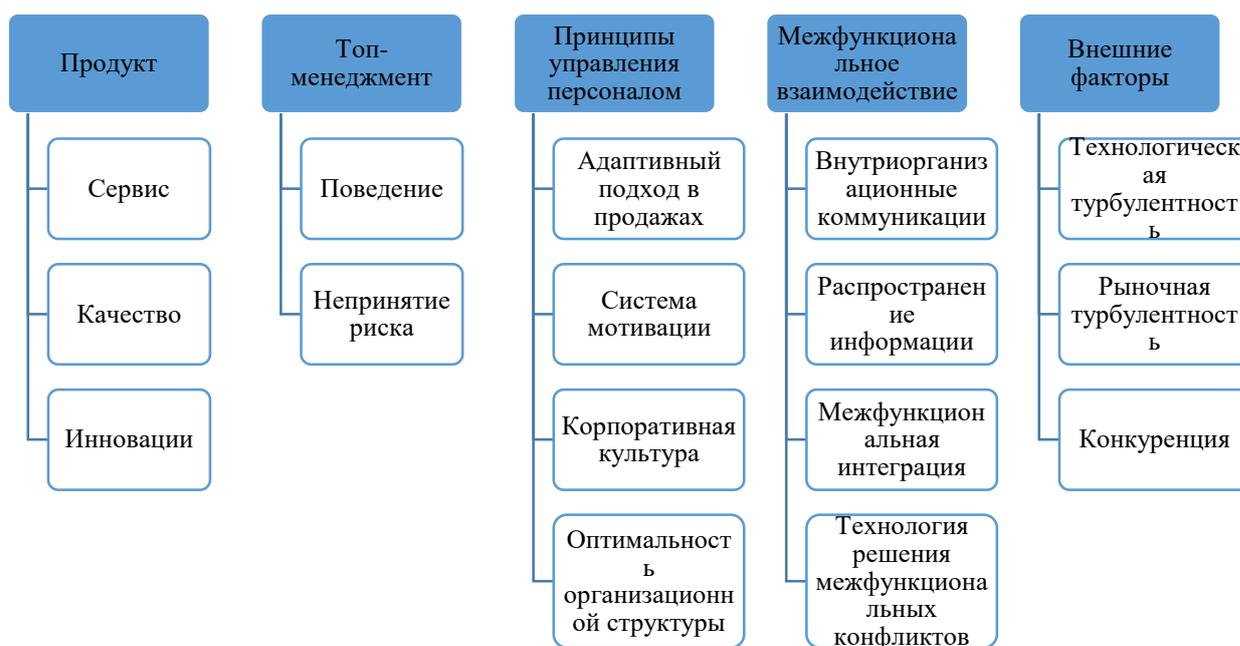


Рисунок 1 – Предпосылки внедрения клиентоориентированного подхода в организации

Представленный подход основан на группировке факторов, предопределяющих возможность и результативность внедрения клиентоориентированного подхода, по принадлежности к определенной сфере деятельности организации:

- непосредственно производство продукта (услуги), включающее качественные характеристики продукта (услуги), уровень организации сервиса как на предварительной стадии продаж, так и в процессе совершения покупки, послепродажном обслуживании; степень инноватизации производства и управления в организации;
- роль топ-менеджмента (демонстрация руководством организации высокой заинтересованности в клиентоориентированности; привлечение сотрудников к планированию разного уровня и оперативная реакция на идеи и предложения коллектива; принятие вероятности возникновения рисков; способность объективно воспринимать возможные ошибки);
- кадровая политика, или принципы управления персоналом (выработка способности смены поведения в процессе коммуникации с клиентом; преемственность в передаче ценностей и поведенческих моделей, обеспеченная, в том числе, развитой корпоративной культурой; обоснованность системы вознаграждения и ее ориентация на достижение сотрудниками стратегических целей организации; рациональность иерархии уровней в структуре управления);
- межфункциональное взаимодействие (характер формальных и неформальных связей между структурными подразделениями организации, определяемый степенью эффективности внутриорганизационных коммуникаций и каналов распространения информации, уровнем межфункциональной интеграции в процессе достижения ключевой цели по увеличению прибыли за счет удовлетворенности клиента, способностью оперативного предупреждения (снижения числа) межфункциональных конфликтов);
- внешние факторы (динамика технологии выпуска продукции (оказания услуги) и (или) параметров логистических операций; тенденции изменения сегментов потребителей и специфики их запросов; сила конкурентной борьбы на рынке) [18].

Наряду с приведенными факторами, оказывающими существенное влияние на степень клиентоориентированности организации необходимо учитывать также уровень развития рынка и комплекс иных характеристик экосистемы бизнеса, в среде которого функционирует рыночный субъект, или экосистемный контекст [13].

Следует учитывать, что наличие указанных предпосылок не является единственным и достаточным условием обеспечения клиентоориентированности организации, необходимым фактором которого, по мнению Т.П. Хохловой, выступает использование персоналом следующих приемов:

- формирование гибкой ценовой политики;
- использование удобной формы совершения покупки (получения услуги): возможность оформления заказа онлайн, доставки, расфасовки, изменения комплектации;
- создание комфортных условий процесса покупки (получения услуги): наличие парковочных мест, детских зон, удобного графика работы;
- внедрение оригинальных сервисных услуг;
- регулярная актуализация справочно-информационной составляющей: инструкций, схем, описаний, сведений о партнерах;
- расширение перечня применяемых информационно-коммуникационных технологий и средств коммуникаций;
- регулярное обновление ассортимента товарной продукции (услуг), повышение их качества;
- соответствие поведения персонала установленным нормам и требованиям: этике, традициям, ценностям, социальной ответственности;
- обеспечение открытости для клиентов, готовности к вступлению в коммуникацию, возможности индивидуализации подхода;

- формирование условий для устойчивой, надежной и достоверной обратной связи с потребителями;
- поддержание лояльности клиентов;
- непрерывное совершенствование механизмов коммуникационной политики в отношении потребителей [21].

Изложенное выше позволяет утверждать, что по специфике содержания и необходимым ресурсам внедрение и повышение клиентоориентированности представляет собой достаточно сложный процесс, требующий существенных временных и материальных затрат. В связи с чем для достижения его приемлемого уровня эффективности для руководства современных организаций целесообразно придерживаться определенного алгоритма, детально описанного экспертом по клиентингу, руководителем международных проектов по запуску и развитию бизнеса М. Кирий. По мнению исследователя, пошаговое внедрение и управление клиентоориентированностью включает следующие этапы (Таблица 2) [9].

По мнению М. Кирий, поэтапная реализация приведенного алгоритма внедрения клиентоориентированности и управления ею позволит современным организациям достичь наибольшего эффекта, основными индикаторами которого являются:

Таблица 2 – Этапы внедрения и управления клиентоориентированностью в организации (М. Кирий)

Этап	Содержание	Методы, приемы, инструменты реализации
1	2	3
1. Диагностика	Идентификация причин низкого качества обслуживания на основании результатов анализа жалоб, отзывов потребителей	«Тайный покупатель»; запись и прослушивание разговоров поступающих в call-центр звонков; наблюдение за деятельностью отдела продаж, сервисными зонами, торговыми залами; личное общение с клиентами

Продолжение таблицы 2

Этап	Содержание	Методы, приемы, инструменты реализации
1	2	3
2. Обсуждение	Определение текущего уровня сервиса, целевых характеристик обслуживания, обоснование необходимости изменений, закрепление ответственности и дедлайнов реализации внедряемых мер	«Мозговой штурм»; метод Дельфи; дискуссионные совещания; метод сценариев
3. Понимание	Обеспечение единого подхода к толкованию сущности клиентоориентированности в организации	Визуализация (размещение на информационных стендах, билбордах, в клиентских зонах ключевых принципов и ориентиров клиентоориентированности организации)
4. Знания	Детализация и удовлетворение потребностей клиентов посредством качественного сбора и фиксации информации об истории покупок, образе жизни, хобби	CRM-система
5. Точки контакта	Определение приоритетных точек контакта (бизнеса и сотрудника)	Методика SMART
6. Жизненный цикл клиента	Управление жизненным циклом клиента посредством составления систематизированного плана коммуникаций	Клиентская база данных
7. Формирование пути клиента	Выявление барьеров для совершения покупки, формирование спектра впечатлений и эмоций клиента	«Карта путешествий», или путь клиента (от англ. Customer Journey Map – CJM)
8. Измерение сервиса	Разработка и внедрение показателей уровня сервиса	Система KPI (от англ. Key Performance Indicator)
9. Система мотивации	Разработка и запуск мотивационной программы для сотрудников, вовлеченных в процесс внедрения клиентоориентированности	Рейтинги продавцов, менеджеров служб по работе с клиентами, их анализ на ежедневных коротких совещаниях.
10. Обратная связь	Обеспечение системности и контроля обратной связи с клиентами	Чат-центры, интервьюирование, квизы, форумы на официальных сайтах и в социальных сетях

- увеличение объема продаж при условии обеспечения гарантии роста прибыли;
- формирование конкурентных преимуществ и пути к захвату преобладающей доли на рынке;
- наличие возможности формирования и регулярного повышения степени лояльности клиентов к бренду;
- сокращение бюджета на маркетинг, рекламу и PR;
- снижение текучести кадров, привлечение в компанию высококвалифицированных специалистов по работе с клиентами;
- улучшение взаимоотношений не только в рабочей группе по внедрению клиентоориентированного подхода, но и в трудовом коллективе организации в целом;
- обеспечение формирования у потребителей позитивного имиджа организации, желания совершать повторные покупки [9].

Обобщая представленный материал, целесообразно отметить, что обязательным условием достижения наибольшего эффекта от внедрения клиентоориентированного подхода в деятельности современных организаций является непрерывный мониторинг и регулярная оценка текущего уровня клиентоориентированности, реализуемые с высокой степенью надежности и достоверности.

## **1.2 Методические основы оценки клиентоориентированности организации**

В современной экономической науке имеются различные методики оценки клиентоориентированности организации. Далее проанализированы наиболее распространенные из них.

CSI (от английского «customer satisfaction index») – индекс лояльности, комплексный показатель, характеризующий уровень удовлетворенности клиента в результате взаимодействия с организацией, отражающий степень

его лояльности и вероятность совершения повторных покупок, сформированные в результате оптимальности соотношения стоимости, качественных характеристик, доступности и других факторов для потребителя.

К числу ключевых параметров, используемых при расчете индекса CSI, как правило, относят:

- надежность организации (длительность взаимодействия клиента и организации; наличие особых условий);
- ценовая политика (стоимость товара (услуги), скидочные и бонусные программы);
- ассортимент (наличие на складе);
- качественные характеристики (предоставление гарантии соответствия показателей качества товара установленным нормам и требованиям);
- персонал (компетентность, оперативность, личностные характеристики);
- обеспеченность технической документацией (инструкции по использованию товара);
- кредитная политика (возможность отсрочки платежа, влияние кредитной истории);
- уровень сервисного обслуживания (гарантийное, постгарантийное).

Определение значения индекса CSI производится по результатам проведения опроса респондентов из числа клиентов организации, при этом каждый из оцениваемых параметров оценивается по шкале от 1 до 5 баллов.

Расчет индекса CSI осуществляется по формуле 1:

$$CSI = \frac{\sum_1^k W_j * P_{ij}}{\sum_1^k W_j * E_{ij}}, \quad (1)$$

где  $k$  – число оцениваемых параметров;

« $W_j$  – весовой фактор атрибута;

$P_{ij}$  – созданное восприятие стимула  $i$  по отношению к атрибуту  $j$ ;

$E_{ij}$  – ожидаемый уровень для атрибута  $j$ , который является нормативом стимула  $I$ » [18].

Дополнительным этапом расчета CSI при наличии необходимых данных является аналогичный опрос респондентов относительно ближайших конкурентов с целью сопоставления полученных ответов и установления позиции организации – объекта исследования с положением соперников на рынке.

Далее определение приоритетных критериев для опрошенных осуществляется посредством ранжирования.

Представленный метод оценки клиентоориентированности организации имеет как преимущества, так и недостатки.

К числу позитивных сторон расчета индекса CSI как ключевого показателя клиентоориентированности следует отнести возможность сравнения позиции товара и организации в целом с положением на рынке конкурентов, выявления более важных параметров товара с точки зрения потребителей, соотнести степень удовлетворенности клиентов от коммуникации и (или) покупки товара конкурентов, определить эффективность маркетинговой деятельности в целом или конкретного структурного подразделения в частности, обозначить ключевые направления совершенствования сервисного обслуживания [7].

Существенным недостатком метода оценки клиентоориентированности посредством расчета индекса CSI является высокая степень субъективизма ввиду обоснования результатов личным мнением клиентов организации.

Не менее распространенным способом оценки клиентоориентированности, наряду с индексом CSI, является метод точек соприкосновения, основанный на фиксации всех моментов прямого контакта

потребителя с персоналом организации в процессе приобретения товара или потребления услуги, в которых подтверждаются или опровергаются ожидания клиента. Обеспечение непрерывного контроля подобных фактов взаимодействия предоставит возможность управления конкурентоспособностью услуг и решения задач стратегического характера [11]. В результате проведения анализа точек соприкосновения их число может быть сокращено или увеличено топ-менеджментом, контактному персоналу даны конкретные рекомендации по особенностям поведения и действий при прямой коммуникации с клиентом, иными словами, смоделирован процесс обслуживания. Для каждого момента взаимодействия, как правило, разрабатывается перечень ключевых параметров качества сервиса и коммуникации, что является существенным преимуществом в случае производства и реализации новых продуктов (услуг). Однако в качестве недостатка представленного подхода целесообразно отметить факт вовлечения в отдельные точки соприкосновения как сервисных служб, так и производственных участков (отделов, цехов), ввиду чего возникает необходимость вовлекать в маркетинговую деятельность представителей всех структурных подразделений, что на практике зачастую не представляется возможным [23].

Часто применяемым методом оценки клиентоориентированности является также формирование потребительского сценария с целью определения полезности для клиента и разработки взаимодействия покупателя и продавца [5]. Суть данного подхода заключается в проектировании менеджером этапов и задач процесса обслуживания на основании его описаний, предварительно составленных потребителями с указанием рекомендаций по его совершенствованию [4].

Весомое преимущество метода сценариев заключается в том, что руководство организации располагает возможностью определить сильные и слабые стороны коммуникаций, возникающих в результате прямого контакта между персоналом и клиентом, что служит основой для разработки новой

концепции обслуживания. Однако при принятии решения использования на практике метода сценариев топ-менеджменту следует учитывать его существенный недостаток – ограниченность лишь видимой для потребителей составляющей процесса взаимодействия продавца и покупателя [6].

Метод SERVQUAL (от английского «от Service Qualit») – подход к оценке клиентоориентированности, основанный на опросе потребителей, в рамках которого респонденты должны указать рейтинг нескольких характеристик предоставленного сервиса и сгруппировать по следующим критериям:

- материальность/осязаемость;
- убежденность/уверенность;
- эмпатия/сочувствие;
- отзывчивость;
- надежность [21].

Метод SERVQUAL относится к числу многомерных исследовательских инструментов, предназначенных для определения степени соответствия ожиданий потребителя фактическому восприятию уровня сервисного обслуживания.

Применение указанного подхода предполагает два этапа:

- этап 1: сбор мнения клиентов об ожиданиях от идеального обслуживания посредством балльной шкалы с целью формирования ориентира (эталона) для дальнейшего сопоставления его с фактическим состоянием сервиса в организации; количественной характеристикой ожидания при этом выступает среднее арифметическое полученных баллов (расчет показателя Е – Ожидание);
- этап 2: сбор мнения клиентов о фактическом состоянии сервиса в организации с помощью перечня вопросов и шкалы, используемых на предыдущем этапе исследования (расчет показателя Р – Восприятие) [14].

Результирующий показатель качества обслуживания организации вычисляется по формуле 2:

$$SQ = P - E, \quad (2)$$

где SQ – уровень обслуживания организации, или величина разрыва.

Преимуществом метода SERVQUAL является возможность определения ориентира для построения дальнейшей стратегии реализации обслуживания клиентов организации. В качестве недостатка целесообразно отметить риск субъективизма респондентов при проведении начального этапа исследования и выявления «эталона» сервиса.

Приведенный перечень методов оценки клиентоориентированности, безусловно, не является исчерпывающим. Топ-менеджменту современных организаций целесообразно при выборе способа и технологии оценки клиентоориентированности учитывать как специфику внешних условий функционирования (особенности отрасли, конъюнктура рынка, степень неопределенности среды, силу конкуренции), так и собственные преимущества и недостатки [13].

Обобщая изложенное, возможно заключить, что в первом разделе бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических аспектов клиентоориентированности организации, а именно:

- проанализированы наиболее распространенные варианты трактовки понятия «клиентоориентированность», в результате чего данный термин определен как комплексная характеристика, отражающая способность организации при достижении ключевой цели в виде максимизации прибыли создавать условия для формирования позитивных ассоциаций и чувства удовлетворенности у имеющих и потенциальных потребителей посредством эффективного применения персоналом на практике всего спектра имеющих навыков, знаний,

инструментов и технологий по выявлению специфики запросов клиентов в процессе коммуникации с ними с учетом нужд всех участников цепочки создания ценности;

– приведен перечень предпосылок для успешного внедрения клиентоориентированного подхода в организации;

– охарактеризованы ключевые этапы внедрения и управления клиентоориентированностью в организации;

– представлены широко применяемые на практике методы оценки клиентоориентированности организации (индекс лояльности CSI, метод точек соприкосновения, формирование потребительских сценариев, метод SERVQUAL).

## **2 Оценка клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛесПромТех»**

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «ЛесПромТех» (сокращенное наименование ООО «ЛПТ»), расположенного по адресу: 445035, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Индустриальная, д. 6, стр. 2.

Организация поставлена на учет в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №15 по Самарской области 26.09.2017 г. с присвоением следующих реквизитов:

- ОГРН 1176313083737;
- ИНН 6324085301;
- КПП 632401001;
- ОКПО 19635876.

Основным видом деятельности ООО «ЛесПромТех» по ОКВЭД является 16.10 Распиловка и строгание древесины [15].

К дополнительным видам деятельности относятся:

- оптовая торговля строительными и лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием;
- розничная торговля строительными и пиломатериалами в специализированных магазинах;
- производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, деревянных строительных конструкций и столярных изделий, деревянной тары;
- услуги по пропитке древесины.

На рынке услуг по распиловке и строганию древесины г. Тольятти ООО «ЛесПромТех» является одним из лидеров (Таблица 3).

Таблица 3 – Структура рынка услуг по распиловке и строганию древесины г. Тольятти

Организация	Объем реализации за 2022 г., тыс. руб.	Доля рынка, %
ООО «ВолгаСпецПроект»	103900	48,99
ООО «Прайд»	28300	13,34
ООО «ЛесПромТех»	20755	9,79
ООО «Сфера»	19100	9,01
ООО «Толеко»	15200	7,17
ООО «Артстрой С»	10500	4,95
ООО «Партнер»	6100	2,88
ООО «Обвик»	4600	2,17
ООО «Крона-Плюс»	3300	1,56
ООО «Квадрат»	319	0,14
Итого	212074	100,00

Согласно представленным в таблице 3 данным, ООО «ЛесПромТех» уступает лидерские позиции лишь ООО «ВолгаСпецПроект» и ООО «Прайд», занимая 3-е место на рынке услуг по распиловке и строганию древесины г. Тольятти.

Функционируя в форме общества с ограниченной ответственностью, ООО «ЛесПромТех» является юридически самостоятельным хозяйственным обществом, выступающим в хозяйственном обороте от своего имени [20].

ООО «ЛесПромТех» имеет обособленное имущество, учтенное на балансе. Организация вправе открывать расчетные и иные банковские счета на территории РФ и за ее пределами, располагает собственной печатью и фирменными бланками.

Основная цель деятельности ООО «ЛесПромТех» как коммерческой организации заключена в получении прибыли.

ООО «ЛесПромТех» характеризуется репутацией ответственного производителя и поставщика исполнителя в сфере деревообработки, что в значительной мере обеспечивается за счет рациональности организационной структуры управления (Рисунок 2).

Представленная структура относится к типу линейно-функциональных: общее руководство функционированием организации включено в

компетенцию генерального директора, а координация основных направлений деятельности осуществляется руководителями структурных подразделений.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ЛесПромТех»

Директор по производству несет ответственность за нормальное функционирование процессов выпуска пиломатериалов и деревянной тары, прогнозирует потребность в сырье, осуществляет контроль исполнения поступающих заказов столярами и транспортировку готовой продукции до склада.

Коммерческий директор возглавляет службу, в функции которой включено снабжение основного производства сырьем, работа с клиентами и ведение договорной документации в рамках реализации товарной продукции ООО «ЛесПромТех».

Бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства [16], контроль проводимых финансовых операций, расчет заработной платы персонала, формирует отчетную документацию по результатам финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЛесПромТех», а также кадрово-учетную работу (ввиду малой численности персонала в организации).

Линейно-функциональный тип организационной структуры наиболее оптимален для ООО «ЛесПромТех», обеспечивает качественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками, рациональную иерархию управления, упрощает контроль за деятельностью структурных подразделений при соблюдении принципа единоначалия [19].

В целом ООО «ЛесПромТех» возможно охарактеризовать как современную организацию, осуществляющую производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, деревянных строительных конструкций и столярных изделий, деревянной тары, предоставляющую услуги по пропитке древесины и осуществляющую оптовую и розничную торговлю строительными и лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием в полном соответствии требованиям российского законодательства.

При формировании организационно-экономической характеристики важное значение имеют результаты анализа динамики основных экономических показателей хозяйствующего субъекта (Таблица 4) [25].

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ЛесПромТех» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г./2020 гг.		2022 г./2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	22558	28371	20755	5813	25,77	-7616	-26,84
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(22004)	(14025)	(3838)	-7979	-36,26	-10187	-72,63
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	554	14346	16917	13792	2489,53	2571	17,92
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	(0)	(13603)	(16215)	-13603	-	-2612	-19,2
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	(0)	(0)	(0)	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	554	743	702	189	34,16	-41	-5,52
7. Прочие доходы, тыс. руб.	1156	1629	1331	473	40,92	-298	-18,29

Продолжение таблицы 4

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г./2020 гг.		2022 г./2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
8. Прочие расходы, тыс. руб.	(1171)	(1620)	(1608)	-449	-38,34	-12	-0,74
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	539	752	425	213	39,52	-327	-43,48
10. Чистая прибыль, тыс. руб.	431	601	340	170	39,44	-261	-43,42
11. Основные средства, тыс. руб.	2482	1808	259	-674	-27,16	-1549	-85,67
12. Оборотные активы, тыс. руб.	6997	8962	10741	1965	28,08	1779	19,85
13. Численность ППП, чел.	13	15	12	2	15,38	-3	-20,0
14. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3132	3216	2941	84	2,68	-275	-8,55
15. Производительность труда работающего, тыс. руб.	1735	1891	1730	156	8,99	-161	-8,51
16. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	261	268	245	7	2,68	-23	-8,58
17. Фондоотдача, руб.	9,09	15,69	80,21	6,6	72,61	64,52	411,22
18. Оборачиваемость активов, раз	3,22	3,17	1,93	-0,05	-1,55	-1,24	-39,12
19. Рентабельность продаж, %	2,46	2,62	3,38	0,16	–	0,76	–
20. Рентабельность продукции и услуг, %	1,96	4,29	8,86	2,33	–	4,57	–
21. Затраты на рубль выручки, коп.	98	97	96	-1	-1,02	-1	-1,03

Анализ динамики основных экономических показателей ООО «ЛесПромТех», за 2020-2022 гг., представленных в Приложении А, в таблицах А.1-А.2, и Приложении Б, в таблицах Б.1-Б.4, показал, что выручка в 2020 г. составила 22558 т. р., в 2021 г. – 28371 т. р., в 2022 г. – 20755 т. р., сократившись к концу анализируемого периода на 1803 т. р. (7,99%). Темпы снижения себестоимости продаж при этом значительно превышают темпы

сокращения выручки: в 2022 г. относительно 2020 г. данный показатель резко уменьшился более чем в 5 раз (Рисунок 3).

Валовая прибыль ООО «ЛесПромТех» в 2020 г. составила лишь 554 т. р., однако в 2021 г. резко возросла до 14346 т. р., в 2022 г. – до 16917 т. р., характеризуясь общим ростом более чем в 30 раз.



Рисунок 3 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Однако значительные суммы управленческих расходов в 2021-2022 гг. не позволили организации заметно увеличить доход от реализации продукции и оказания услуг: в исследуемом периоде максимальным значением показателя прибыли от продаж стал уровень 743 т. р. В целом за 2020-2022 гг. отмечается рост прибыли от продаж с 554 т. р. в 2020 г. до 702 т. р. в 2022 г., или на 26,71%.

Чистая прибыль ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг. составила 431 т. р., 601 т. р., 340 т. р. соответственно, характеризуясь общим снижением на 21,11%.

Динамика показателей прибыли организации за исследуемый период представлена на рисунке 4.

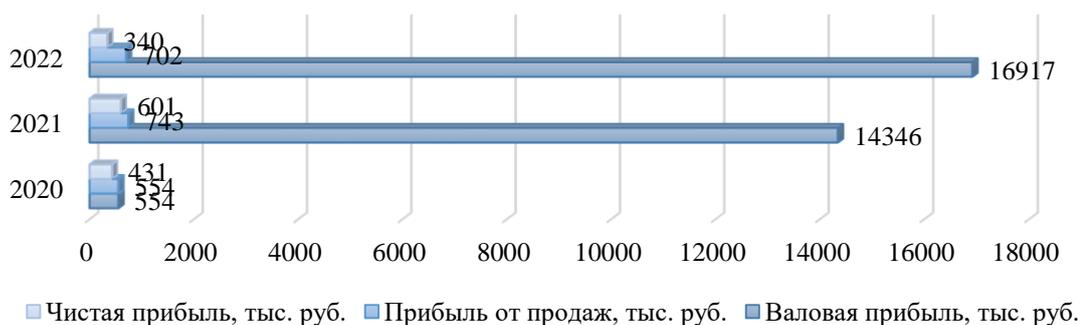


Рисунок 4 – Показатели прибыли ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Динамика показателей прибыли, как было указано ранее, характеризуется существенной зависимостью от суммы управленческих и коммерческих расходов организации [10], которые в анализируемом периоде в ООО «ЛесПромТех» отличаются высоким уровнем, в частности, в 2021 г. (13603 т. р.) и в 2022 г. (16215 т. р.), что визуально продемонстрировано на рисунке 5.

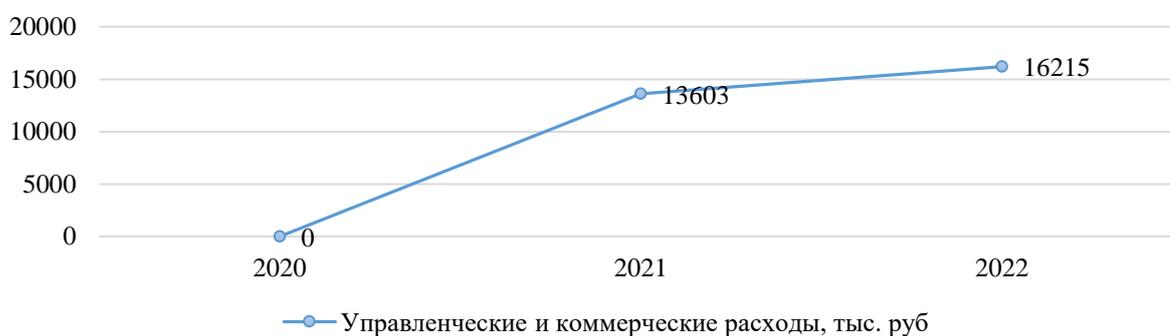


Рисунок 5 – Сумма коммерческих и управленческих расходов ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Коэффициент фондоотдачи, отражающий сумму выручки, приходящуюся на каждый рубль стоимости основных производственных фондов, в ООО «ЛесПромТех» за анализируемый период возрос практически в 9 раз (с 9,09 руб. до 80,21 руб.), характеризуюсь общим увеличением на 71,12 руб. (Рисунок 6) [24].

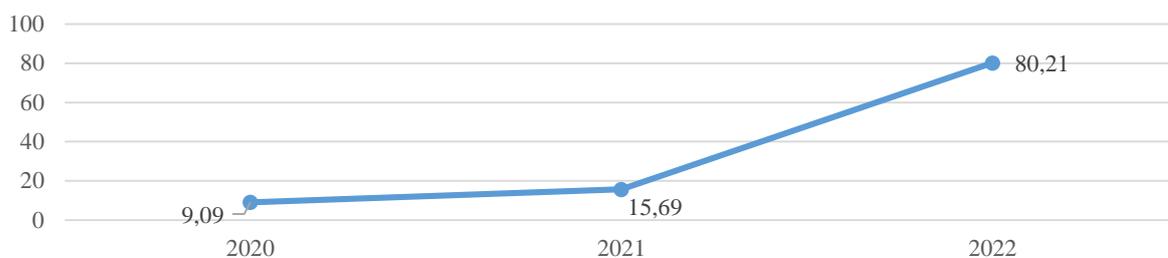


Рисунок 6 – Показатель фондоотдачи ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг., руб.

Тенденция сокращения отмечается в показателях оборачиваемости активов, количество полных оборотов, совершенных оборотными активами ООО «ЛесПромТех» за календарный год [3], существенно снижается: с 3,22 раза в 2020 г. до 1,93 раза в 2022 г. (-40,06%). Динамика оборачиваемости активов организации представлена на рисунке 7.

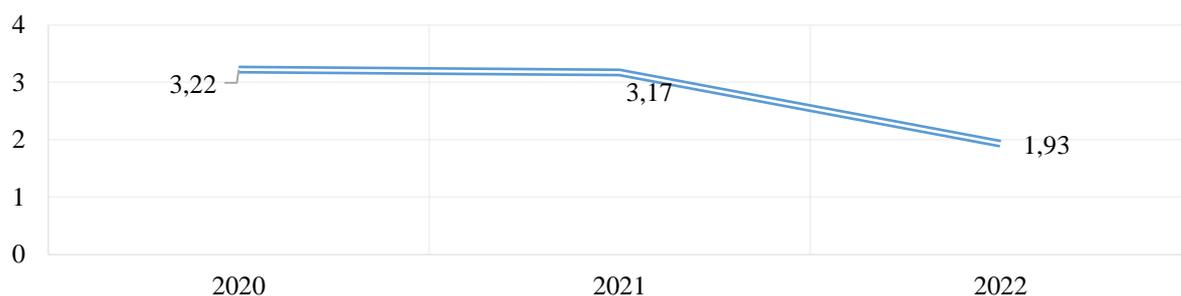


Рисунок 7 – Динамика коэффициента оборачиваемости оборотных активов ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг., %

В качестве негативных аспектов в анализе основных экономических показателей ООО «ЛесПромТех» за 2020-2022 гг. следует отметить сокращение суммы среднегодовой заработной платы работающего с 261 т. р. в 2020 г. до 245 т. р. в 2022 г., которое может стать причиной отсутствия у работников мотивации, снижению их лояльности относительно организации-работодателя (Рисунок 8) [8].

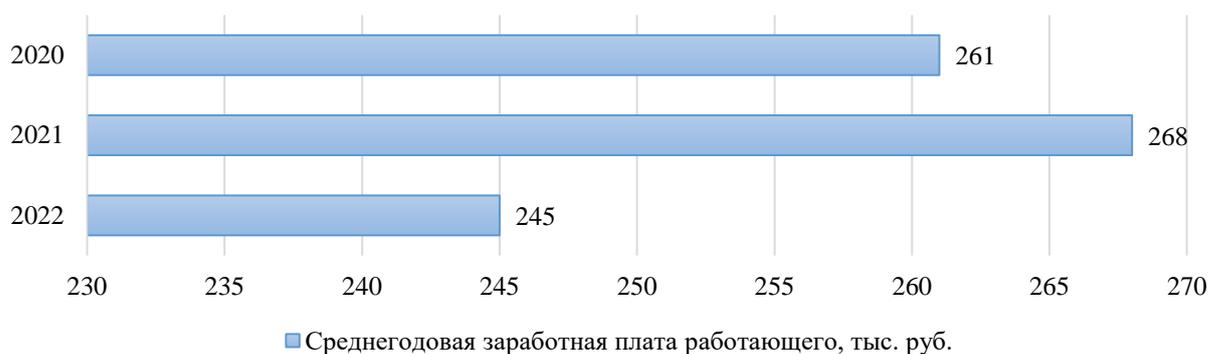


Рисунок 8 – Среднегодовая заработная плата работающего ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Неустойчивость наблюдается в показателях производительности труда персонала, демонстрирующих разнонаправленную динамику, что отражено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Уровень производительности труда персонала ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Затраты на рубль выручки ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг. составили соответственно 98 к., 97 к. и 96 к. и характеризуются незначительным снижением, однако все же для производственной организации данный уровень является достаточно высоким (Рисунок 10) [22].

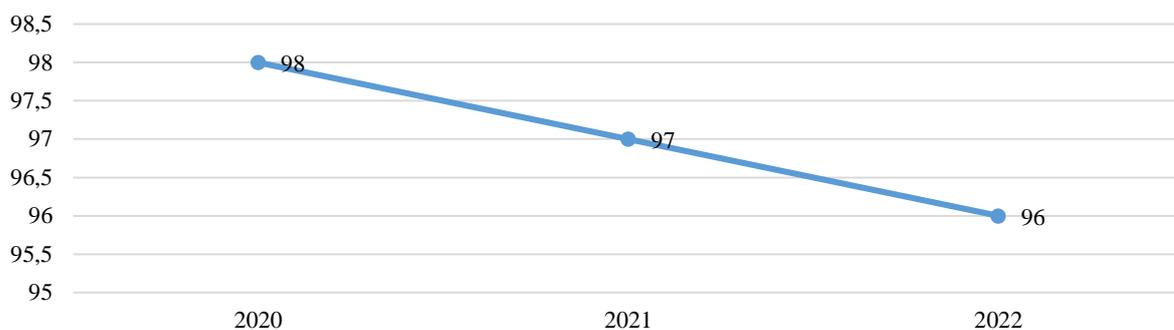


Рисунок 10 – Динамика уровня затрат на рубль выручки ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Обобщающим показателем эффективности деятельности коммерческой организации, независимо от отрасли и вида деятельности, безусловно, является рентабельность.

За исследуемый период рентабельность продаж ООО «ЛесПромТех», отражающая долю прибыли от продаж в каждом рубле выручки, характеризуется увеличением с 2,46% до 3,38%, при этом рентабельность продукции и услуг, демонстрирующая долю чистой прибыли в каждом рубле себестоимости продаж, возросла более, чем в 4 раза (с 1,96% до 8,86%), что свидетельствует о повышении общей эффективности функционирования организации (Рисунок 11) [2].

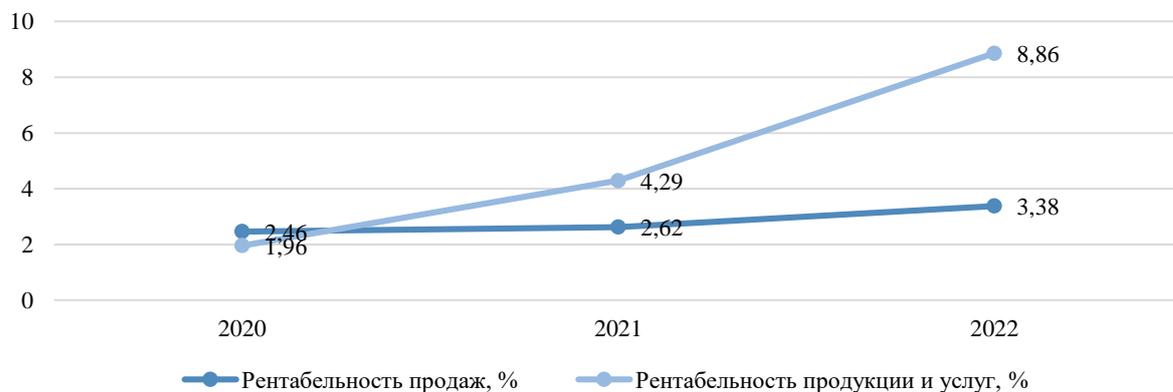


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности ООО «ЛесПромТех» в 2020-2022 гг.

Обобщая полученные результаты, возможно отметить, что многие из основных экономических показателей деятельности ООО «ЛесПромТех» (выручка; себестоимость продаж; прибыль от продаж; чистая прибыль; производительность труда персонала, оборачиваемость активов) в 2020-2022 гг. характеризуются негативной тенденцией изменения. Обозначенные факты свидетельствуют о наличии затруднений в процессе реализации готовой продукции и услуг, риска снижения конкурентоспособности и устойчивости хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, определяя целесообразность анализа и оценки, в частности, уровня клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех».

## **2.2 Оценка клиентоориентированности организации**

Оценка клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» проведена с применением методики расчета индекса CSI.

Применение методики расчета индекса CSI предусматривает оценку клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» посредством проведения опроса среди клиентов с целью определения степени их удовлетворенности ключевыми параметрами продукта (услуги) и сервисного обслуживания организации относительно основных конкурентов и эталонных показателей.

Рабочей группой экспертов, состоящей из генерального директора ООО «ЛесПромТех», директора по производству, коммерческого директора, менеджера по снабжению и менеджера по работе с клиентами, произведен отбор важнейших параметров, подлежащих оценке респондентов из числа клиентов организации:

- надежность организации (длительность взаимодействия клиента и организации; наличие особых условий);
- ценовая политика (стоимость товара (услуги), скидочные и бонусные программы);

- номенклатура и ассортимент (наличие на складе; возможность изготовления тары по индивидуальным размерам заказчика);
- качественные характеристики (предоставление гарантии соответствия показателей качества товара установленным нормам и требованиям);
- персонал (профессиональные и личностные характеристики);
- кредитная политика (возможность отсрочки платежа, влияние кредитной истории);
- уровень сервисного обслуживания (возможность доставки, разгрузки и складирования, и иные сопутствующие услуги);
- степень развитости цифровой и информационной среды (наличие интернет-магазина на официальном сайте организации, канала обратной связи, горячей линии для клиентов).

Опрос проводился менеджером по работе с клиентами ООО «ЛесПромТех» посредством телефонных звонков 50 заказчикам, характеризующихся наиболее высокими суммами и частотой оформления заключенных договоров на продажу продукции организации.

Изначально, согласно методике расчета индекса CSI, установлена значимость для респондентов каждого из оцениваемых параметров по 5-тибалльной шкале. Результаты первого этапа оценки клиентоориентированности организации представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Средняя оценка значимости для клиентов оцениваемых параметров ООО «ЛемПромТех»

Оцениваемый параметр	Структура ответов респондентов		Средняя оценка значимости, балл
	Балл	Число ответов	
1	2	3	4
Надежность организации	5	28	4,48
	4	18	
	3	4	

Продолжение таблицы 5

Оцениваемый параметр	Структура ответов респондентов		Средняя оценка значимости, балл
	Балл	Число ответов	
1	2	3	4
Ценовая политика	5	28	4,44
	4	16	
	3	6	
Номенклатура и ассортимент	5	15	3,94
	4	22	
	3	8	
	2	5	
Качественные характеристики	5	11	4,10
	4	33	
	3	6	
Персонал	5	25	4,26
	4	13	
	3	12	
Кредитная политика	5	16	3,80
	4	12	
	3	18	
	2	4	
Уровень сервисного обслуживания	5	33	4,52
	4	10	
	3	7	
Уровень развитости цифровой и информационной среды	5	37	4,68
Уровень развитости цифровой и информационной среды	4	10	4,68
	3	3	
	-	-	

Представленные данные демонстрируют влияние оцениваемых клиентами параметров ООО «ЛесПромТех» на общее значение индекса лояльности клиентов CSI. Ведущие позиции в рейтинге значимости для заказчиков занимают такие характеристики организации, как степень развитости цифровой и информационной среды, а также уровень сервисного обслуживания (наличие дополнительных и сопутствующих услуг).

Далее определен вес каждого из параметров в общей оценке удовлетворенности потребностей клиентов ООО «ЛесПромТех» с учетом, что алгебраическая сумма средних баллов составляет 34,22 балла (Таблица 6).

Таблица 6 – Влияние оцениваемых параметров ООО «ЛесПромТех» на общее значение CSI

Оцениваемый параметр	Средняя оценка значимости, балл	Вес параметра в общем значении CSI, %
Надежность организации	4,48	13,09
Ценовая политика	4,44	12,97
Номенклатура и ассортимент	3,94	11,51
Качественные характеристики	4,10	11,98
Персонал	4,26	12,45
Кредитная политика	3,80	11,11
Уровень сервисного обслуживания	4,52	13,21
Степень развитости цифровой и информационной среды	4,68	13,68

Далее, согласно методике расчета индекса CSI, установлена степень удовлетворенности респондентами каждым из оцениваемых параметров по 5-тибалльной шкале.

Обработка ответов клиентов по вопросу оценки степени надежности показала, что из 50 опрошенных 31 клиент (62%) считает ООО «ЛесПромТех» высоко надежным поставщиком деревянной тары и пиломатериалов; 18 клиентов (36%) в целом удовлетворены взаимодействием с организацией, однако отмечают целесообразность внедрения программы лояльности для постоянных клиентов (особых условий заключения договоров); 1 клиент (2%) высказал низкую степень удовлетворенности сотрудничеством с ООО «ЛесПромТех» в связи с наличием фактов срыва сроков поставок пиломатериалов в установленные сроки.

Визуально результаты оценки клиентами степени надежности ООО «ЛесПромТех» представлены на рисунке 12.

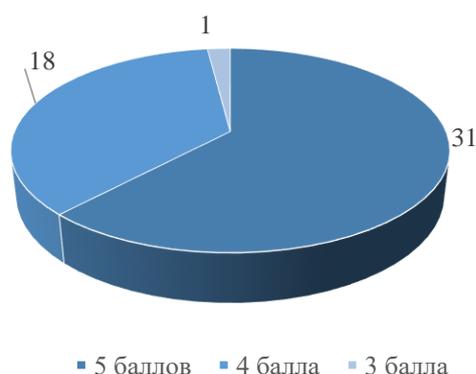


Рисунок 12 – Результаты оценки клиентами степени надежности ООО «ЛесПромТех»

Уровень ценовой политики ООО «ЛесПромТех» клиентами оценен достаточно высоко: 32 из 50 опрошенных респондентов (64%) отметили полную обоснованность стоимости производимых изделий и оказываемых организацией услуг, поставив 5 баллов данному параметру; 15 клиентов (30%) считают, что ценовая политика производителя достаточно оптимальна, но в качестве ее совершенствования следует рассмотреть возможность внедрения скидочных или бонусных программ (например, предоставление 10% скидки на следующий заказ при заключении договора на определенную сумму, либо начисление бонусов покупателю за приобретение конкретных товарных позиций). Лишь 3 клиентов (6%) считают уровень цен на продукцию и услуги организации высоким, но не меняют поставщика ввиду необходимости оперативной доставки заказа, что гарантирует ООО «ЛесПромТех» (Рисунок 13).

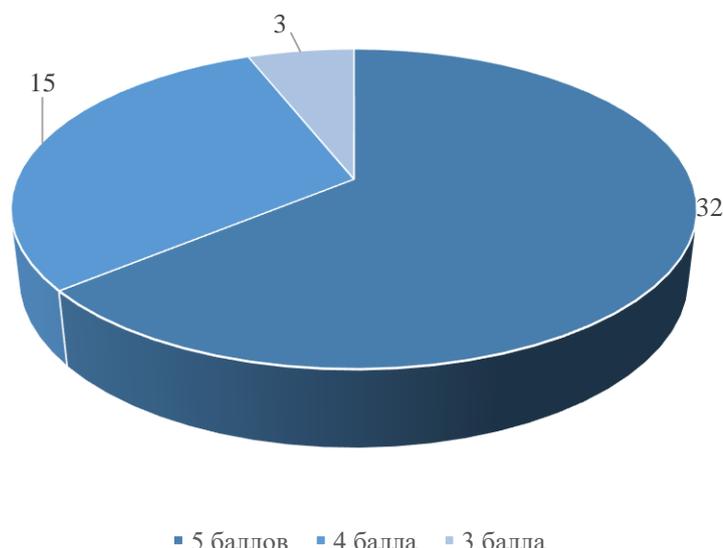


Рисунок 13 – Результаты оценки клиентами ценовой политики ООО «ЛесПромТех»

В результате анализа ответов на вопрос об оценке степенью удовлетворенности номенклатурой и ассортиментом ООО «ЛесПромТех» установлено, что 30 клиентов (40%) считают число типов и видов товарных позиций вполне достаточным, в качестве дополнительного конкурентного преимущества организации отмечая возможность заказа деревянной тары нестандартных размеров; 16 опрошенных (32%) отмечают, что в целом номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции соответствуют обобщенному содержанию запросов потребителей, но практически не отличается от предложения предприятий-производителей аналогичных изделий; 4 респондента (8%) оценили рассматриваемый параметр на 3 балла, аргументировав свое решение ограниченностью номенклатуры и ассортимента ООО «ЛесПромТех».

Визуально результаты оценки клиентами степени надежности ООО «ЛесПромТех» представлены на рисунке 14.

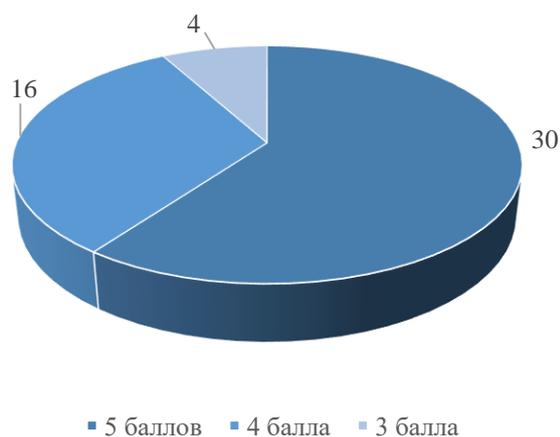


Рисунок 14 – Результаты оценки клиентами номенклатуры и ассортимента ООО «ЛесПромТех»

Высокую оценку клиентов получил такой параметр ООО «ЛесПромТех», как качественные характеристики продукции: подавляющее большинство респондентов (42 клиента, или 84%) считает, что товарная продукция организации соответствует установленным нормам и требованиям; 8 клиентов, или 16% опрошенных, руководствуясь наличием фактов единичных случаев незначительного брака изделий, обоснованно поставили 4 балла (Рисунок 15).

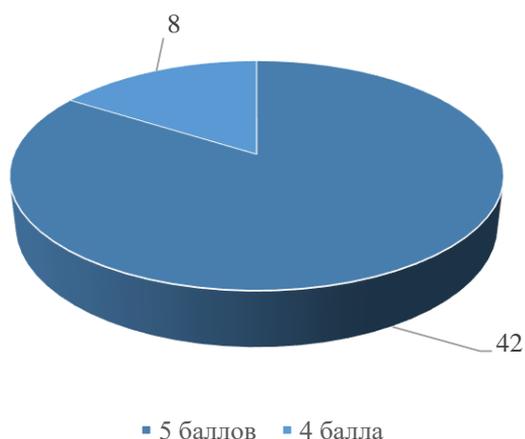


Рисунок 15 – Результаты оценки клиентами качественных характеристик продукции ООО «ЛесПромТех»

Относительно профессиональных и личностных качеств персонала от клиентов ООО «ЛесПромТех» в ходе опроса также получены высокие оценки:

38 клиентов (76%) отметили высокий уровень компетентности сотрудников организации, их тактичность, отзывчивость, пунктуальность; 12 респондентов (24%), сделав акцент на некоторых недочетах в работе менеджера по работе с клиентами при оформлении договора, посчитали оптимальной оценкой данному параметру в 4 балла (Рисунок 16).

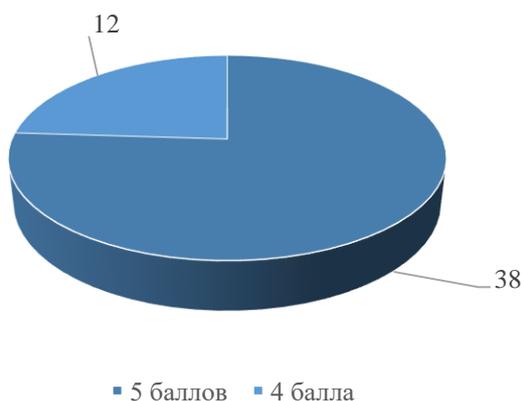


Рисунок 16 – Результаты оценки клиентами профессиональных и личностных качеств персонала ООО «ЛесПромТех»

При оценке параметра «Кредитная политика» многие из опрошенных руководствовались наличием возможности отсрочки платежа, которую предоставляет своим клиентам ООО «ЛесПромТех» на индивидуальных условиях (сотрудничество на протяжении не менее 2-х лет, единовременный объем заказа составляет не менее 100 т. р.), в связи с чем от 32 респондентов (64%) получен высший балл по данному параметру; 14 участников опроса (28%) посчитали оптимальной оценкой в 4 балла, аргументируя целесообразностью снижения минимальной суммы единовременного заказа для получения права отсрочить платеж; 4 клиента (8%) считают необходимым исключить условие влияния кредитной истории на заключение договоров на приобретение изделий ООО «ЛесПромТех» в текущем моменте времени и интерпретировали данный барьер во взаимоотношениях с хозяйствующим субъектом в 3 баллах (Рисунок 17).

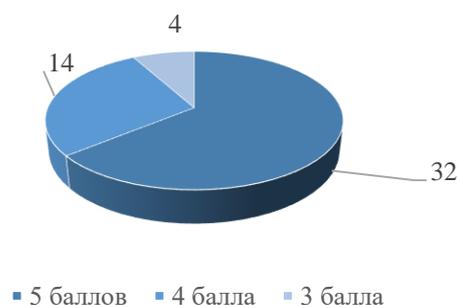


Рисунок 17 – Результаты оценки клиентами кредитной политики ООО «ЛесПромТех»

Довольно низкие оценки клиентов получил параметр «Уровень сервисного обслуживания». Лишь 10 из 50 опрошенных (20%) полностью удовлетворены качеством и перечнем дополнительных и сопутствующих услуг, предоставляемых ООО «ЛесПромТех», 12 респондентов (24%), отметившие целесообразность рассмотрения возможности более гибких условий доставки заказов (обеспечение корректировки размера партий, графика, перестройки маршрута и иных критериев), поставили 4 балла, 19 участников опроса (38%) определили оптимальной оценку в 3 балла, приведя аналогичные предыдущей группе потребителей аргументы, 9 респондентов (18%) вовсе выразили неудовлетворенность сервисным обслуживанием в организации, обосновав данный факт ограниченностью позиций дополнительных и сопутствующих услуг (Рисунок 18).

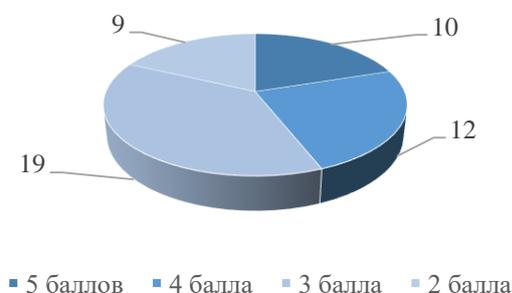


Рисунок 18 – Результаты оценки клиентами сервисного обслуживания в ООО «ЛесПромТех»

Минимальными баллами, полученными от клиентов ООО «ЛесПромТех» в результате опроса, характеризуется уровень развитости цифровой среды: лишь 1 респондент (2%) выразил удовлетворенность использованием организацией современных технологий, 4 опрошенных (8%), характеризуемые идентичным мнением, посчитали объективной оценку в 4 балла, 7 представителей предприятий-потребителей (14%) отметили в качестве недостатка официального сайта организации отсутствие «горячей» линии для клиентов, снизив количество баллов до 3, в свою очередь, 38 участников опроса (76%) оказались вовсе неудовлетворены степенью цифровизации и инноватизации процессов продаж в организации в связи с отсутствием возможности оформления онлайн-заказов и канала оперативной обратной связи

Визуально результаты оценки клиентами степени развитости цифровой и информационной среды ООО «ЛесПромТех» представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Результаты оценки клиентами уровня развития цифровой и информационной среды в ООО «ЛесПромТех»

С учетом полученных данных в результате проведенного опроса данных определена средняя оценка степени удовлетворенности клиентов каждым из анализируемых параметров ООО «ЛесПромТех» посредством расчета средней арифметической всех оценок, полученных от респондентов.

Результаты произведенных расчетов представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Средняя оценка степени удовлетворенности клиентами оцениваемыми параметрами ООО «ЛесПромТех»

Оцениваемый параметр	Структура ответов респондентов		Средняя оценка удовлетворенности, балл
	Балл	Число ответов	
1	2	3	4
Надежность организации	5	31	4,60
	4	18	
	3	1	
Ценовая политика	5	32	4,58
	4	15	
	3	3	
Ассортимент	5	30	4,52
	4	16	
	3	4	
Качественные характеристики	5	42	4,84
	4	8	
Персонал	5	38	4,76
	4	12	
Кредитная политика	5	32	4,56
	4	14	
	3	4	
Уровень сервисного обслуживания	5	10	3,46
	4	12	
	3	19	
	2	9	
Степень развитости цифровой и информационной среды	5	1	2,36
	4	4	
	3	7	
	2	38	

Представленные данные позволяют произвести расчет взвешенной оценки уровня удовлетворенности клиентов ООО «ЛесПромТех» каждым из оцениваемых параметров посредством вычисления произведения веса параметра в общем значении индекса CSI и средней оценки удовлетворенности данным параметром.

Результаты расчета фактической взвешенной оценки уровня удовлетворенности клиентов организации по каждому из оцениваемых параметров и общей взвешенной оценки их удовлетворенности представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет взвешенной оценки уровня удовлетворенности клиентов оцениваемыми параметрами ООО «ЛесПромТех»

Оцениваемый параметр	Средняя оценка значимости, балл	Вес параметра в общем значении CSI, %	Средняя оценка удовлетворенности, балл	Взвешенная оценка уровня удовлетворенности, балл
Надежность организации	4,48	13,09	4,60	0,60
Ценовая политика	4,44	12,97	4,58	0,59
Номенклатура и ассортимент	3,94	11,51	4,52	0,52
Качественные характеристики	4,10	11,98	4,84	0,58
Персонал	4,26	12,45	4,76	0,59
Кредитная политика	3,80	11,11	4,56	0,51
Уровень сервисного обслуживания	4,52	13,21	3,46	0,46
Степень развитости цифровой и информационной среды	4,68	13,68	2,36	0,32
Общая взвешенная оценка уровня удовлетворенности (фактическая)				4,17

В соответствии с произведенными расчетами, общая взвешенная оценка уровня удовлетворенности клиентов продукцией и услугами ООО «ЛесПромТех» составляет 4,17 балла.

С учетом нормативного значения общей взвешенной оценки уровня удовлетворенности клиентов организации (5,0 баллов) и ее фактического значения (4,17 балла) возможно определить индекс лояльности потребителей CSI для ООО «ЛесПромТех»:

$$CSI = 4,17/5,0 = 83,4\%.$$

Проведенные расчеты позволяют утверждать, что индекс лояльности CSI клиентов ООО «ЛесПромТех» характеризуется достаточно высоким уровнем. Однако отдельные параметры, оцениваемые респондентами, отличаются низкими баллами (уровень сервисного обслуживания и степень развитости цифровой и информационной среды) и обосновывают необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности организации.

Обобщая результаты проведенного во втором разделе работы исследования, возможно заключить:

- ООО «ЛесПромТех» представляет собой современную организацию, осуществляющую производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, деревянных строительных конструкций и столярных изделий, деревянной тары, предоставляющую услуги по пропитке древесины и осуществляющую оптовую и розничную торговлю строительными и лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием в полном соответствии требованиям российского законодательства;
- ООО «ЛесПромТех» на рынке услуг по распиловке и строганию древесины г. Тольятти уступает лидерские позиции лишь ООО «ВолгаСпецПроект» и ООО «Прайд», уверенно занимая на нем 3-е место;
- многие из основных экономических показателей деятельности ООО «ЛесПромТех» (выручка; себестоимость продаж; прибыль от продаж; чистая прибыль; производительность труда персонала, оборачиваемость активов) в 2020-2022 гг. характеризуются негативной тенденцией изменения. Обозначенные факты свидетельствуют о наличии затруднений в процессе реализации готовой продукции и услуг, риска снижения конкурентоспособности и устойчивости хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе;

– индекс лояльности CSI клиентов ООО «ЛесПромТех» характеризуется достаточно высоким уровнем (83,4%), при этом отдельные параметры, оцениваемые клиентами в ходе опроса, отличаются низкими баллами (уровень сервисного обслуживания и степень развитости цифровой и информационной среды), что определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности организации.

### **3 Разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению клиентоориентированности организации**

В результате проведенной оценки клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» установлено, что индекс лояльности CSI клиентов характеризуется достаточно высоким уровнем (83,4%), при этом отдельные параметры, оцениваемые клиентами в ходе опроса, отличаются низкими баллами (уровень сервисного обслуживания и степень развитости цифровой и информационной среды), что определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности организации. В качестве мер по устранению выявленных недостатков в рамках данной работы предлагаются следующие.

Мероприятие 1. Внедрение функционала онлайн-продаж (интернет-магазина) в структуру официального сайта организации с целью повышения лояльности клиентов по параметру «Степень развитости цифровой и информационной среды» посредством обеспечения комфортных условий для потребителя за счет возможности бесконтактного совершения покупок при условии исчерпывающего информационного ресурса о товарах и услугах.

Процесс разработки и запуска интернет-магазина состоит из следующих этапов.

Этап 1. Формирование технического задания на разработку интернет-магазина, обоснование выбора исполнителя.

Этап формирования технического задания на разработку интернет-магазина предполагает определение минимальных требований к его структуре, функционалу, техническим характеристикам, дизайну, срокам разработки и запуска.

Для запуска и первого года функционирования интернет-магазина

ООО «ЛесПромТех» наиболее оптимальной является стандартная структура, отвечающая минимальным требованиям к его функционалу (Рисунок 20).

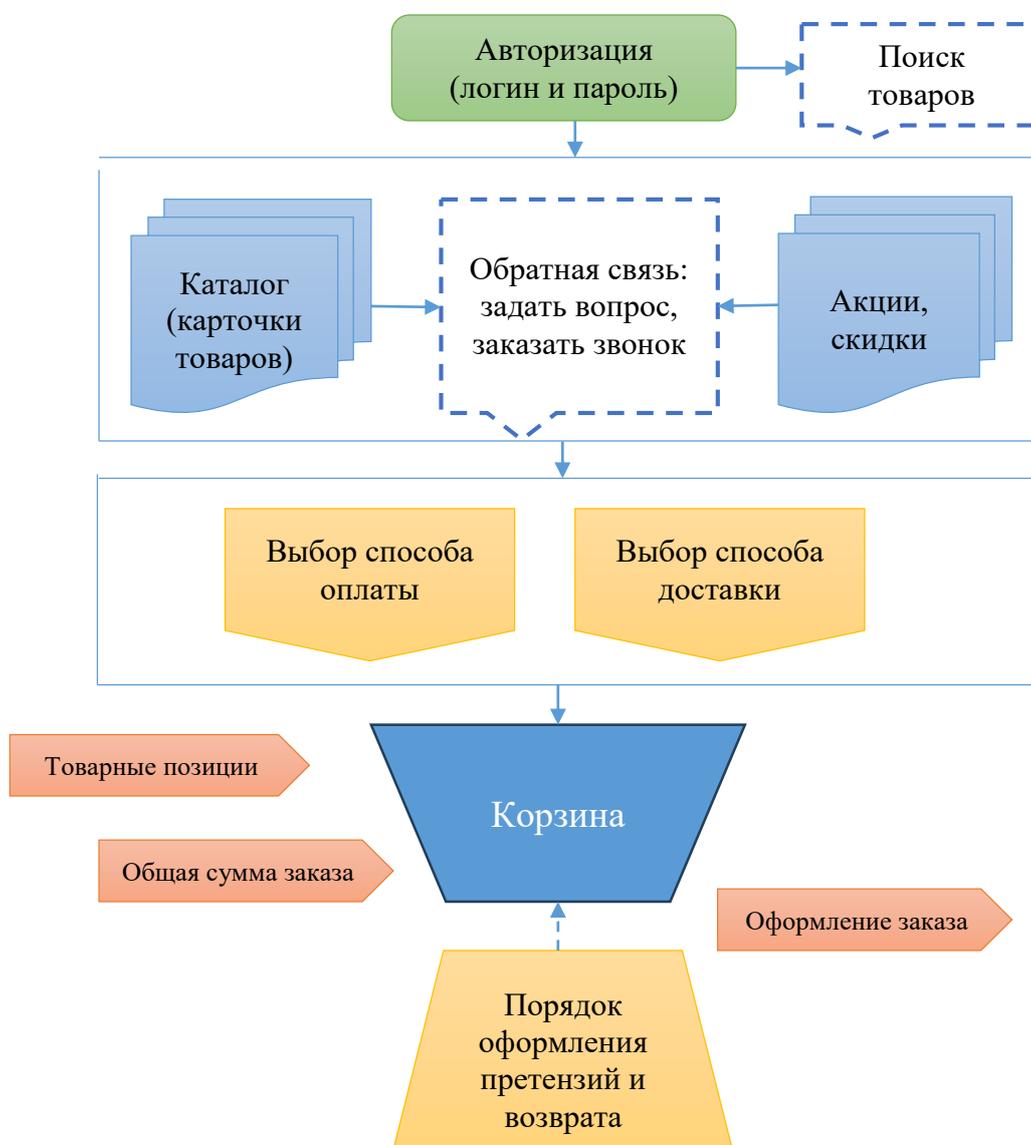


Рисунок 20 – Проектируемая структура интернет-магазина ООО «ЛесПромТех»

Проектируемая структура интернет-магазина ООО «ЛесПромТех» в полной мере отражает его функционал:

- авторизация, позволяющая идентифицировать заказчика в корпоративной системе организации (регистрация на сайте с целью упрощения процесса оформления заказов и максимизации надежности совершаемых сделок предусматривает указание реквизитов клиентов (в

случае юридического лица) и персональных данных (фамилия, имя, отчество, контактные данные – в случае физического лица);

- поиск необходимых товаров;
- каталог, содержащий информативные карточки продукции (вид, размер, материал);
- раздел скидок и акций;
- каналы обратной связи (чат с менеджером, заказ обратного звонка);
- указание возможных способов оплаты и доставки;
- корзина, аккумулирующая выбранные товарные позиции с указанием общей суммы покупки и примененных скидок и акций;
- разъяснения по порядку оформления претензий и возврата приобретенных товаров.

С учетом планируемого функционала перечень технических характеристик интернет-магазина ООО «ЛесПромТех» включает необходимость размещения (переноса) официального сайта организации на качественный хостинг с удобной панелью управления, позволяющей оперативно изменять дизайн интернет-магазина, его функционал и контент.

Срок разработки и запуска интернет-магазина в среднем составляет 3-4 месяца, максимальный объем бюджета, направляемого на оплату услуг разработчика, определен руководством организации в сумме 150 т. р.

С учетом сформированного технического задания в качестве его исполнителя выбран новый продукт для бизнеса от ПАО Сбербанк – платформа «InSales: Онлайн-продажи», технические характеристики и функционал которой в полной мере соответствуют требованиям к интернет-магазину ООО «ЛесПромТех».

Сервис inSales сочетает возможности конструктора сайта и отраслевой платформы для интернет-магазина при условии оптимальных затрат, соответствующих максимальному объему бюджета, установленному

руководством ООО «ЛесПромТех». Например, услуги компании по созданию и продвижению сайтов «ItPanda» в сфере разработки и запуска интернет-магазина обходятся заказчикам в суммах порядка 400 т. р. и характеризуются продолжительностью 4-5 месяцев, маркетингового агентства полного цикла «B2B» – 250 т. р. и продолжительностью до 5 месяцев, при этом тарифы на идентичные работы при использовании платформы «InSales: Онлайн-продажи» от ПАО «Сбербанк» варьируются в пределах от 19,0 т. р. до 62,8 т. р. в год. Кроме того, кредитная организация в качестве бонуса предлагает клиентам финансовую поддержку в виде рассрочки с беспроцентным периодом в 30 дней и гарантирует оперативное выполнение заказа.

Этап 2. Наполнение контентом интернет-магазина ООО «ЛесПромТех»: заполнение карточек товара, формирование архива.

Этап 3. Перенос сайта ООО «ЛесПромТех» в комплексе со спроектированным интернет-магазином на платформу «InSales: Онлайн-продажи» и непосредственный запуск готового продукта.

Этап 4. Отладка работы интернет-магазина включает ряд процедур, в результате которых формируется заключение о соответствии разработанного продукта техническому заданию ООО «ЛесПромТех», включая тестирование на корректность функционирования в изменяющихся условиях (использование разных браузеров, технических средств связи, операционных систем). Единоновременно с запуском интернет-магазина компанией-исполнителем производится обучение менеджера по работе с клиентами ООО «ЛесПромТех» пользованию внедряемой интернет-структурой.

Этап 5. Интеграция в 1С ООО «ЛесПромТех» и полная синхронизация с системой товаручета организации; сопровождение и продвижение посредством технической поддержки функционирования интернет-магазина специалистами платформы «InSales: Онлайн-продажи» в течение первых 3-х месяцев использования,

Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «ЛесПромТех» представлен на рисунке 21.

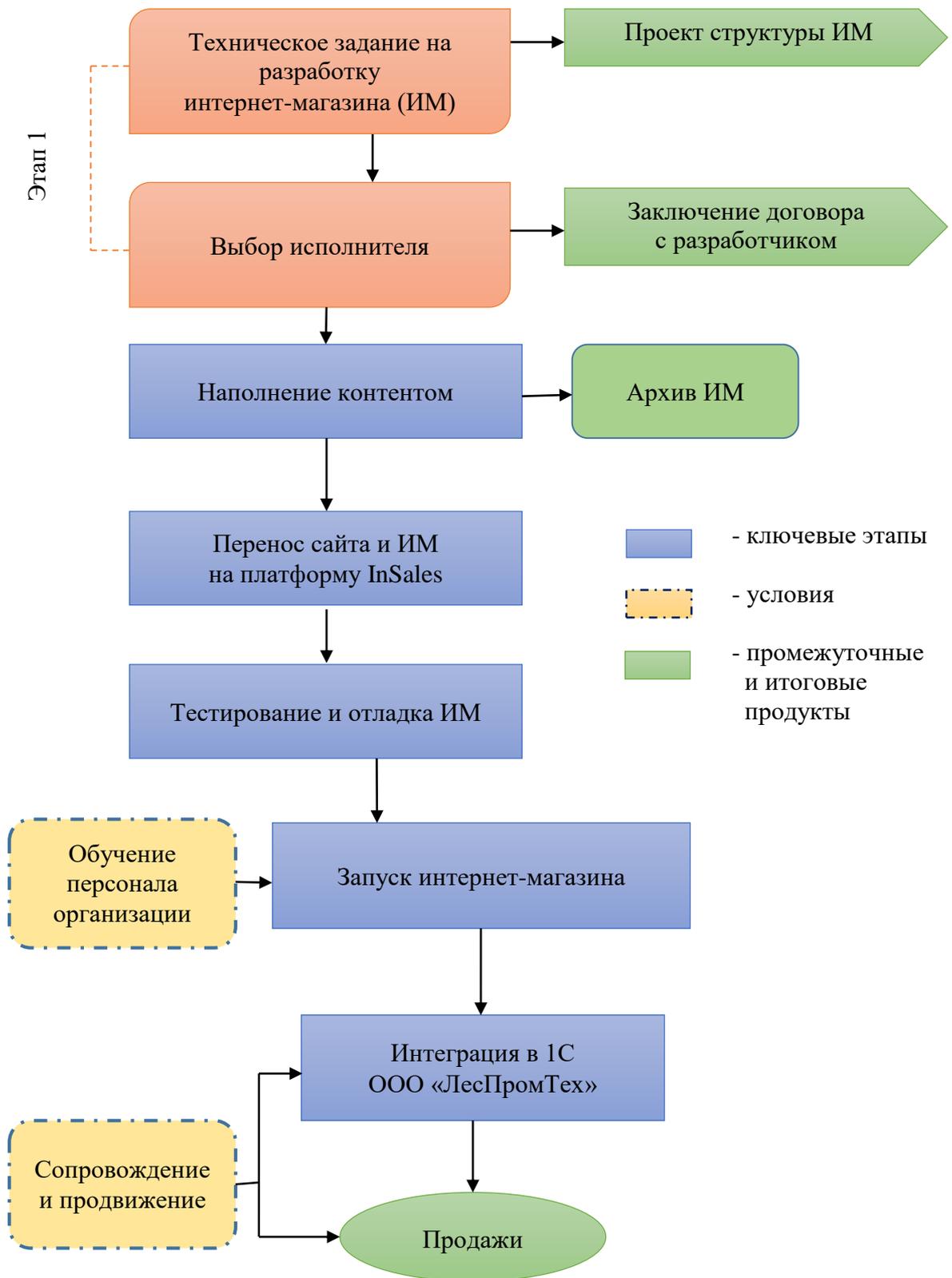


Рисунок 21 – Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «ЛесПромТех»

Реализация указанного мероприятия создаст для ООО «ЛесПромТех» ряд конкурентных преимуществ:

- оптимизация процедур заключения договоров на поставку производимой продукции за счет интеграции в 1С организации и обеспечения возможности оперативного отражения данных об объемах складских запасов в карточках товаров интернет-магазина и, наоборот, передача на склад поступающих заказов, датах их отгрузки;
- непрерывная доступность для клиентов;
- повышение выручки и, соответственно, прибыли без существенных дополнительных постоянных затрат за заработную плату персонала и содержание торговых площадей;
- расширение клиентской базы;
- увеличение доли целевого рынка за счет предоставления возможности для потребителей удаленного способа оформления крупных заказов;
- минимизация риска сокращения объемов сбыта при возникновении угрозы форс-мажорных обстоятельств, таких, как, например, эпидемия covid-19.

Мероприятие 2. Внедрение дополнительной услуги оповещения о состоянии заказа с целью повышения лояльности клиентов по параметру «Уровень сервисного обслуживания» посредством SMS, email, push-уведомлений, сообщений в мессенджерах.

Запуск сервиса информирования клиентов о стадии готовности и/или доставки заказа предполагает использование собранных контактных данных на этапе оформления заказа в интернет-магазинах и офлайн (в офисе ООО «ЛесПромТех»).

Предлагаемое мероприятие отличается незначительным уровнем издержек (порядка 20 т. р. в год исходя из тарифных условий оператора мобильной и интернет-связи, используемой в организации), способностью

повышения лояльности клиентов за счет формирования имиджа ответственного и коммуникабельного поставщика, а также возможностью расширения каналов связи с целевой аудиторией.

В совокупности внедрение функционала онлайн-продаж (интернет-магазина) в структуру официального сайта ООО «ЛесПромТех» и дополнительной услуги оповещения о состоянии заказа направлено на повышение лояльности клиентов по параметрам «Степень развитости цифровой и информационной среды» и «Уровень сервисного обслуживания» и, следовательно, увеличение значения индекса CSI.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

С целью оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» изначально следует определить общую сумму затрат организации на их реализацию (Таблица 9).

Таблица 9 – Затраты на мероприятия по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех»

Статья расходов на мероприятия	Сумма, тыс. руб.
Оплата по тарифному плану за использование платформы «InSales: Онлайн-продажи»	62,3
Итого по мероприятию 1:	62,3
Оплата по тарифному плану оператора мобильной и интернет-связи, используемой в организации	20,0
Итого по мероприятию 2:	20,0
Всего:	82,3

Совокупные затраты ООО «ЛесПромТех» на реализацию мероприятий, направленных на повышение ее клиентоориентированности, составят 82,3 т. р.

В соответствии с экспертной оценкой, прирост выручки в первый год функционирования интернет-магазина ООО «ЛесПромТех» ожидается в размере 10,0% и рассчитывается по формуле (3):

$$\Delta B = B \times 0,10, \quad (3)$$

где  $\Delta B$  – ожидаемый прирост выручки, тыс. руб.;

$B$  – сумма выручки в базовом году, тыс. руб.

Прирост выручки в первый год функционирования интернет-магазина ООО «ЛесПромТех» составит:

$$\Delta B = 20755 \times 0,10 = 2075,5 \text{ т. р.}$$

С учетом величины прироста выручки по формуле (4) определяется прирост прибыли от продаж:

$$\Delta П = \Delta B \times R, \quad (4)$$

где  $\Delta П$  – прирост прибыли от продаж, тыс. руб.;

$R$  – рентабельность в базовом году, %.

В 2022 г. рентабельность продаж составила 3,38%, тогда прогнозный прирост прибыли от продаж примет значение:

$$\Delta П = 2075,5 \times 0,0338 = 70,15 \text{ т. р.}$$

Для определения прироста чистой прибыли из суммы прибыли от продаж следует вычесть сумму налога на прибыль:

$$\Delta\Pi_{\text{чист}} = 70,15 - 20\% = 87,69 \text{ т. р.}$$

Значимым показателем целесообразности предлагаемых мероприятий по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» является срок окупаемости затрат по их реализации, рассчитываемый по формуле (5):

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Sigma Z}{\Delta\Pi_{\text{чист}}}, \quad (5)$$

где  $T_{\text{ок}}$  – продолжительность периода окупаемости, лет;

$\Sigma Z$  – сумма затрат на реализацию мероприятий, тыс. руб.

В соответствии с формулой (5), период окупаемости затрат на мероприятия по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» составит:

$$T_{\text{ок}} = \frac{82,3}{365} = 0,23 \text{ года} = 2,8 \text{ мес.}$$

Период окупаемости затрат на внедрение предлагаемых мероприятий составляет 2,8 месяца, что позволяет сделать заключение об их целесообразности.

Расчеты показали, что реализация мероприятий по внедрению функционала онлайн-продаж (интернет-магазина) в структуру официального сайта ООО «ЛесПромТех» и дополнительной услуги оповещения о состоянии заказа, направлены на повышение лояльности клиентов по параметрам «Степень развитости цифровой и информационной среды» и «Уровень сервисного обслуживания», что в совокупности обеспечит увеличение значения комплексного индекса лояльности клиентов CSI.

Обобщая изложенное, следует заключить, что в третьем разделе бакалаврской работы решена задача разработки мероприятий по повышению

клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» и дана оценка их эффективности, в частности:

- в качестве мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех», предложено внедрение функционала онлайн-продаж (интернет-магазина) в структуру официального сайта ООО «ЛесПромТех» и дополнительной услуги оповещения о состоянии заказа;
- внедрение разработанных мероприятий по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» в первый год реализации, согласно экспертной оценке, обеспечит организации прирост чистой прибыли в сумме 87,69 т. р.

Произведенные расчеты экономической эффективности обосновывают целесообразность и практическую значимость разработанных мероприятий.

## Заключение

На сегодняшний день одним из условий успешного функционирования на рынке в долгосрочном периоде для организаций любой сферы деятельности и масштабов, безусловно, является ориентация на потребителя, его динамично изменяющиеся требования и запросы, ввиду чего особой актуальностью характеризуется вопрос определения сущности термина «клиентоориентированность».

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования решен ряд задач.

В первом разделе бакалаврской работы систематизированы теоретические аспекты клиентоориентированности организации, а именно:

- проанализированы наиболее распространенные варианты трактовки понятия «клиентоориентированность», в результате чего данный термин определен как комплексная характеристика, отражающая способность организации при достижении ключевой цели в виде максимизации прибыли создавать условия для формирования позитивных ассоциаций и чувства удовлетворенности у имеющих и потенциальных потребителей посредством эффективного применения персоналом на практике всего спектра имеющих навыков, знаний, инструментов и технологий по выявлению специфики запросов клиентов в процессе коммуникации с ними с учетом нужд всех участников цепочки создания ценности;
- приведен перечень предпосылок для успешного внедрения клиентоориентированного подхода в организации;
- охарактеризованы ключевые этапы внедрения и управления клиентоориентированностью в организации;

– представлены широко применяемые на практике методы оценки клиентоориентированности организации (индекс лояльности CSI, метод точек соприкосновения, формирование потребительских сценариев, метод SERVQUAL).

Во втором разделе работы установлено:

– ООО «ЛесПромТех» представляет собой современную организацию, осуществляющую производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, деревянных строительных конструкций и столярных изделий, деревянной тары, предоставляющую услуги по пропитке древесины и осуществляющую оптовую и розничную торговлю строительными и лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием в полном соответствии требованиям российского законодательства;

– ООО «ЛесПромТех» на рынке услуг по распиловке и строганию древесины г. Тольятти уступает лидерские позиции лишь ООО «ВолгаСпецПроект» и ООО «Прайд», уверенно занимая на нем 3-е место;

– многие из основных экономических показателей деятельности ООО «ЛесПромТех» (выручка; себестоимость продаж; прибыль от продаж; чистая прибыль; производительность труда персонала, оборачиваемость активов) в 2020-2022 гг. характеризуются негативной тенденцией изменения. Обозначенные факты свидетельствуют о наличии затруднений в процессе реализации готовой продукции и услуг, риска снижения конкурентоспособности и устойчивости хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе;

– индекс лояльности CSI клиентов ООО «ЛесПромТех» характеризуется достаточно высоким уровнем (83,4%), при этом отдельные параметры, оцениваемые клиентами в ходе опроса, отличаются низкими баллами (уровень сервисного обслуживания и степень развитости цифровой и информационной среды), что

определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности организации.

В третьем разделе бакалаврской работы решена задача разработки мероприятий по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» и дана оценка их эффективности, в частности:

- в качестве мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех», предложено внедрение функционала онлайн-продаж (интернет-магазина) в структуру официального сайта ООО «ЛесПромТех» и дополнительной услуги оповещения о состоянии заказа;
- внедрение разработанных мероприятий по повышению клиентоориентированности ООО «ЛесПромТех» в первый год реализации, согласно экспертной оценке, обеспечит организации прирост чистой прибыли в сумме 87,69 т. р.

Произведенные расчеты экономической эффективности обосновывают целесообразность и практическую значимость разработанных мероприятий.

## Список используемой литературы

1. Андреева Т. А. Теоретические подходы к понятию клиентоориентированности организации / Т. А. Андреева // Молодой ученый. 2019. № 52 (290). С. 334-337.
2. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. М.: Инфра-М, 2018. 544 с.
3. Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: Инфра-М, 2018. - 512 с.
4. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 474 с.
5. Егоршин А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. 2-е изд., доп. и перераб. Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. 302 с.
6. Енина Е. С. Маркетинг услуг: учеб.- метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, элективный модуль «Маркетинг» / Е. С. Енина. Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. 76 с.
7. Иващенко Н.С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н.С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. №11 (101). С. 1-12.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. 6-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2018 202 с.
9. Кирий М. Клиентоориентированность в компании: пошаговый план действий [Электронный ресурс] : Официальный сайт ООО «Центр корпоративного роста». Режим доступа:

<https://www.academ.by/media/publications-lectors/article-clientfocus/?ysclid=Intnpe0gvc314041019> (дата обращения 15.09.2023 г.).

10. Косолапова М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 248 с.

11. Котова Н.Н. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Н.Н. Котова. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. 66 с.

12. Малышев А. А. Модель клиентоориентированных бизнес-процессов на примере ООО «Премьер-строй» / А. А. Малышев, Т. И. Кошелева // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 6. С. 59-64.

13. Мордасова Е. В. Как стать клиентоориентированной компанией / Е. В. Мордасова, М. А. Папикян // Молодой ученый. 2019. № 4 (242). С. 241-244.

14. Нефедова Н.Л., Сандитова Б.Д. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // Экономика и социум. 2022. №11-2 (102). С. 544-550.

15. Официальный сайт ООО «ЛесПромТех» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://lpt63.ru/> (дата обращения 25.09.2023 г.).

16. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 06.07.1999 г. №43н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18609/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/) (дата обращения 10.10.2023 г.)

17. Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению / Н.В. Трушкина, Н.С. Рынкевич // Бизнесинформ. 2019. №8. С. 244-252.

18. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / О. В. Гулакова, О. А. Кусраева, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова ; под науч. ред.

В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 280 с.

19. Управление персоналом организации : современные технологии : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др. ; под науч. ред. С. И. Сотниковой. М., 2018. 321 с.

20. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 15.09.2023 г.).

21. Хохлова Т.П. О повышении клиентоориентированности организации в сервисном менеджменте // The Scientific Heritage. 2021. №72-3. С. 55-58.

22. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / А.Д. Шеремет. М.: Инфра-М, 2019. 366 с.

23. Шестакова Е.В. Организация предпринимательской деятельности в сервисе : учебное пособие / Е.В. Шестакова, О.В Солдаткина, Р.М. Прытков ; Оренбургский гос. ун-т. Оренбург : ОГУ, 2020. 240 с.

24. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. М.: Юнити, 2018. 656 с.

25. Checko.ru – сайт проверки контрагентов [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://checko.ru/company/lpt-1176313083737?ysclid=lnw727vbom201939017/> (дата обращения 05.10.2023 г.).

Приложение А  
**Бухгалтерский баланс ООО «ЛесПромТех»**

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2022 г.

	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	24	03	2023
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «ЛесПромТех»</u>	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324085301		
Вид экономической деятельности <u>Распиловка и строгание древесины</u>	по ОКВЭД 2	16.10		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ			
Местонахождение (адрес): 445035, Самарская область, г. Тольятти, ул. Индустриальная, д. 6, стр. 2				

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Пояснения	Наименование показателя	31 декабр На <u>я</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	259	1808	2482
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>259</b>	<b>1808</b>	<b>2482</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	7727	5252	3505
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	10	-	4
	Дебиторская задолженность	2876	2053	2847
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	128	1025	11
	Прочие оборотные активы	0	631	631
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>10741</b>	<b>8962</b>	<b>6997</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>11000</b>	<b>10770</b>	<b>9480</b>

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 - Бухгалтерский баланс

Форма 0710001 с. 2

Пояснение	Наименование показателя	31	На 31	На 31
		декабр На _____ я 20 22 г.	декабря 20 21 г.	декабря 20 20 г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( - )	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1739	1767	1014
	Итого по разделу III	1749	1777	1024
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	0	209	829
	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	3107	3788	3788
	Итого по разделу IV	3107	3997	4617
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	-	-	-
	Кредиторская задолженность	6144	4996	3839
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	6144	4996	3839
	<b>БАЛАНС</b>	11000	10770	9480

Руководитель \_\_\_\_\_ Ключников С.В.  
(расшифровка подписи)

“ 24 ” марта 20 23 г.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «ЛесПромТех»

Таблица Б.1 – отчет и финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах		Коды		
Январь-				
за декабрь 20 22 г.				
	Дата (число, месяц, год)	24	03	2023
Организация Общество с ограниченной ответственностью «ЛесПромТех»	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324085301		
Вид экономической деятельности Распиловка и строгание древесины	по ОКВЭД 2	16.10		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКПО			
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКФС/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ			

Пояснение	Наименование показателя	Январь-декабрь	Январь-декабрь
		За 20 22 г.	За 20 21 г.
	Выручка	20755	28371
	Себестоимость продаж	( 3838 )	( 14025 )
	Валовая прибыль (убыток)	16917	14346
	Коммерческие расходы	( - )	( - )
	Управленческие расходы	( 16215 )	( 13603 )
	Прибыль (убыток) от продаж	702	743
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	( - )	( - )
	Прочие доходы	1331	1629
	Прочие расходы	( 1608 )	( 1620 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	425	752
	Налог на прибыль	(85)	(151)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	( 85 )	( 151 )
	отложенный налог на прибыль	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	340	601

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – отчет и финансовых результатах

Форма 0710002 с. 2

Пояснение	Наименование показателя <sup>2</sup>	Январь-	Январь-
		За декабрь	За декабрь
		20 22 Г.	20 21 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	340	601
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Ключников С.В.  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 24 ” \_\_\_\_\_ марта 20 23 г.

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.3 – отчет и финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах		Коды	
Январь-			
за декабрь 20 21 г.			
	Форма по ОКУД	0710002	
	Дата (число, месяц, год)	24	03 2022
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «ЛесПромТех» по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324085301	
Вид экономической деятельности	Распиловка и строгание древесины по ОКВЭД 2	16.10	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ		

Пояснение	Наименование показателя	Январь-	Январь-
		За декабрь	За декабрь
		20 21 г.	20 20 г.
	Выручка	28371	22558
	Себестоимость продаж	( 14025 )	( 22004 )
	Валовая прибыль (убыток)	14346	554
	Коммерческие расходы	( - )	( - )
	Управленческие расходы	( 13603 )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	743	554
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	( - )	( - )
	Прочие доходы	1629	1156
	Прочие расходы	( 1620 )	( 1171 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	752	539
	Налог на прибыль	(0)	(108)
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	( 0 )	( 108 )
	отложенный налог на прибыль	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	752	431

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.4 – отчет и финансовых результатах

форма 0710002 с. 2

Пояснение	Наименование показателя	Январь- За декабрь	Январь- За декабрь
		20 21 г.	20 20 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	752	431
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Ключников С.В.  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 24 ” марта 20 22 г.