

Все эти меры помогут обеспечить решение возникающих проблем и обеспечить высокий уровень обслуживания пассажиров в аэропорту, что в свою очередь повысит качество клиентского сервиса и общую удовлетворенность пассажиров.

В ходе данного исследования были сформированы критерии и показатели качества клиентского сервиса, применимые к сфере авиационной безопасности. Подобные критерии могут лечь в основу разработки различных программ для подготовки персонала служб авиационной безопасности.

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200068733> (дата обращения: 06.04.2024).

2. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200102288> (дата обращения: 06.04.2024).

3. Воздушный кодекс Российской Федерации (редакция от 1 апреля 2024 года) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/9040995> (дата обращения: 06.04.2024).

УДК 656

ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ПОЧТА РОССИИ»

А.М. Селезнёва, бакалавр
Л.Ю. Фалько, канд. техн. наук, доцент

*Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия*

Аннотация. *Статья посвящена важному аспекту современного бизнеса – формированию клиентоориентированности на сервисных предприятиях. Выявлены основные компоненты деятельности, влияющие на формирование клиентоориентированности предприятия к которым относятся: товар/услуга, персонал, сервис и процессы, правила и стандарты, отношения с потребителями. Описаны основные стратегические направления АО «Почта России» по совершенствованию клиентоориентированности и их реализация на примере Сахалинского филиала.*

Ключевые слова: *клиентоориентированность, компоненты клиентоориентированности, стратегия, Почта России, отделение почтовой связи*

FORMATION OF A CUSTOMER-ORIENTED SERVICE ENTERPRISE ACCORDING TO THE PRINCIPLE OF RUSSIAN POST JSC

Abstract. *The article is devoted to an important aspect of modern business – the formation of customer focus in service enterprises. The main components of activity that influence the formation of a customer-oriented enterprise have been identified, which include: product/service, personnel, service and processes, rules and standards, relationships with consumers. The main strategic directions of Russian Post JSC to improve customer focus and their implementation are described using the example of the Sakhalin branch.*

Keywords: *customer focus, components of customer focus, strategy, Russian Post, post office.*

Клиентоориентированный подход стремительно внедряется во многих областях, между тем очень быстро развивается во многих отраслях, где происходит непосредственное взаимодействие с потребителями. Усиление и развитие конкурентных отношений, стремительные изменения во внешней среде, рост культуры потребления и уровня потребностей клиентов, постоянное появление новых технологий обуславливает необходимость поиска альтернативных путей стратегического управления.

Актуальность обусловлена тем, что клиентоориентированный подход за счёт повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей, уровня сервиса является важ-

нейшим конкурентным преимуществом в условиях жесткой конкуренции на любом рынке. Привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, обеспечивает рост доходности организации.

Научная новизна работы связана с выявлением основных компонентов деятельности, влияющих на формирование клиентоориентированности любого сервисного предприятия.

Объектом исследования в статье является клиентоориентированность предприятия.

Предмет исследования: формирование клиентоориентированности сервисного предприятия

Целью работы является: формирование клиентоориентированности сервисного предприятия на примере АО «Почта России».

В исследовании использовался социологический метод в форме анкетирования и метод сравнения.

Существует множество различных определений термина клиентоориентированность, но все они имеют общие составляющие такие, как: понимание потребностей, удовлетворение клиентов, построение долгосрочных отношений, увеличение прибыли [1].

В настоящем исследовании принято определение клиентоориентированности Р.В. Руднева, поскольку оно представляется авторам наиболее полным и всеобъемлющим: «Стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей» [2].

В результате теоретического исследования выполнен анализ структуры компонентов клиентоориентированности и выявлены 5 основных компонентов, которые в совокупности позволяют компании достичь желаемого результата (таблица).

Таблица

Основные компоненты клиентоориентированности

Компонент	Значение
Продукт/услуга	Продукт (услуга), ориентированный на потребителя, позволяет компании: повысить лояльность клиентов, снизить количество негативных отзывов, увеличить товарооборот, а также обеспечить неоспоримые конкурентные преимущества.
Персонал	Персонал, ориентированный на клиента, помогает укреплять лояльность клиентов, стимулировать рост прибыли и продаж, увеличивать клиентскую базу, резко сокращать расходы на маркетинг и продвижение, повышать репутацию компании и сокращать текучесть кадров.
Сервис и процессы	Сервис и процессы, помогают клиентам оставаться удовлетворенными работой организации и возвращаться за товаром/услугой снова, что в конечном итоге приводит к увеличению доходов от продаж как на старых, так и на новых рынках.
Правила и стандарты	Стандартизация процессов на предприятии для эффективного выстраивания бизнеса, совершенствования производственных процессов, обеспечения стабильного качества и конкурентоспособности продукции или выполнения работ, оказания услуг.
Отношения с клиентами	Построение долгосрочных отношений с потребителями, которые обеспечат стабильный доход организации.

Предложенная в настоящей работе структура клиентоориентированности апробирована в процессе анализа стратегии развития АО «Почта России» на период с 2020 до 2030 года.

Анализ позволил оценить уровень клиентоориентированности организации. Основные направления данной стратегии по 5 компонентам представлены на рисунке [3].

Анализ показал, что в стратегии АО «Почта России» предусмотрены цели по всем компонентам клиентоориентированности. Таким образом, стратегия развития направлена на ребрендинг организации, на повышение её клиентоориентированности.

В работе выполнен анализ деятельности АО «Почта России» в Сахалинской области по внедрению данной стратегии и совершенствованию сервиса по выше перечисленным компонентам. Сахалинской область входит в макрорегион «Дальний Восток». В области расположено 78 почтовых отделений, общая численность сотрудников насчитывает около 390 сотрудников [4]. Организация здесь не так быстро развивается, как в центральной России, однако развитие все же есть.

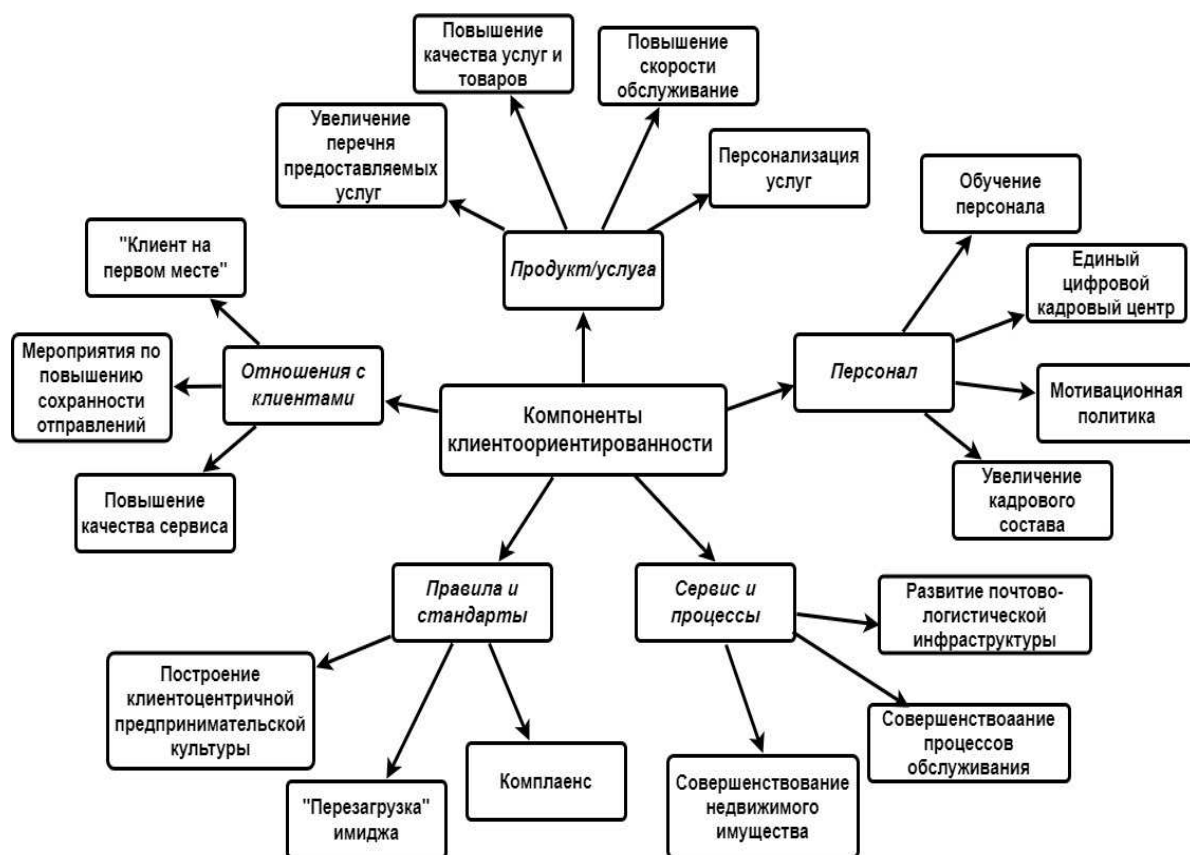


Рис. Основные направления стратегии АО «Почта России»

Деятельность по совершенствованию товаров и услуг (первый компонент) предполагает увеличение перечня предоставляемых услуг, повышение качества услуг и товаров, их персонализация, а также повышение скорости обслуживания. На данное время в Сахалинской области работают над поставленными задачами: появляются новые оборудования в отделениях почтовой связи, продажа лекарственных препаратов является одной из самых приоритетных для введения в перечень услуг.

Второй компонент клиентоориентированности – это персонал. Персонал играет ключевую роль в деятельности организации, именно поэтому руководство АО «Почта России» задумываются о создании корпоративного университета для непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников на основе ценностно-ориентированного подхода. Так же планируется реализация проекта электронного кадрового документооборота и переход к единым цифровым кадровым центрам, решающим типовые запросы сотрудников. В планах осуществить эффективную систему вознаграждения, повышение заработной платы сотрудников, основанной на данных рынка и принципах внутренней справедливости. Поддержание предпринимательской культуры через программы проектной, долгосрочной и разовой мотивации. Вместе с тем запуск системы нематериальной стимуляции с ориентацией на персональные потребности сотрудников.

В Сахалинской области в рамках работы по повышению качества и клиентоориентированности «Почта России» ужесточает контроль за работой персонала на всех уровнях и усиливает административные меры взыскания для почтовых работников, недобросовестно выполняющих свои должностные обязанности. Результаты последних проверок, проведенных по инициативе руководства Почты России, показали недостаток компетентности отдельных руководителей, профессионализма и этических качеств ряда почтовых работников, непосредственно обслуживающих клиентов.

Недостаток кадров усложняет работу сахалинских отделений. Почти везде по Южно-Сахалинску штат недоукомплектован, в связи с чем часы работы почтовых отделений сокращены.

Постановлением правительства Сахалинской области от 13 сентября 2023 установлена величина прожиточного минимума в Сахалинской области на 2024 год: на душу населения – 20 745 рублей, для трудоспособного населения – 22 612 рублей,

Из 1712 работающих на почте России, в соответствии с их действующим штатным расписанием, 401 работник получает меньше минимального размера оплаты труда, а сейчас – уже и меньше прожиточного минимума. В связи с этим на работу принимаются неквалифицированные

сотрудники без образования и опыта работы, которые не желают обучаться и добросовестно выполнять свои обязанности за такую небольшую оплату труда.

Третий компонент клиентоориентированности – это сервис и процессы. Данный компонент клиентоориентированности в большей степени подвержен изменениям и требует большой работы. Во-первых, это работа с почтово-логистической инфраструктурой: задумываются о внедрении технологии оптимизации транспортных маршрутов, применение «бережливого производства» для повышения логистических операций. Большое внимание уделяется развитию курьерской службы, формированию единой информационной транспортной платформы. Так же оптимизации и расширению транспортного парка, повышению эксплуатационной эффективности.

Сахалинская область находится на начальной стадии развития данных направлений, за последние несколько лет произошло увеличение количества специализированных автотранспортных средств, что увеличило возможность курьерской доставки в более короткие сроки, однако существует сложность с подбором персонала на данную должность. Всего на территории области действуют 156 автомобильных почтовых маршрутов. Для межобластного сообщения используется авиационный и морской транспорт. С апреля 2020 г. благодаря оптимизации логистических перевозок Почта России сократила в среднем на три дня сроки пересылки почтовых отправлений между городами с численностью населения свыше 50 тыс. человек, а также временно увеличила срок хранения посылок в почтовых отделениях до двух месяцев.

Во-вторых, это работа с процессами обслуживания, такими как: усовершенствование точек обслуживания, обеспечение предоставления услуг в шаговой доступности, внедрение удобных и эффективных форматов обслуживания и снижения очередей в отделениях почтовой связи, оптимизация приема и выдачи почтовых отправлений.

Сахалинская область стала лидером в рейтинге дальневосточных регионов по числу предварительной записи клиентов в почтовые отделения. Количество обращений по записи на одно почтовое отделение составило 195. Более 90% онлайн-записей на определенное время обслуживания компания получает от клиентов с помощью мобильного приложения, остальные предпочитают записываться на сайте Почты России. Однако не во всех городах Сахалинской области действует предварительная запись в отделение почтовой связи.

В-третьих, работы направлены на усовершенствование недвижимого имущества, а именно повышение эффективности его использования, внедрение системы метрик, характеризующих утилизацию использования объектов, капитализация и реконструкция объектов недвижимости, реализация недвижимого имущества, не соответствующего целям деятельности.

Что касается реконструкции помещений то, по три сельских отделений "Почты России" в Холмском районе, в Корсаковском районе, в Невельском районе и в Углегорском районе Сахалинской области в 2022 году отремонтировали и модернизировали. Так же были полностью отремонтированы 3 отделения, и частично отремонтированы 5 отделений в Южно-Сахалинске. Во многих отделения области уже проводят подготовку к ремонту.

Четвертый компонент – это правила и стандарты. В основном это задачи на «перезагрузку» имиджа организации, построение клиентоцентричной предпринимательской культуры с фокусом на командное взаимодействие, комплаенс (деятельность, направленная на создание корпоративной системы, обеспечивающей соблюдение требований применимого законодательства, правил и стандартов). Внедрение корпоративной бизнес-этики, повышение уровня осведомленности и знаний сотрудников о применимых правилах, требованиях и ограничениях, касающихся их работы. Большое внимание уделяется обратной связи, для этого считают необходимым внедрить работающие формы обратной связи для своевременного выявления нарушений и оперативного устранения их причин.

Сотрудники на всех уровнях АО «Почты России» должны соблюдать требования законодательства, правил и стандартов. Основными нормативно-правовыми документами являются: Устав АО «Почта России» (утв. 20.09.2019, с изменениями от 29.09.2021), Стратегия развития АО «Почта России» 2020-2030 гг., Антикоррупционная политика АО «Почта России» (утв. 31.07.2020), Этический кодекс АО «Почта России» (утв. 17.12.2019), Федеральный закон «О связи», Федеральный закон «О почтовой связи», Правила оказания услуг почтовой связи, Политика Почты России в сфере обработки персональных данных, Политика Почты России по защите персональных данных клиентов и другие [5].

С помощью анкетирования потребителей Сахалинского филиала АО «Почта России» и изучения отзывов в интернет ресурсах было выявлено, что не все сотрудники отделений почтовой связи соблюдают данные требования. Потребителями выделены следующие несоответствия тре-

бованиям: малая осведомленность персонала об услугах, которые предоставляет организация; отсутствие надлежащего приветствия и прощания с клиентом; неуважительное, грубое отношение к потребителям, однако ведется работа, направленная на качественное обучение сотрудников и заинтересованность в данных профессиях.

Пятый компонент клиентоориентированности – это отношения с клиентами. К нему относятся повышение качества сервиса и поддержки, проведение мероприятий по повышению сохранности отправок и повышение комфорта клиентов, также снижение очередей, возможность проверить и примерить товар, оформить быстрый возврат. Организация задумывается о внедрении CRM и сборе данных обо всех транзакциях, опросах, анализах данных об отправлениях и операциях для обогащения данных в привязке к пользователю. Планируется формирование единой и самообновляющейся базы знаний о клиентах, для понимания образа жизни, интересов, психотипа клиента, для дальнейшего успешного взаимодействия. Построение знания о продуктах и услугах Почты России: ведение непрерывной информационной активности в цифровых каналах коммуникации и другие. Соблюдение принципов стратегии «Клиент на первом месте» такие как: добросовестность и честность, доверие, искренность и желание помочь, меньше обещаний, больше дела, знание того, что хочет клиент, персональный подход к каждому клиенту, внимание к мелочам, умение не только понять, но и принять мнение клиента, удовлетворение потребностей клиента, работать лучше конкурентов, превосходить ожидания клиентов.

Сахалинский филиал нацелен на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество со своими клиентами и несет ответственность за надежность и качество услуг. От качества обслуживания зависит результат и успешность работы. Как было сказано ранее, работа персонала отделений почтовой связи оставляет желать лучшего, именно поэтому основной задачей является работа с персоналом, чтобы все работники без исключения общались с клиентами уважительно, соблюдали все локальные нормативные акты, регулирующие взаимодействие с клиентами, предпринимали все зависящие от него меры, чтобы не допустить конфликтной ситуации с клиентом, в случае, если конфликтная ситуация с клиентом возникнет, работники прикладывали все усилия для мирного урегулирования такой ситуации.

Таким образом, в ходе исследования выделены компоненты клиентоориентированности: товар/услуга, персонал, сервис и процессы, правила и стандарты, а также отношения с клиентами. По этим компонентам описаны основные направления стратегии АО «Почта России» и приведена их реализация на примере Сахалинского филиала.

АО «Почта России» стремится к развитию и основными задачами стратегии является: обеспечить цифровизацию почтовых услуг, обеспечить доступность социальных и государственных сервисов по всей стране, стать логистическим партнером №1 для участников рынка электронной коммерции, предоставить населению страны базовые финансовые услуги в шаговой доступности, повысить доступность качественных и недорогих товаров народного потребления, сформировать клиентоцентричную культуру, произвести ребрендинг продуктов и цифровую трансформацию бизнесов.

Основным компонентом для создания клиентоориентированной организации является персонал, так как именно персонал задействован в работе всех остальных компонентов клиентоориентированности. АО «Почта России» мало заботится о своих внутренних клиентах, не предоставляет нужных условий для комфортной и плодотворной работы. Нет грамотного привлечения и отбора персонала, на работу берут людей без подходящего образования, без опыта работы. Вместе с тем, этих кандидатов особо не обучают, редко можно увидеть продолжительную адаптацию с наставником. Система материальной мотивации слабо развита: низкая заработная плата, которая порой не доходит до прожиточного минимума, премирование сотрудников происходит крайне редко. Нет профессионального развития, слабая организационная культура. Именно поэтому, работа с персоналом должна быть приоритетной в данной стратегии развития.

Стратегия АО «Почты России» распространяется и на Сахалинскую область, однако изменения в данном регионе происходят медленно и многие стратегические направления, и задачи не являются приоритетными на данный момент. Самая главная задача, которая стоит перед филиалом – это работа с персоналом, их обучение, пересмотр правил найма и трудоустройства и разработка мотивационной политики. Ведь только удовлетворенный внутренний клиент способен создать удовлетворенного внешнего клиента.

1. Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию. – Текст: электронный // Cyberleninka [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-suschnost-podhody-k-ponimaniyu/viewer> (дата обращения: 26.10.2023).

2. Руднев Р.В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. – Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. – 260 с. (С. 49-54)

3. Обзор стратегии развития 2020-2030. – Текст: электронный // Почта России [сайт]. – URL: <https://www.pochta.ru/documents/10231/3481172613/> (дата обращения: 25.12.2023).

4. Почта России // [pochta.ru](https://www.pochta.ru/): официальный сайт компании. – URL: <https://www.pochta.ru/> (дата обращения: 25.12.2024).

5. Учредительные и внутренние документы. – Текст: электронный // Почта России [сайт]. – URL: <https://www.pochta.ru/company/documents> (дата обращения: 25.12.2023).

УДК 338.984

ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ШАБЛОНУ ОСТЕРВАЛЬДЕРА НА ПРИМЕРЕ ООО «ТБСТРОЙ-НАХОДКА»

К.А. Сороквашина, бакалавр
И.А. Шеромова, д-р техн. наук, профессор

Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей применения бизнес-модели по шаблону Остервальдера при анализе возможных направлений развития предприятия. Апробация результатов работы проведена на примере строительной организации ООО «ТБСтрой-Находка», в отношении которой определены направления развития деятельности, и выполнено обоснование целесообразности внедрения нового вида услуг, а именно услуг доставки.

Ключевые слова: деятельность предприятия, развитие деятельности, бизнес-модель, шаблон бизнес-модели Остервальдера, транспортные услуги, услуги доставки.

STUDY OF THE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY BASED ON THE CONSTRUCTION OF A BUSINESS MODEL ACCORDING TO THE OSTERWALDER TEMPLATE USING AN EXAMPLE LLC «TBSTROY-NAKHODKA»

Abstract. The article is devoted to the study of the features of applying a business model according to the Osterwalder template when analyzing possible directions for the development of an enterprise. The testing of the results of the work was carried out using the example of the construction organization LLC «TBStroy-Nakhodka», in relation to which the directions for the development of activities were determined, and the feasibility of introducing a new type of service, namely delivery services, was justified.

Keywords: enterprise activity, activity development, business model, Osterwalder business model template, transport services, delivery services.

Актуальность исследования. Рост конкуренции на рынке требует от предприятий постоянного развития деятельности, в том числе за счет расширения ассортимента оказываемых услуг. Однако определение направлений такого развития требует глубокого анализа всех аспектов деятельности предприятия и серьезного обоснования принимаемых решений. Проведение глубокого и обоснованного анализа невозможно без применения специального инструментария, среди прочего, предоставляющего возможность для систематизации исходной информации. В качестве такого инструментария, как показывает анализ специальной литературы, могут быть использованы различные бизнес-модели. В связи с этим рассмотрение особенностей практического применения бизнес-модели деятельности организации по шаблону Остервальдера в аспекте развития конкретного предприятия за счет внедрения нового вида услуг, представляет несомненный интерес.