

# ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ INVESTMENT AND INNOVATIONS

УДК 334.02

DOI 10.52575/2687-0932-2021-48-2-244-251

## Клиентоориентированный подход в системе менеджмента качества: аксиома или требование времени?

**Кучерявенко С.А., Чистникова И.В., Назарова А.Н.**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85  
E-mail: Kucheryavenko\_s@bsu.edu.ru

**Аннотация.** В условиях турбулентности экономики вопросы развития системы менеджмента качества приобретают все большую значимость. Клиентоориентированный подход становится одним из базовых принципов в системе управления организацией. Уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда оказывает существенное влияние на результативность деятельности организации. В связи с чем возникает необходимость развития внутренней клиентоориентированности. Целью данного исследования является определение и систематизация основных критериев клиентоориентированности через призму концепции бережливого управления. В результате исследования были выявлены и обобщены основные условия формирования и обеспечения функционирования внутренней клиентоориентированности организации. Рассмотрены эффекты от внутренней клиентоориентированности, возникающие за счет улучшения взаимодействия и формирования культуры взаимоотношений персонала организации. Результаты исследования могут быть использованы в процессе развития системы менеджмента качества организации.

**Ключевые слова:** внутренняя клиентоориентированность, критерии внутренней клиентоориентированности, корпоративные коммуникации, развитие внутренней клиентоориентированности, оценка внутренней клиентоориентированности, стратегии взаимодействия с внутренними клиентами, эффекты от внутренней клиентоориентированности, лояльность персонала.

**Благодарности:** исследование проведено в рамках международного проекта по программе Европейского союза Erasmus+ №619477-EPP-1-2020-1-NL-EPPKA2-SVHE-JP «Улучшение внутренней оценки качества образования в сфере преподавания и обучения в вузах Азербайджана и России, IQAinAR».

**Для цитирования:** Кучерявенко С.А., Чистникова И.В., Назарова А.Н. 2021. Клиентоориентированный подход в системе менеджмента качества: аксиома или требование времени? Экономика. Информатика, 48 (2): 244–251. DOI 10.52575/2687-0932-2021-48-2-244-251.

## Customer-oriented approach in the quality management system: an axiom or demand of the time

**Svetlana A. Kucheryavenko, Irina V. Chistnikova, Anastasia N. Nazarova**

Belgorod National Research University,  
85 Pobeda St, Belgorod, 308015, Russia  
E-mail: Kucheryavenko\_s@bsu.edu.ru

**Abstract.** In a turbulent economy, the development of a quality management system is becoming increasingly important. A customer-oriented approach is becoming one of the basic principles in the organization's

management system. The level of employee satisfaction with working conditions has a significant impact on the performance of the organization. In this connection, there is a need to develop internal customer focus. The purpose of this study is to define and systematize the main criteria of customer focus through the prism of the concept of lean management. As a result of the study, the main conditions for the formation and maintenance of the internal client-orientation of the organization were identified and summarized. The article considers the effects of internal customer focus arising from the improvement of interaction and the formation of a culture of relationships between the organization's personnel. The research results can be used in the process of development of the organization's quality management system.

**Keywords:** internal customer focus, criteria of internal customer focus, corporate communications, development of internal customer focus, assessment of internal customer focus, strategies for interacting with internal customers, effects of internal customer focus, staff loyalty.

**Acknowledgements:** the study was carried out within the framework of an international project under the European Union program Erasmus + №619477-EPP-1-2020-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP "Enhancement of internal quality assurance of education in teaching, learning and assessment in HEIs of Azerbaijan and Russia".

**For citation:** Kucheryavenko S.A., Chistnikova I.V., Nazarova A.N. 2021. Customer-oriented approach in the quality management system: an axiom or demand of the time. Economics. Information technologies, 48 (2): 244–251. DOI 10.52575/2687-0932-2021-48-2-244-251.

---

## Введение

Развитие системы менеджмента качества в любой организации является стратегическим решением, способным улучшить результаты ее деятельности и обеспечить устойчивое развитие. Основные потенциальные преимущества от применения системы менеджмента заключаются в способности стабильно удовлетворять требования потребителей. Улучшение эффективности и результативности системы менеджмента качества сегодня возможно за счет формирования в организации культуры бережливого производства.

Конкурентоспособность и выживание любой компании в сложившейся экономической ситуации непосредственно зависит от количества постоянных клиентов и способности привлечения новых потребителей товаров, работ и услуг. Ориентация на запросы, потребности и ожидания клиента является одним из базовых принципов бережливого управления.

Полное удовлетворение ожиданий внешнего потребителя возможно при своевременном выполнении его заказа в требуемом качестве и количестве. Для реализации данного условия необходимо организованное и слаженное взаимодействие всех сотрудников и подразделений обслуживающей фирмы. То есть должны выполняться требования внутренней клиентоориентированности [Колесникова, 2015; Lee и др., 2021].

В концепции бережливого производства важным является глубокое понимание потребностей не только внешних клиентов, но и внутренних. При этом к внутренним клиентам следует относить всех сотрудников, использующих внутренние сервисы компании для осуществления своей деятельности.

Развитие внутренней клиентоориентированности является фактором повышения конкурентоспособности организации и обеспечения высоких экономических результатов за счет обеспечения стабильной, качественной и слаженной работы сотрудников компании.

## Основная часть

### Исследование категориального аппарата внутренней клиентоориентированности

Многие экономисты, исследовавшие понятие «внутренней клиентоориентированности», выделяют две составляющие: **корпоративная культура**, инициируемая топ-менеджерами организации, которая направлена на внимание к потребностям своих сотрудников; **коммуникации**, выстроенные по принципу

«оперативности, профессионализма и командной работы» [Wolfenbarger и др., 2010; Frank, 2004; Conduit и др., 2014].

Так, Шкирандо О.И., внутреннюю клиентоориентированность обосновывает как «способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей своих сотрудников, возникающих в процессе рабочей деятельности» [Шкирандо, 2017].

«Понятие внутренней клиентоориентированности тесно связано с мотивацией сотрудников, психологическим климатом в компании, атмосферой на рабочем месте и, как следствие, с уровнем удовлетворенности персонала в целом» [Грабс-Уэст, 2014].

Формирование культуры бережливого производства, как экономического регулятора поведения персонала, позволяет получить дополнительную прибыль за счет ранее скрытых резервов. Основные положительные эффекты, фиксируемые организациями, внедряющими принципы внутренней клиентоориентированности, представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные эффекты от внутренней клиентоориентированности организации  
Fig. 1. The main effects of the internal customer orientation of the organization

По мнению авторов, под внутренней клиентоориентированностью нужно понимать внимание и уважение к ожиданиям и потребностям сотрудника организации, как внутреннего клиента ее услуг и корпоративных ценностей.

### **Критерии и принципы внутренней клиентоориентированности организации**

Исследование сущности внутренней клиентоориентированности позволяет определить основные правила, которыми должны руководствоваться топ-менеджеры, внедряющие принципы клиентоориентированности на предприятии:

- формирование клиентоориентированного поведения сотрудников, основанного на уважении к «внутренним посетителям», понимании и удовлетворении их потребностей и профессиональной компетентности в области функциональных обязанностей;
- организация клиентоориентированного пространства: создание комфортной среды, поддержание чистоты помещений, оснащение необходимыми сервисами, зонирование помещения;
- выстраивание взаимоотношений на принципах партнерства.

Перспективу для решения проблемы внутрикорпоративной клиентоориентированности дает комплексное рассмотрение ее основных составляющих характеристик (рис. 2).



Рис. 2. Основные критерии формирования внутренней клиентоориентированности организации  
Fig. 2. The main criteria for the formation of internal customer orientation of the organization

Поэтому под критериями внутренней клиентоориентированности целесообразно понимать систему показателей, используемую для оценки клиентоориентированности организации: скорость обслуживания, внимательность к проблемам сотрудников, доброжелательность обслуживания, профессионализм.

### Методы оценки и развития внутренней клиентоориентированности

В трудах Натейкиной Ю.О. представлены методы оценки уровня внутренней клиентоориентированности сотрудников [Натейкина, 2015; Натейкина, 2016]. В основу предлагаемых методов оценки заложен мониторинг лояльности сотрудников.

Однако использование данных методов для оценки уровня внутренней клиентоориентированности не позволяет провести диагностику клиентоориентированности в полном объеме. А именно, не предусмотрены: оценка эффективности коммуникаций персонала разных подразделений организации, оценка культуры взаимоотношений персонала, мониторинг вовлеченности персонала в достижение целей организации в области качества и понимание причастности к общему делу. Использование перечисленных методов позволит расширить инструментарий исследования внутренней клиентоориентированности организации и получить полную информацию для дальнейшего развития.

Анализируя опыт развития внутренней клиентоориентированности на отечественных предприятиях, можно заключить, что для формирования и обеспечения функционирования внутрикорпоративной клиентоориентированности должны быть созданы определенные условия (табл. 1).

Таблица 1  
 Table 1

Основные условия формирования и обеспечения функционирования внутренней клиентоориентированности организации  
 The main conditions for the formation and maintenance of the internal customer orientation of the organization

Условие внутренней клиентоориентированности	Характеристика условия	Мероприятия для обеспечения условий
Понимание целей, ценностей, миссии компании	Понимание работников организации сути деятельности компании, вовлеченность персонала в процессы по ее улучшению	Информирование работников о предназначении бизнеса, формирование корпоративной культуры, организация корпоративных мероприятий
Положительные взаимоотношения	Доброжелательное коммуницирование и обслуживание работников компании	Создание понятных и конкретных алгоритмов (регламентов) процессов компании
Доброжелательное и активное сотрудничество	Регулярное эффективное взаимодействие в командах, большое количество предложений по улучшениям	Создание возможностей для участия каждого работника в процессах преобразования деятельности компании
Признание	Оценка хорошей работы	Применение инструментов морального и материального стимулирования сотрудников
Оценка заслуг	Признание и поощрение хороших результатов и достижений в работе	Создание системы премирования, доплат, надбавок
Повышение уровня компетентности	Создание обстановки, способствующей развитию личного и творческого потенциала работников	Организация тренингов, мастер-классов, курсов повышения квалификации, наставничество

«Развитие внутренней клиентоориентированности целесообразно начать с формирования соответствующей корпоративной культуры, при этом следует предусмотреть одновременное изменение корпоративных целей, ценностей, образа мышления и взаимодействия сотрудников» [Лидин и др., 2015; Donovan и др., 2004].

Следует отметить, что существенного повышения эффективности коммуникации для целей достижения внутренней клиентоориентированности можно достичь посредством стандартизации речевых оборотов сотрудников компании, а также всех процессов системы менеджмента качества организации, регламентируя четкую последовательность действий сотрудников. Особое значение имеет разработка стандартов обслуживания внутренних клиентов, регламенты по оформлению различных внутренних документов, «эталон взаимодействия между отделами компании», требования к предоставлению внутренней информации.

Разрабатывая стандарты (регламенты) следует учитывать, что запросы персонала предприятия могут быть типовые, а могут быть отличные от классического сценария. Поэтому руководству необходимо определить несколько сценариев взаимодействия с внутренними клиентами (табл. 2) и обучить персонал организации выстраивать коммуникации в рутинных, однотипных, часто повторяющихся процессах, а также моделировать профессионально точные и вежливые сообщения на нестандартные запросы.

Таблица 2  
Table 2

Принципы формирования ответов и решений на запросы внутренних клиентов  
Principles of forming responses and solutions to internal customer requests

Вид обращения (требования)	Особенность ответа (решения) на запрос	Характеристика ответа (решения)
Типовое обращение, официальное требование стандартной процедуры	Типовой ответ	Ответ и решение формируется на основе опыта подобных регулярных обращений
Нетиповое официальное требование, имеющее понятную последовательность решения	Оригинальный (уникальный) ответ	Формирование решения на основе компоновки стандартных ответов в предлагаемой последовательности
Официальное обращение с изменяющимися требованиями	Ряд типовых ответов, соответствующих этике и корпоративной культуре	Поиск нескольких ответов, формирование компромиссных решений
Нелогичный запрос в рамках официальной процедуры	Творческий ответ	Формирование решения на основе компоновки стандартных и креативных ответов

### Заключение

Учитывая современные тенденции развития внутренней клиентоориентированности организации, инструменты бережливого производства становятся базовыми для ориентации на потребности внутреннего клиента организации, а их внедрение в организации позволяет достичь постоянного улучшения эффективности и результативности системы менеджмента качества. Ключевой технологией в данном случае можно считать стандартизацию ответов на запросы и официальные обращения.

Результативность работы любой компании напрямую зависит от уровня взаимодействия и взаимопонимания ее команды. Поэтому аспектам формирования атмосферы внутренней клиентоориентированности следует уделять особое внимание, создавая в компании условия для развития личностного потенциала, доброжелательности, признания заслуг и достижений, поощрений, приобщения к корпоративным ценностям и др.

В итоге хотелось бы подчеркнуть, что для функционирования системы обеспечения внутрикорпоративной клиентоориентированности необходимы мониторинг режима коммуникационного процесса, изучение удовлетворенности внутренних клиентов и показателей скорости и качества их обслуживания, оценка вовлеченности персонала в достижение целей организации в области качества и понимание причастности к общему делу. Применение такого подхода позволит развивать внутреннюю клиентоориентированность.

### Список литературы

1. Баев Г.О. 2020. Использование простых инструментов бережливого производства для достижения целей. Электронный ресурс. URL: <http://cup-russia.ru/2019/03/volgaero/> (дата обращения 15 февраля 2021).
2. Грабс-Уэст Л. 2014. Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. Л. Грабс-Уэст. М.: Манн, Иванов и Фербер, 128 с.
3. Колесникова А.В. 2015. Основные принципы организации работы клиентоориентированной компании. Евразийский союз ученых. 4–1 (13): 160–161.
4. Лидин К.Л., Потехина А.М., Якобсон А.Я. 2015. Стратегия клиентоориентированного подхода в средах с различной турбулентностью. Современные проблемы науки и образования. 1: 683.

5. Натейкина Ю.О. 2015. Анализ уровня внутренней клиентоориентированности сотрудников. *Международный научно-исследовательский журнал*. 9 (40): 57–58.
6. Натейкина Ю.О. 2016. Методы развития внутренней клиентоориентированности персонала. *Международный научно-исследовательский журнал*. 3 (45): 48–49.
7. Сетина И.И. 2018. Применение бережливых технологий в управлении организацией. XX Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета: сборник статей: 149–152.
8. Шкирандо О.И. 2017. Формирование внутренней клиентоориентированности организации: принципы и рекомендации. *Проблемы современной экономики: сборник материалов XXXVII Международной научно-практической конференции*: 60–66.
9. Bellou V. 2017. The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. *Journal of Health Organization and Management*.
10. Conduit J., Matanda M.J., Mavondo F.T. 2014. Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*. 13–14: 1320–1352.
11. Donavan D.T., Brown T.J., Mowen J.C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*. 68, 1: 128–146.
12. Frank L. 2004. Eichorn Internal Customer Relationship Management (IntCRM) a Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out. *Problems and Perspectives in Management*. 1: 154–177.
13. Kilburn A.J. 2009. Building quality internal exchange: the role of the organization and the individual in internal customer orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*. 13 (1): 79.
14. Lee C.M.J., Che-Ha N., Alwi S.F.S. 2021. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*. 122: 751–760.
15. Wolfenbarger M., Gilly M.C. 2010. Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38 (40): 520–529.

## References

1. Bayev G.O. 2020. The use of simple tools of lean manufacturing to achieve goals. [Antlion] Available at: <http://cup-russia.ru/2019/03/volgaero/> (accessed 15 February 2021).
2. Grabs-West L. 2014. Employees for life. Lessons of loyalty from Southwest Airlines. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber: 128.
3. Kolesnikova A.V. 2015. Osnovnye principy organizacii raboty klientoorientirovannoj kompanii [Basic principles of organizing the work of a customer-oriented company]. *Evrazijskij sojuz uchenyh*. 4–1 (13): 160–161.
4. Lidin K.L., Potekhina A.M., Yakobson A.Ya. 2015. The strategy of customer-oriented approach the environment with the different level of turbulence. *Modern problems of science and education*. 1: 683.
5. Nateikina Y.O. 2015. Analysis of the level of internal customer orientation staff. *International Research Journal*. 9 (40): 57–58.
6. Nateikina Y.O. 2016. Methods for development internal staff customer orientation. *International research journal*. 3 (45): 48–49.
7. Setina I.I. 2018. The use of lean technologies in the management of the organization. XX All-Russian Student Scientific and Practical Conference of Nizhnevartovsk State University: collection of articles: 149–152.
8. Shkirando O.I. 2017. Formirovanie vnutrennej klientoorientirovannosti organizacii: principy i rekomendacii [Formation of internal customer orientation of the organization: principles and recommendations]. *Problemy sovremennoj jekonomiki: sbornik materialov XXXVII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*: 60–66.
9. Bellou V. 2017. The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. *Journal of Health Organization and Management*.
10. Conduit J., Matanda M.J., Mavondo F.T. 2014. Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*. 13–14: 1320–1352.

11. Donovan D.T., Brown T.J., Mowen J.C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*. 68, 1: 128–146.
12. Frank L. 2004. Eichorn Internal Customer Relationship Management (IntCRM) a Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out. *Problems and Perspectives in Management*. 1: 154–177.
13. Kilburn A.J. 2009. Building quality internal exchange: the role of the organization and the individual in internal customer orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*. 13 (1): 79.
14. Lee C.M.J., Che-Ha N., Alwi S.F.S. 2021. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*. 122: 751–760.
15. Wolfenbarger M., Gilly M.C. 2010. Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38 (40): 520–529.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Кучерявенко Светлана Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент, директор Центра менеджмента качества, доцент кафедры управления и экономики фармации, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

**Чистникова Ирина Вячеславовна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

**Назарова Анастасия Николаевна**, начальник отдела системы менеджмента качества Центра менеджмента качества, старший преподаватель кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Svetlana A. Kucheryavenko**, PhD in Economics, Associate Professor; Director of the Center for Quality Management, Associate Professor of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Belgorod National Research University, Belgorod, Russia

**Irina V. Chistnikova**, PhD in Economics, Associate Professor; Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod National Research University, Belgorod, Russia

**Anastasia N. Nazarova**, Head of the Quality Management System Department of the Quality Management Center, Senior Lecturer of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod National Research University, Belgorod, Russia