

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

## **ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Пензевой Вероники Тимофеевны

Научный руководитель  
к.с.н., доцент  
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2017

**Оглавление**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы внутренней и внешней среды организации.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и структура среды организации.....	6
1.2 Факторы внутренней среды организации.....	11
1.3 Факторы внешней среды организации.....	14
1.4 SWOT-матрица как метод исследования факторов внешней и внутренней среды организации.....	20
<b>Глава 2 Проведение оценки факторов внешней и внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».....</b>	<b>30</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».....	30
2.2 Проблемы в развитии Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».....	42
2.2 SWOT – анализ внешней и внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».....	44
2.3 Меры по дальнейшему развитию Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».....	51
<b>Заключение.....</b>	<b>55</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>57</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что задачей стратегического управления является обеспечение взаимодействия организации с внутренней и внешней средой для поддержания потенциала на том уровне, который позволял бы достигать цели организации, тем самым давая ей возможность функционировать в долгосрочной перспективе.

Для любого предприятия актуальна проблема стратегического и внутрифирменного управления в условиях рыночных отношений. Для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия, руководителю необходимо научиться анализировать и предвидеть перспективу своего развития.

Рассматривая организацию как единый организм, который может правильно функционировать лишь при сочетании благоприятных условий внутренней и внешней среды, можно сказать, что не всегда эти условия соблюдаются. Под влиянием внешних факторов формируется внутренняя среда организации, но в тоже время сильная внутренняя организационная составляющая позволяет противодействовать негативным факторам из «вне», поддерживая деятельность организации. Внутренняя среда получает из внешней необходимые ресурсы для реализации своего предназначения. Внешняя среда, в свою очередь, является источником необходимых ресурсов для поддержания ее внутреннего потенциала на высоком уровне. Главной задачей любого предприятия является изучение, оценка и формирование стратегии развития в тех или иных условиях внешней среды.

В нынешних условиях развития экономики особое значение придается организационным процессам, происходящих в разнообразной деятельности организаций. Современный менеджер должен понимать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации [7, с. 15].

Оценка состояния организации дает возможность обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить не-

обходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной стратегии и политики.

**Объект исследования:** Контакт- центр филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Предмет исследования:** внутренняя и внешняя среда Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Цель исследования:** провести анализ внешней и внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» на рынке и предложить мероприятия по совершенствованию стратегии его развития.

Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной работе предусмотрено решение следующих **задач**:

- охарактеризовать факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на предприятие;
- рассмотреть теоретические аспекты организации и ее среды;
- провести оценку внутренней и внешней среды организации Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»;
- предложить меры по дальнейшему развитию Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» в соответствии со SWOT-анализом.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме оценки факторов внешней и внутренней среды предприятия. В работах И. Аристаховой [6], В. Д. Веснина [13], Е. Л. Гапоненко [15] широко освещены вопросы применения и взаимодействия элементов внешней и внутренней среды организации.

Основы анализа внешней и внутренней среды, принципы и правила взаимодействия субъектов подробно изложены в трудах А. Н. Алимова [9], Л. Г. Зайцева [26], М. Б. Шифрина [50], а также зарубежных ученых Д. Дей [23], Р. Л. Дафта [24].

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые

документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс филиала «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».

**Методы исследования:** системный и функциональный подходы, аналитический, графический методы.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования стратегии развития Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго», основанной на анализе внешней и внутренней среды организации, а также результаты исследования могут быть использованы в аналогичных предприятиях.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы.

## **Глава 1 Теоретические и методические основы внутренней и внешней среды организации**

### **1.1 Понятие и структура среды организации**

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что существует огромное количество научных подходов к определению среды организации.

Так, по мнению Л. И. Дорофеева, все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение [12].

В работах А.В. Плотникова среда организации представляется как взаимодействие внешних и внутренних структур организации. Внешняя среда обуславливает взаимодействие компаний между собой. Внутренняя среда, по мнению А.В. Плотникова, обеспечивает внутренние процессы работоспособности организации [33].

По мнению Тухватулиной Лилии Равильевны, организация является открытой системой и состоит из внешней и внутренней среды. В работах Л.Р. Тухватулиной отмечено, что изменения во внешней среде ведут к изменениям во внутренней среде [34].

Систематизировав представления последних лет, среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней. Среда организации – это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере [35].

Все организации функционируют в определенных условиях, которые

определяют их развитие на рынке и конкурентоспособность. Способность приспосабливаться к требованиям внешней и внутренней среды помогает организации выживать длительный период [8, с.128].

Главной целью любой организации является достижение результатов при помощи преобразования ресурсов внутренней среды. К таким ресурсам относят капитал, человеческие ресурсы, технологию, материалы и информацию. Наиболее значимой характеристикой организации является ее взаимосвязь с внешней средой, ведь организации зависимы от окружающего мира [11, с.568].

Внешняя среда представляет собой источник необходимых ресурсов для поддержания ее внутреннего потенциала на высоком уровне. К факторам внешней среды относятся две основные группы - прямого и косвенного воздействия.

Среда косвенного воздействия включает в себя факторы, не оказывающие прямого немедленного влияния на организацию, но все же сказывающиеся на ее деятельности. К ним относятся: состояние экономики, социокультурные, политические изменения и другие [13, с. 380].

Среда прямого воздействия включает факторы, которые оказывают непосредственно влияние на деятельность организации, например, поставщики, клиенты, законы и учреждения государственного регулирования, конкуренты и так далее. При осуществлении своей деятельности организация вынуждена в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия [15, с. 58].

Организация пребывает в состоянии непрерывного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность долгосрочного выживания. Однако ресурсы внешней среды не бесконечны и, нельзя забывать о конкурентах, находящихся в той же среде и претендующих на эти же самые ресурсы. В том случае, если организация не получит необходимые ресурсы из внешней среды, то ее потенциал будет ослаблен, что, вероятнее всего, приведет к неблагоприятным последствиям для деятельности и её развития.

Как элемент общественной системы, организация имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Иначе говоря, каждая организация, кроме внешней среды, имеет внутреннюю среду [7, с. 107].

Структура организации - это внутреннее ее устройство, характеризующееся упорядоченной совокупностью взаимосвязанных составляющих, обеспечивающих деятельность и становление организации как единого целого. Структура организации взаимосвязана со свойственным ей условием построения системы контроля в организации и специализированным распределением труда, то есть закреплением конкретной работы за сотрудником, способным выполнить ее лучше всех в организации, то есть специалистом в определенной области [31, с. 458].

Внутренняя среда организации складывается под влиянием принимаемых руководством управленческих решений. Систематический анализ внутренней среды организации дает возможность руководителю получать оценку её ресурсов и возможностей. Определяя слабости и преимущества компании, руководство может укрепить свои позиции, а так же, предугадать и избежать возникновения возможных проблем. Задача руководства организации состоит в поддержании и совершенствовании процесса управления для устранения недостатков [17, с. 138].

По мнению Алимова А.Н. среду фирмы разделяют на две составляющие: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда фирмы - это экономическая, социальная и правовая среда, в которой предприятие работает, являясь частью национального хозяйства, это всех совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации [9, с. 23].

Внутренняя среда фирмы - это собственная экономика предприятия, охватывающая все составляющие его деятельности: производственные процессы, реализацию продукции, финансовое, материальное и кадровое обеспечение, систему управления.

Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия и микросреду – конкретных субъектов, потребителей, посредников, конкурентов. Для организации очень важно обеспечивать поддержание баланса между ней самой и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. Во внешней среде все время что-то исчезает и что-то появляется. Часть этих процессов открывает для организации новые возможности, а другая часть создает дополнительные трудности и ограничения. Организация, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, должна уметь предвидеть трудности и возможности, противостоять надвигающимся угрозам, и правильно воспользоваться открывающимися возможностями [9, с. 56].

Таким образом, обобщив взгляды ученых на понятие и структуру среды организации, можно выделить следующие характеристики среды:

– Внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других.

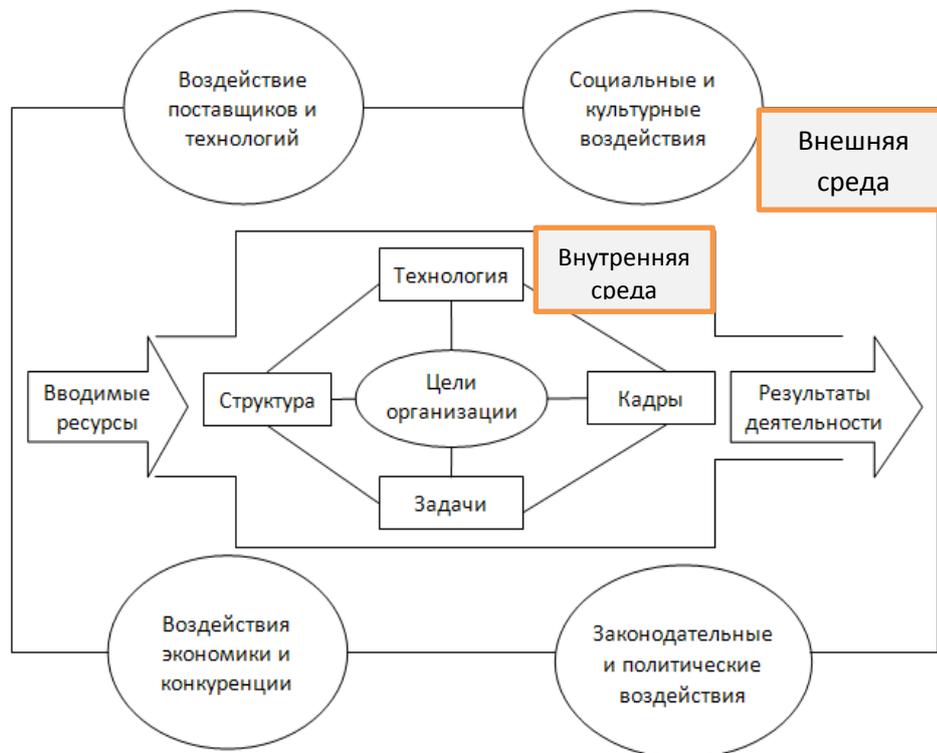
2. Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

3. Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

4. Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

- Внутренней среды:
  1. Цель;
  2. Задачи;
  3. Организационная структура;
  4. Технологии;
  5. Персонал.

На рисунке представлена обобщенная структура внешней и внутренней среды организации.



**Рисунок 1.1.1 – Структура внешней и внутренней среды организации [9]**

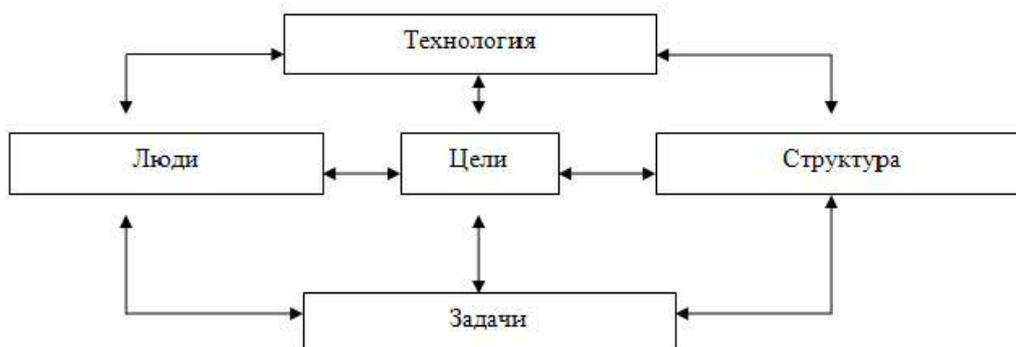
В наше время внешняя среда изучается не менее тщательно, чем внутренняя. Внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Управляющий предприятием должен знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменения технологии и др., должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни

одного из виду, и принимать верное решение. Представляет научный интерес изучение факторов, которые оказывают влияние на перечисленных характеристики [23, с. 358].

## 1.2 Факторы внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости. Она оказывает прямое влияние на деятельность организации. Актуальные сведения о внутренней среде организации необходимы руководителю для того, чтобы определить возможности и конкурентоспособность в достижении поставленных задач и целей. При необходимости руководитель имеет возможность скорректировать переменные внутренней среды организации.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди (рис.1.2.1). Рассмотрим более подробно каждую из них [31, с. 547].



**Рисунок 1.2.1 – Внутренние переменные организации [31]**

**Цели.** Организация — это группа людей, деятельность которых направлена на достижение общей цели или целей. Организацию можно рас-

ценивать как способ достижения целей, который позволяет людям коллективно достичь того, чего они не могли бы выполнить самостоятельно. Цель представляет собой конечный желаемый результат, которого намерены достигнуть группа, действуя вместе.

У каждой организации своя цель, отличная от других организаций, в зависимости от ее типа и выполняемой деятельности. Например, организации, основная деятельность которых бизнес, направлены на создание услуг и товаров в рамках имеющихся денежных средств. Основная их цель - получение прибыли. Такие организации, как учебные институты, некоммерческие больницы и прочие государственные учреждения, напротив, не нацелены на получение прибыли, но следят за своими затратами. То есть эти организации предоставляют конкретные услуги только в рамках имеющегося бюджета, а вместо увеличения прибыли организация повышает такие показатели, как как удовлетворенность клиента, уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам и т.п. [31, с. 549].

**Структура.** Структура организации отображает сформировавшееся в организации разграничение самостоятельных подразделений, взаимоотношения между данными подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации - это внутреннее ее устройство, характеризующееся упорядоченной совокупностью взаимосвязанных составляющих, обеспечивающих деятельность и становление организации как единого целого.

Одной из основополагающих концепций, относящихся к структуре, считается специализированное разделение труда, другими словами закрепление определенной деятельности за специалистами в данной области.

Разделение всей деятельности на составные части называют горизонтальным разделением труда. Деление большого количества работы на много маленьких специализированных заданий дает возможность организации изготавливать куда больше продукции, нежели если бы это же самое число сотрудников выполняли работу самостоятельно.

Вертикальное разделение труда характеризуется формальной подчиненностью сотрудников вышестоящим, например, директор имеет в подчинении нескольких своих заместителей, ответственных за определенное направление. Заместители директора, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько руководителей департаментов по направлению так далее.

**Задачи.** Задача - запланированная деятельность, которая должна быть осуществлена к заранее оговоренному сроку. Таким образом, задание, касающееся определенной функциональной области, будет выполняться сотрудником компетентным в данной области. Задачи организации разделяются на следующие категории: работа с людьми, предметами, информацией.

**Технология.** Технология подразумевает под собой механизацию и стандартизацию. Так, например, применение стандартных деталей может значительно упростить процесс изготовления и ремонта. Технология, как фактор, оказывает большое влияние на организационную эффективность. Рассмотрим две классификации понятия «технология».

Классификация технологии по Джоан Вудворд (исследовательница управления):

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, т.е. одновременное изготовление только одного товара.
2. Массовое или крупносерийное производство, т.е. одновременное изготовление большого количества товара, идентичного друг другу
3. Непрерывное производство, т.е. непрерывное изготовление продукта в больших объемах, например, работа электростанций.

Классификация технологии по Джеймсону Томпсону (социолог и теоретик организации):

1. Многозвенные технологии характеризуются серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно.
2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

В каждой организации решающим фактором при определении подходящей технологии являются люди. Ни одна технология не будет полезной и ни одна задача не будет быть выполнена без участия людей [31, с. 407].

**Люди.** Основой любой организации является человеческий ресурс. Люди на предприятии создают его продукт, создают и развивают культуру организации, ее внутренний климат. От людей зависит то, какой станет организация. Менеджер формирует состав сотрудников, устанавливает систему отношений между ними, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

### **1.3 Факторы внешней среды организации**

Внешняя среда характеризуется совокупностью факторов, влияющих на организацию из вне, и формирующих условия ее функционирования. В комплексе они представляют собой «среду обитания», регулиующую условия для поддержания жизнедеятельности организации и достижения ее успеха.

Большинство организаций беспокоятся о том, какая внешняя обстановка в их среде. Анализ внешней среды проводится для того, чтобы выявить благоприятные возможности и использовать их в дальнейшем для достижения всевозможных корпоративных целей и при этом избежать угрозы препятствий. Этот процесс и называется анализом факторов внешней среды организации.

Первый этап в анализе факторов внешней среды – это сбор информации об экономических, социальных, технологических и политических тенденциях, что касаются изменения среды существования той или иной организации.

Внешние факторы, как правило, не представляют собой результат управленческих решений и, соответственно, со стороны руководителя нет необходимости в их кардинальной корректировке. Они таят в себе как угрозы для дальнейшего развития организации, так и, напротив, благоприятные возможности.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими понятиями:

- взаимосвязанность факторов, то есть сила воздействия изменений одних факторов на другие;
- сложность - число факторов, на которые организация должна реагировать;
- подвижность - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;
- неопределенность - количество информации о среде и степень уверенности в ее точности [31, с. 409].

В связи с тем, что внешние факторы в разной степени оказывают влияние на организацию, их разделяют на среды прямого и косвенного воздействия (рис.1.3.1). К среде прямого воздействия (микросреда) относят факторы, оказывающие непосредственно влияние на функционирование организации, например, такие как потребители, клиенты, конкуренты, поставщики, государственные органы и законы.

Факторы среды косвенного воздействия (макросреда) оказывают меньшее влияние на организацию, чем факторы среды прямого воздействия, но тем не менее, руководитель должен производить постоянный мониторинг и держать их под контролем, так как среда косвенного воздействия сложнее среды прямого воздействия. К основным факторам косвенного воздействия относятся политико-правовые, технологические, социокультурные и экономические.



**Рисунок 1.3.1 - Факторы внешней среды организации [9]**

К микросреде относятся такие факторы, как поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы. Рассмотрим более подробно каждый из этих факторов:

**Поставщики.** Поставщики снабжают организацию необходимыми ресурсами для ее функционирования, такими как энергия, сырье и материалы, технологии и оборудование, финансовые и информационные ресурсы, рабочая сила. Как правило, у организации много поставщиков, каждый из которых поставляет определенный материал.

Обычно взаимоотношения производителя и поставщиков напоминали соперничество и в вечное противостояние, но со временем мнения поменялись и большинство организаций признают, что тесное сотрудничество с поставщиками приносит очевидную экономию и повышает эффективность производства.

**Законы и государственные органы.** Каждая организация вступает в определенный правовой статус, который характеризует организацию, определяет, каким образом она будет осуществлять хозяйственную деятельность и какие налоги обязана платить. Руководство организации, в свою очередь, обязано придерживаться законов страны, независимо от того, как к ним относятся. В случае несоблюдения законов, на организацию будут наложены санкции в форме штрафов или полного прекращения бизнеса.

Государство в рыночной экономике влияет на организацию как в макросреде, например, посредством налоговой системы, государственной собственности и бюджете, так и в микросреде с помощью местных органов власти и законодательных актов.

**Потребители.** Потребители - это лица, заинтересованные изготавливаемыми организацией товарами или услугами. На направление деятельности организации в большей степени влияют потребители, то есть в зависимости от того, кто является основным пользователем услуг и/или товаров, определяется ассортимент организации, а от количества потребителей зависит масштаб производимой продукции. Выделяют следующие группы потребителей:

- конечные потребители, или население;
- промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
- посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
- государство, как хозяйствующий субъект [51, с. 107].

**Конкуренты.** Конкурентная среда фирмы представляет собой совокупность субъектов и факторов рынка, оказывающих влияние на взаимоотношения между производителем и пользователем продукции. Для того, чтобы организация была конкурентноспособной, в первую очередь, необходимо определить область производства, пользующуюся большим спросом и выявить преимущества организации относительно других. К субъектам конкурентной среды относятся организации, которые имеют все шансы попасть на

рынок, и производящие замещающий продукт. М. Портер выделяет пять конкурентных сил:

- появление новых конкурентов;
- угроза замены данного продукта новыми продуктами;
- сила позиции поставщиков;
- сила позиции покупателей;
- конкуренция среди производителей в отрасли [14, с. 258].

**Среда косвенного воздействия** представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые, так или иначе, влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют четыре основных факторов макросреды: технологические, социокультурные, экономические и законодательно-правовые [2, с.140].

Рассмотрим возможные направления воздействия на предприятие каждого из перечисленных выше факторов.

**Технология.** Технология - это совокупность взаимосвязанных процессов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология представляет собой внутреннюю переменную и в то же время внешний фактор большого значения. В роли внешнего фактора она показывает степень научно-технического развития, которая влияет на организацию, например, в областях автоматизации. Технологические нововведения оказывают большое влияние на эффективность, с которой товар можно производить и реализовывать, на скорость устаревания товара, а также на то, какого рода услуги и товары ожидают потребители от организации.

**Состояние экономической среды.** Экономические изменения показывают ситуацию экономики в стране или регионе, где осуществляет свою деятельность организация. Экономические факторы наиболее значимы, поскольку нынешнее и прогнозируемое экономическое состояние возможно будет оказывать отрицательное влияние на цели организации. Такие показате-

тели, как стабильность национальной валюты, темп инфляции, международный платежный баланс, налоговая ставка, покупательская способность населения, уровень безработицы, процентные ставки, а также основные тенденции изменения структуры отраслей и организационных форм хозяйствования, должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Любой из выше перечисленных показателей может представлять либо опасность, либо благоприятную возможность для организации.

Руководитель должен правильно оценивать последствия изменений состояния экономики на операциях организации. Состояние мировой экономики оказывает влияние на цену всех ресурсов и, соответственно, способность потребителей приобретать предложенные на рынке товары и услуги.

**Социокультурные факторы.** Социокультурные факторы макросреды включают в себя демографические характеристики, нормы, обычаи и жизненные ценности страны, в которой осуществляет свою деятельность организация. Социокультурные факторы оказывают влияние на трудовые отношения, уровень заработной платы, условия труда и так далее.

Важное значение имеют социально-организационные структуры, например, партии, профсоюзы, пресса, организации молодежи и так далее. Особый интерес вызывают принципы построения семьи, социальное деление и влияние авторитетных лиц.

Организация должна постоянно меняться и приспосабливаться к внешней среде для того, чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов.

**Законодательно-политические факторы.** Основой данного фактора являются законодательные акты и политические мероприятия, нацеленные на контроль деятельности организации. Политика имеет большое значение для внешней среды организации и поэтому необходимо ее изучать, чтобы понимать намерения органов государственной власти относительно развития общества и о методах, которыми государство осуществлять свою политику. Стабильному развитию и функционированию организации могут препят-

ствовать такие условия, как национальные конфликты, терроризм или нестабильные политические режимы [2, с.143].

#### 1.4 SWOT-матрица как метод исследования факторов внешней и внутренней среды организации

SWOT-анализ представляет собой метод комплексной оценки внешней и внутренней среды организации. Термин «SWOT» является аббревиатурой, включающей в себя следующие понятия:

- Strengths (Сильные стороны);
- Weaknesses (Слабые стороны);
- Opportunities (Возможности организации);
- Threats (Угрозы).

Метод SWOT- анализа дает возможность раскрыть и оценить степень влияния сильных и слабых сторон организации в совокупности с возможностями и угрозами, исходящие со стороны внешней среды. В следствии проведения SWOT-анализа получают комплексную характеристику ситуации: определяются приоритеты в развитии организации, разрабатываются процедуры по устранению слабых сторон организации и укреплению ее преимуществ, а также определяются перспективы организации и возможность их реализации.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 1.4.1:

**Таблица 1.4.1 – Матрица SWOT-анализа**

	<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
<b>Сильные стороны (S)</b>	1. поле силы и возможности (СиВ)	2. силы и угрозы (СиУ)
<b>Слабые стороны (W)</b>	4. слабости и возможности (СлВ)	3. слабости и угрозы (СлУ)

На сегодняшний день применение SWOT-анализа широко распространено, в частности с целью оценки положения конкурентов.

Основное назначение развития SWOT-анализа отражено в следующем [16, с.58]:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.

- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.

- разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

SWOT- анализ включает последовательное построение матриц и выполнение следующих процедур:

- 1) выявление и оценка сильных и слабых сторон внутренней среды;
- 2) выявление и оценка вероятных возможностей во внешней среде;
- 3) выявление и оценка вероятных угроз во внешней среде;
- 4) выявление взаимных связей между парами выявленных факторов внутренней и внешней среды и оценка степени их влияния на развитие фирмы.

В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

Для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз следует построить следующие четыре специальные матрицы.

1-й этап SWOT-анализа.

На 1-м этапе организация составляет перечень своих сильных и слабых сторон.

Сила - это преимущества организации или характерная черта, раскрывающая ее потенциал. К слабостям организации относятся факторы, влияю-

щие негативно на её функционирование, делая более уязвимой и, соответственно, снижающие конкурентоспособность по сравнению с другими организациями.

После выявления внутренних сильных и слабых сторон, необходимо составить таблицу «Сила - слабость».

**Таблица 1.4.2 – Матрица сильных и слабых сторон**

	Название	Вес	Рейтинг	Результат	Комментарии
Сильные стороны					
1					
...					
Слабые стороны					
1.					
...					

Составление этой матрицы (табл.1.4.2) дает возможность выявить и оценить основные сильные и слабые стороны компании.

Для того чтобы построить данную матрицу нужно составить максимально полный список сильных и слабых сторон организации.

Следующий шаг – это установка рейтинга каждой сильной и слабой стороны в деятельности компании: 5 – очень хорошо, 4 - хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – не удовлетворительно, 1- очень плохо. Важное замечание – критериями для оценивания является сравнение анализируемых факторов с конкурентами, а не с внутренними характеристиками самооценки организации. К сильным сторонам относят [10, с.54]:

- Компетентность в производстве товаров/услуг для потребителей;
- Достаток финансовых ресурсов;
- Высококвалифицированный персонала;

- Хорошая репутация среди потребителей;
- Лидерские позиции на рынке;
- Получение экономии от роста объема производства;
- Выбор подходящей технологии производства;
- Возможность реализации инновационных технологий и другое.

К слабым сторонам организации можно отнести:

- Отсутствие конкретных стратегических целей;
- Низкая конкурентоспособность;
- Старое оборудование;
- Низкая доходность;
- Внутренние производственные проблемы;
- Неинформированность в области исследований и разработок;
- Некомпетентность в области рыночных отношений;
- Некачественные товары;
- Маленький ассортимент товаров;
- Неквалифицированный персонал;
- Недостаток финансовых ресурсов [10, с.57].

Для того, чтобы использовать внешние возможности и противостоять угрозам, руководитель должен определить преимущества организации, а также оценить внутренние слабости, из-за которых возможно усложнение положения организации. Процесс оценки внутренних слабостей называют управленческим обследованием, которое предполагает собой оценку функциональных областей организации для раскрытия ее сильных и слабых сторон. [32, с. 89].

## 2 этап SWOT-анализа.

На данном этапе организация определяет потенциальные угрозы и возможности, предоставляемые внешней средой. Прежде чем построить данные матрицы, нужно составить максимально полный список вероятных возможностей и угроз со стороны ближнего и дальнего окружения среды. Влияние факторов внешней среды, в отличие от факторов внутренней среды, сложнее

поддаются количественной оценке, а манипуляции с цифрами могут создавать всего лишь иллюзию точности. Поэтому в SWOT-анализе применяют метод качественной оценки с помощью матрицы возможностей и матрицы угроз [9, с. 89].

Стратегию организации определяет ее рыночные возможности, которые во многом зависят от отрасли функционирования.

Чаще всего на процветание организации негативно влияют определенные факторы внешней среды – угрозы. Когда внешние возможности и угрозы выявлены, составляется матрица «Возможностей» и «Угроз». Матрица возможностей (табл. 1.4.3) строится следующим образом: по горизонтали сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); по вертикали слева откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС (высокая – сильная), ВУ (высокая – умеренная) и СС (средняя – сильная) имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов [8, с. 90].

**Таблица 1.4.3 – Матрица возможностей**

Вероятность использования возможностей		Влияние		
		<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ	
<i>Средняя</i>	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ	
<i>Низкая</i>	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ	

К возможностям относятся:

- увеличение значимости благодаря выходу на новые рынки;

- расширение товарной линии;
- нововведения в выпускаемых товарах;
- уменьшение требований для вхождения на привлекательные рынки,
- вероятность попасть в группу с лучшей рыночной позицией,
- ускорение роста рынка,
- вертикальная интеграция.

Матрица угроз составляется для оценки неблагоприятных факторов внешней среды. В матрице 12 рабочих полей (табл. 1.4.4).

**Таблица 1.4.4 – Матрица угроз**

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие уши-бы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

**К угрозам можно отнести:**

- вероятность появления новых конкурентов;
- медленный рост рынка;
- смена нужд и вкусов потребителей;
- возрастающее влияние поставщиков;
- вероятность поглощения более крупной организацией;
- негативная политика правительства;
- негативные демографические изменения [51, с. 59].

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, так же должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в перво-

степенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие [8, с. 90].

Не следует забывать, что возможности отрасли - не всегда являются возможностями организации, потому что не все организации в определенной отрасли завоевали хорошие позиции на рынке. В наибольшей степени для организации являются положительными те возможности отрасли, которые приносят организации максимальный рост дохода и повышают конкурентоспособность.

Руководителю со своей стороны необходимо контролировать и обращать внимание на следующие факторы [37, с. 41]:

- Экономические, зависящие от экономики страны, такие как уровень доходов населения, состояние рынка труда и показатели безработицы.
- Политические, то есть связанные с законодательством, нормативными решениями и административными подходами.
- Социальные, включающие в себя общественную атмосферу, культуру общества и её ценности, а также демографические характеристики (возраст, доход, уровень образования, географическое размещение).
- Технологические факторы дают преимущества организации перед конкурентами в развитии техники и технологий.
- Поставщики и потребители, так как поставщики отличаются перечнем услуг и товаров, их качеством. Потребителей отличают их ожидания и потребности, а так же финансовые возможности [27, с. 86].
- Конкуренты, оценка их положения на рынке и изучение преимуществ и слабостей.

- Международные факторы имеют большое значение для организаций, чья деятельность распространяется на внешний рынок.

3 этап SWOT-анализа.

После того как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а так же угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого служит сводная матрица (табл. 1.4.5).

**Таблица 1.4.5 – Сводная матрица SWOT-анализа**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Сильные стороны</b>	<b>ПОЛЕ СИВ</b>	<b>ПОЛЕ СИУ</b>
1.	C <sub>1</sub> - B <sub>1</sub> C <sub>2</sub> -B <sub>1</sub> C <sub>3</sub> - B <sub>1</sub>	Y <sub>1</sub> - B <sub>1</sub> Y <sub>2</sub> -B <sub>1</sub> Y <sub>3</sub> - B <sub>1</sub>
2.	C <sub>1</sub> - B <sub>2</sub> C <sub>2</sub> - B <sub>2</sub> C <sub>3</sub> - B <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub> - B <sub>2</sub> Y <sub>2</sub> -B <sub>2</sub> Y <sub>3</sub> - B <sub>2</sub>
3....	C <sub>1</sub> - B <sub>3</sub> C <sub>2</sub> - B <sub>3</sub> C <sub>3</sub> - B <sub>3</sub>	Y <sub>1</sub> - B <sub>3</sub> Y <sub>2</sub> - B <sub>3</sub> C <sub>3</sub> - B <sub>3</sub>
<b>Слабые стороны</b>	<b>ПОЛЕ СЛВ</b>	<b>ПОЛЕ СЛУ</b>
1.	СЛ <sub>1</sub> - B <sub>1</sub> СЛ <sub>2</sub> -B <sub>1</sub> СЛ <sub>3</sub> - B <sub>1</sub>	СЛ <sub>1</sub> - Y <sub>1</sub> СЛ <sub>2</sub> -Y <sub>1</sub> СЛ <sub>3</sub> - Y <sub>1</sub>
2.	СЛ <sub>1</sub> - B <sub>2</sub> СЛ <sub>2</sub> - B <sub>2</sub> СЛ <sub>3</sub> - B <sub>2</sub>	СЛ <sub>1</sub> - Y <sub>2</sub> СЛ <sub>2</sub> - Y <sub>2</sub> СЛ <sub>3</sub> - Y <sub>2</sub>
3....	СЛ <sub>1</sub> - B <sub>3</sub> СЛ <sub>2</sub> -B <sub>3</sub> СЛ <sub>3</sub> - B <sub>3</sub>	СЛ <sub>1</sub> - Y <sub>3</sub> СЛ <sub>2</sub> -Y <sub>3</sub> СЛ <sub>3</sub> - Y <sub>3</sub>

С левой стороны матрицы вписываются выявленные ранее сильные и слабые стороны. В верхней части матрицы вписываются возможности и угрозы.

На пересечении блоков в матрице образуются четыре поля: сила и возможности, сила и угрозы, слабость и возможности, слабость и угрозы. На каждом из этих полей необходимо рассматривать все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации [9, с. 91].

После заполнения всех полей матрицы, необходимо проанализировать полученные данные и на основании результатов принимать дальнейшие решения:

- Данные, указанные в поле "СiB" необходимо применять для создания стратегии и получения максимальной отдачи от возможностей, проявляющихся во внешней среде.

- Данные, указанные в поле "СлВ" означают, что стратегию необходимо разработать таким образом, чтобы при помощи появившихся возможностей получилось одолеть существующие слабости организации.

- Данные, указанные в поле "СiУ", предполагают, что для разработки стратегии необходимо приложить все силы для устранения существующих угроз.

- Данные, указанные в поле "СлУ" означают, что организация должна разработать такую стратегию, которая даст возможность справиться и устранить имеющиеся слабости и преодолеть все угрозы.

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор альтернативных стратегий.

В заключении, на основе всех имеющихся альтернатив, в том числе полученных ранее при анализе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, необходимо сформировать пакет стратегий для дальнейшей реализации.

#### 4 этап SWOT-анализа.

На 4-м этапе осуществляется оценка значимости факторов и их воздействие на формирование стратегии. В связи с тем, что некоторые сильные стороны оказывают значительное влияние на конкурентоспособность организации, а некоторые слабости могут оказаться разрушительными, то при оценке степени значимости фактора, дают оценку и силе его воздействия на положение организации. Для разработки стратегии сильные стороны имеют большое значение, так как они могут быть применены как фундамент для формирования конкурентного преимущества. Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что для объекта исследования данной работы (Контакт-центра), целью которого является обеспечение обмена информацией между ПАО «МРСК Центра» и его клиентами, необходимо провести комплексный

анализ внешней и внутренней среды, с целью повышения эффективности работы данного структурного подразделения.

Таким образом, SWOT-анализ при разработке стратегических решений:

- Обобщает результаты, полученные при анализе внешней и внутренней среды;
- Предоставляет возможность определить слабости, преимущества, возможности и угрозы для организации;
- Формирует базу для разработки стратегии развития организации.

## Глава 2 Проведение оценки факторов внешней и внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»

ПАО «МРСК Центра» – ведущая электросетевая компания России. Компания ведет бизнес на территории 11 областей Центральной части России, обеспечивая электроэнергией население, крупные промышленные компании и предприятия транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляя технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям.



**Рисунок 2.1.1 - Филиалы МРСК Центра**

Адрес: Россия, 308009, г. Белгород, ул. Преображенская, д. 42

**Официальный сайт:** [www.mrsk-1.ru](http://www.mrsk-1.ru)

**Телефон:** (4722) 30-40-50

**Руководитель:** заместитель генерального директора – директор филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» Сергей Николаевич Демидов.

Филиал ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям 0,4–110 кВ на территории Белгородской области площадью 27,1 тыс. кв. км с численностью населения 1513,1 тыс. человек, а также подключение новых потребителей к распределительным электрическим сетям компании. Численность персонала – порядка 4000 человек [38].

Под управлением МРСК Центра по состоянию на 31.12.2016 находятся:

- 2 370 подстанций 35-110 кВ общей мощностью 34 465 МВА;
- 99 598 трансформаторных подстанций 6-10/0,4 кВ и распределительных пункта 6-10 кВ общей мощностью 19 907 МВА;
- 385 016 км воздушных линий;
- 17 981 км кабельных линий [41].

#### **Производственный потенциал.**

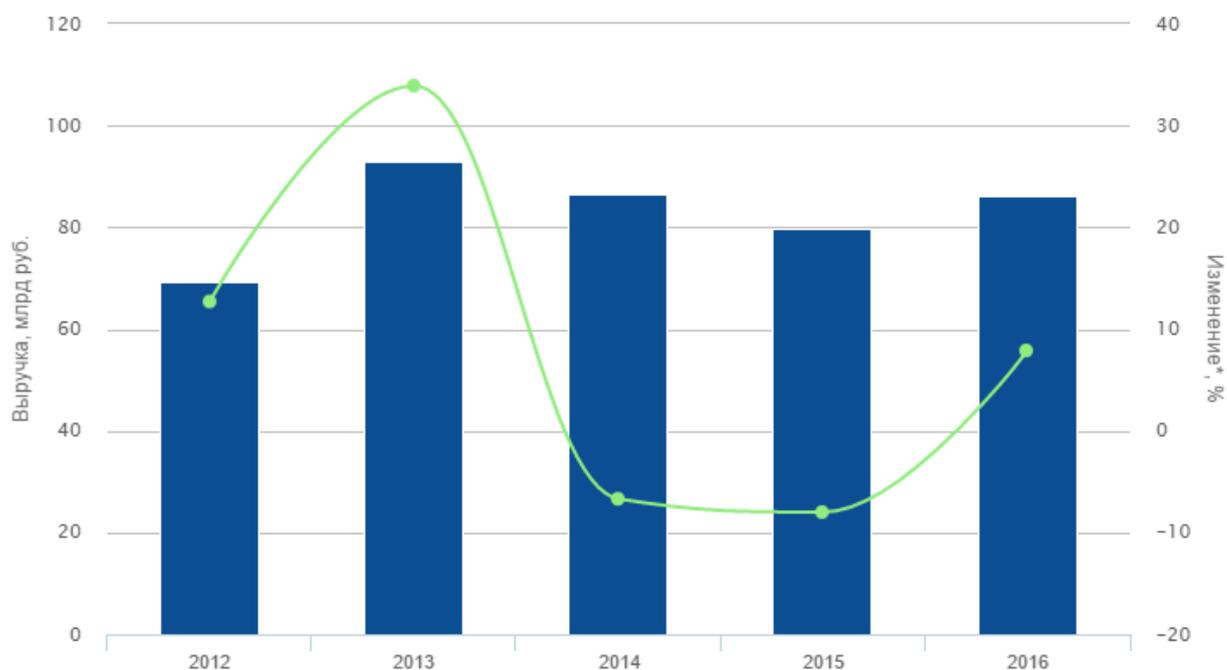
- Общая протяженность линий электропередачи – 51 106,4 км
- Количество ПС-35-110 кВ – 180, мощность 3 496 МВА
- Количество ТП 6-10/0,4 кВ – 12 789, мощность – 3 853 МВА
- Объем переданной в 2014 г. электроэнергии – 11 331 млн кВтч [38].

Рассмотрим показатели финансово-хозяйственной деятельности филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго». Данные представлены в следующих таблицах:

**Таблица 2.1.1 – Годовые объемы инвестиций в 2012-2016 гг. [38]**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Капиталовложения без НДС, млрд руб.	6.5	12.2	15.2	15.8	14.4
- Новое строительство, млрд руб.	2.8	3.9	6.6	7.2	7.1
- Техническое перевооружение и реконструкция, млрд руб.	3.4	6.6	8.5	8.2	7.2
- Прочее, млрд руб.	0.4	1.6	0.1	0.5	0.1
Ввод ОФ без НДС, млрд руб.	7.7	10.0	13.9	16.9	16.0
Финансирование с НДС, млрд руб.	6.4	12.5	17.8	19.2	17.6
Ввод мощности, км	2414	4155	4630	8026	5689
Ввод мощности, МВА	877	1050	1490	1518	1362

Динамика данных, представленных в таблице 2.1.1, показывает общее снижение объемов годовых инвестиций в 2016 году по всем показателям. При этом в 2015 году явно прослеживается общий рост представленных показателей. На представленном ниже рисунке 2.1.2 отражена динамика показателей выручки в млрд руб.



**Рисунок 2.1.2 – Динамика показателей выручки ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Данные представленные на рис. 2.1.2 рассчитаны основываясь на движение показателей выручки, представленных на официальном сайте филиала (табл. 2.1.2).

**Таблица 2.1.2 – Показатели выручки ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» 2012-2016 гг. [38]**

	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка, млрд руб.	69.4	92.9	86.7	79.8	86.1

Снижение годовых объемом инвестиций, данные представлены в табл. 2.1.1, нашли свое отражение и на снижении показателей выручки в 2016 году. Снижение объема инвестиций вызывает снижение капиталовооруженности компании, что при низком уровне эффективности использования инвестиций, как правило, может привести к уменьшению объема произведенного продукта, а именно электроэнергии. Рассмотрим динамику показателей производства филиала.

**Таблица 2.1.3 – Производственный потенциал в 2012-2016 гг. [38]**

	2012	2013	2014	2015	2016
Протяженность ВЛ 0.4-110 кВ (по трассе), км	376 008	378 118	379 144	382 540	385 016
- Протяженность ВЛ 35-110 кВ (по трассе), км	51 962	51 974	51 991	52 026	51 997
- Протяженность ВЛ 0.4-10 кВ (по трассе), км	324 046	326 143	327 153	330 514	333 020
Протяженность КЛ 0.4-110 кВ, км	13 033	13 846	14 259	17 156	17 981
Мощность подстанций, МВА	50 114	51 312	52 008	53 674	54 412
Количество подстанций, шт.	95 258	96 849	98 288	100 545	101 968
- Мощность ПС 35-110 кВ, МВА	33 096	33 554	33 936	34 243	34 465
- Количество ПС 35-110 кВ, шт.	2 356	2 357	2 363	2 372	2 370
- Мощность ТП, РП 6-10/0,4 кВ, МВА	17 018	17 757	18 072	19 431	19 947
- Количество ТП, РП 6-10/0,4 кВ, шт.	92 902	94 492	95 925	98 173	99 598
Количество у.е.	1 621 380	1 658 151	1 682 272	1 733 883	2 296 845

Из представленных данных можно сделать вывод о том, что капиталовложения в 2016 году превышают капиталовложения в 2012 году на 7,9 млрд руб. Это говорит о том, что деятельность филиала возрастает, так же как и возрастает новое строительство. Кроме того по всем представленным перечням мы видим рост финансовых вложений, что свидетельствует об эффективности деятельности филиала.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является Контакт-центр филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго». Основная цель создания Контакт-Центра - качественное взаимодействие с

клиентом и его информационная поддержка, ведение истории взаимодействия (история обращений в компанию).

Первоочередная задача создания Контакт-Центра - разгрузить диспетчерский персонал районов электрических сетей филиалов ПАО «МРСК Центра» от большого количества телефонных вызовов потребителей по вопросам отключения электроэнергии.

Основной целью Контакт-центра является: обеспечивать удовлетворенность ожиданий потребителей электроэнергии - клиентов ПАО «МРСК Центра».

Задачами Контакт-центра в рамках выполнения основной цели являются:

- обеспечение обмена информацией между ПАО «МРСК Центра» и его клиентами, и деловыми партнерами;
- обеспечение обмена информацией между сотрудниками ПАО «МРСК Центра»;
- постоянное повышение качества и уровня обслуживания клиентов;
- максимальная скорость реагирования на телефонные обращения клиентов;
- формирование лояльного отношения клиентов к ПАО «МРСК Центра» за счет вежливого общения;
- получение обратной связи от клиентов и партнеров ПАО «МРСК Центра» для последующего анализа результатов и разработки мероприятий по улучшению деятельности.

В зону обслуживания Контакт-Центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» входят все филиалы ПАО «МРСК Центра» (табл. 2.1.3). График работы Контакт-Центра – круглосуточно, 7 дней в неделю, 365 дней в году. На обслуживание Контакт-Центра переведены телефоны диспетчерских служб 144 районов электрических сетей (РЭС) филиалов (из 278), что составляет 52%:

**Таблица 2.1.4 – Зона обслуживания Контакт-Центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

№ п/п	Филиал	Количество РЭС, переведенных на Контакт-Центр	Общее количество РЭС
1	Белгородэнерго	22	22
2	Брянскэнерго	12	27
3	Воронежэнерго	1	33
4	Костромаэнерго	1	27
5	Курскэнерго	7	30
6	Липецкэнерго	18	18
7	Орелэнерго	3	24
8	Смоленскэнерго	26	26
9	Тамбовэнерго	16	17
10	Тверьэнерго	20	36
11	Ярэнерго	18	18

Контакт-Центр обслуживает федеральный номер 8-800-5050-115 и, начиная с 2014 года, короткие номера 13-50 и 13-51 по всем филиалам ПАО «МРСК Центра».

Аналитика работы Контакт-Центра за период с 2014 по 2016 гг. представлена в таблице 2.1.3.

**Таблица 2.1.5 – Статистика поступивших обращений в Контакт-центр за период 2014-2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016
Поступило телефонных обращений, шт.	1 219 715	1 167 884	1 268 915
Обработано телефонных обращений, шт.	678 657	754 265	734 670
Потеряно, %	44,35	35,41	42,1
Среднесписочная численность операторов, чел.	50	52	45
Количество переадресованных РЭС	143	144	144



**Рисунок 2.1.3 - Структура обращений по тематикам**

Как видно из диаграммы, основную долю составляет обращения на тему отсутствия электроэнергии (плановые и аварийные отключения, 40,9%), обращения по сторонним сетям (4,7%), сбытовой деятельности (3,9%) в филиалах, являющихся гарантирующим поставщиком (ГП), смежным организациям (3,1%) по вопросам, не находящимся в зоне ответственности компании, приборам учета (3,0%), наружному освещению (2,5%), качеству электроэнергии (2,0%), авариям экстренным (1,9%), технологическому присоединению (1,2%). Позиция «по остальным тематикам» включает в себя вопросы с наибольшим количеством обращений (замена ввода, опоры, провода, хищение электроэнергии и оборудования, обслуживание и т.д.), которые по отдельности занимают не более 1% обращений, но в сумме дают 28%.

Большая доля обрывов связи (12,4%) требует обратить внимание на техническую сторону сетевой телекоммуникационной инфраструктуры (аналоговые линии связи низкого качества, одноканальные линии и т.п.).

В структуру Контакт-Центра (рис. 2.1.3) входят отдел развития и мониторинга качества (ОРИМК) и операторский отдел (ОО). В отделе развития и мониторинга качества задействованы сервис менеджеры, контролеры каче-

ства (специалисты мониторинга), специалист по формализации информации и специалисты по web-разработке. В операторском отделе задействованы операторы связи, супервизоры, ведущие специалисты, специалист по развитию персонала.



**Рисунок 2.1.4 – Структура Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» -«Белгородэнерго»**

Контакт-центр выступает фильтром обращений от населения до сотрудников ПАО «МРСК Центра». Операторы Контакт-центра при приеме обращения от потребителя определяют суть обращения, передают или уточняют у сотрудника информацию уже только по тем вопросам, которые относятся к его компетенции, или по которым необходима информация. Остальные запросы обрабатывают или самостоятельно (при наличии информации), или привлекая других сотрудников филиала согласно правилам, установленным в соответствующих сценариях, тем самым обеспечивая эффективную работу системы в целом и для абонента, и для компании.

Обращения клиентов могут поступать в Контакт-центр:

- на прямую линию энергетиков по короткому номеру 13-50;
- на прямую линию энергетиков по бесплатному федеральному номеру 8-800-50-50-115;

- посредством переадресации на Контакт-центр телефонов диспетчеров РЭС филиалов (автоматическая переадресация);
- через «Интернет-приемную» посредством отправки сообщения с сайта ПАО «МРСК Центра»;
- посредством уведомления на почтовый ящик Контакт-центра с сайта ПАО «МРСК Центра» о заказе «обратного звонка»;
- изредка путем переадресации вызовов от сбытовой компании.

Для приема и обработки всех входящих телефонных обращений система Контакт-центра предусматривает создание очереди звонков. Очередь звонков – это базовая функция любого центра обработки вызовов (Call-центра), призванная удержать позвонивших клиентов, даже если все операторы заняты. Если все операторы уже заняты (разговаривают), то система ставит звонок на удержание и присваивает ему порядковый номер. С помощью этой функции звонки абонентов обрабатываются в порядке очереди.

В процессе своей деятельности оператор связи активно взаимодействует со следующими сотрудниками ПАО «МРСК Центра»:

- диспетчеры оперативно-технологической групп (далее - ОТГ) районов электрических сетей (далее - РЭС) филиалов;
- диспетчеры ЦУС филиалов;
- сотрудники управлений взаимодействия с клиентами (далее - УВК) филиалов;

Основными функциями диспетчера являются:

- оперативно-техническое обслуживание электроустановок;
- ликвидация аварий и технологических нарушений;
- организация безопасного производства работ в электроустановках;
- контроль качества электроэнергии;
- снижение потерь электроэнергии;
- реализация технологических присоединений.

Порядок обращения к диспетчеру по телефону (рис. 2.1.4):



**Рисунок 2.1.5 - Схема обмена информацией между потребителем, Контакт-Центром и диспетчером РЭС**

Центр управления сетями (далее – ЦУС) является структурным подразделением филиала ПАО «МРСК Центра».

Основной целью деятельности ЦУС является обеспечение надежного и экономичного управления сетями, за счет:

- обеспечения передачи качественной электрической энергии потребителю по электрической сети филиала;
- обеспечения надежности функционирования электросетевых объектов;
- обеспечения своевременного доступа обслуживающего персонала в электроустановки для производства работ;
- снижения среднего времени ликвидации повреждений в сетях филиала;
- снижения недоотпуска электроэнергии в результате отключений по сетям филиала.

Основными функциями диспетчера ЦУС являются:

- организация и контроль работы ОТГ РЭС по всему соответствующему филиалу;

- обеспечение максимально надежной схемы электроснабжения потребителей области;
- организация ликвидации аварий и технологических нарушений в электрических сетях области;
- обеспечение безопасного производства работ в электроустановках ОТГ РЭС по всему соответствующему филиалу.

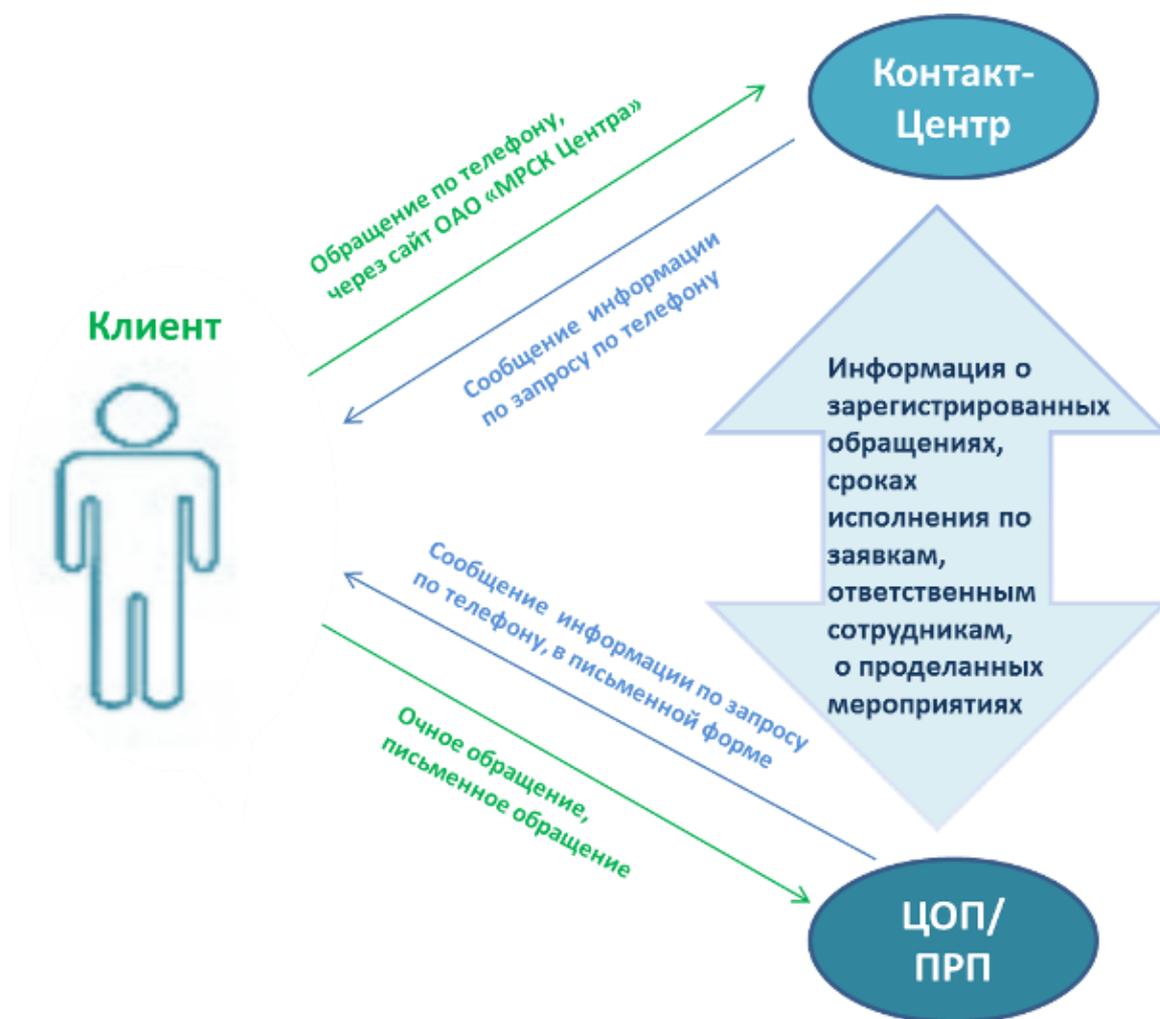
Взаимодействие оператора с диспетчером ЦУС происходит только в том случае, когда необходимо срочно получить информацию, а до диспетчера РЭС дозвониться не удалось, а так же в случае повторных обращений при экстренных авариях.

Из управления взаимодействия с клиентами филиалов оператор Контакт-центра чаще всего взаимодействует со специалистами отдела по работе с клиентами (далее - ОРК) по следующим вопросам:

- по вопросам технологического присоединения;
- приборов учета;
- по вопросам жалоб на компанию;
- в случае нестандартных ситуаций
- и другим вопросам.

Основными функциями специалиста ОРК филиалов являются:

- очное и заочное обслуживание потребителей в офисах обслуживания потребителей (далее – ООП);
- прием, учет и регистрация обращений в системе SAP CRM;
- работа с жалобами потребителей;
- контроль работы специалистов соответствующих филиалов с обращениями потребителей.



**Рисунок 2.1.6 - Схема обмена информацией между потребителем, Контакт-центром и сотрудниками**

Подводя итог всему вышесказанному, необходимо отметить то, что Контакт-центр является важным связующим звеном между потребителем и компанией. Благодаря налаженной схеме функционирования, Контакт-центр принимает и обрабатывает в среднем за сутки около 3 тысяч обращений от потребителей при минимальном задействовании других сотрудников компании. За счет разгрузки персонала ПАО «МРСК Центра» и перераспределения части функций на Контакт-центр, сотрудники компании могут эффективно работать и продуктивно использовать рабочее время, занимаясь своей основной профильной деятельностью.

## **2.2 Проблемы в развитии Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

В процессе своей деятельности каждая организация может столкнуться с проблемами, которые могут поставить под угрозу её дальнейшее развитие. Причинами могут являться множество факторов, оказывающих влияние как во внутренней среде, так и во внешней.

В развитии современного Контакт-центра огромное значение имеет техническая составляющая оборудования и системы связи. В настоящее время Контакт-центр филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» использует оборудование - АТС CS1000 (Nortel) Rel 4.5 (SID 10267828) и программно-аппаратный комплекс Nortel Contact Center Suite 6.0 (NCCS 6.0). Проблема заключается в том, что обновление системы программного обеспечения и серверного оборудования комплекса проводилось в 2006 году.

В процессе эксплуатации оборудования возникают сбои и нарушения. В 2014 году было зафиксировано 3 технических сбоя в работе оборудования, что привело к приостановке работы Контакт-Центра и, как следствие, невозможности приема обращений потребителей, что в случае массовых технологических нарушений может привести к увеличению времени аварийно-восстановительных работ, в связи с невозможностью принять и передать информацию диспетчеру, в том числе, и к серьезным имиджевым последствиям для Общества. В 2015-2016 году также периодически фиксируются кратковременные сбои системы – поступление вызовов в хаотичном порядке и/или кратковременное прекращение поступления вызовов.

Существующее оборудование Контакт-Центра морально устарело, не позволяет реализовать ряд функций, которые снижают нагрузку на оператора Контакт-Центра (сокращают затраты на содержание персонала/операторов):

- телефонное оборудование (АТС) не интегрировано с информационными ERP-системами предприятия (SAP CRM);

- невозможно обеспечить качественную работу интерактивного голосового меню (IVR);
- несовершенная система автоинформирования клиентов о времени ожидания ответа оператора;
- отсутствует функционал автоматической обработки исходящих вызовов;
- отсутствует автоматическая рассылка исходящих и обработка входящих sms-сообщений;
- отсутствует автоматическое распределение в обработку (очередь) обращений, поступающих через альтернативные каналы связи (e-mail, интернет-приемная, sms);
- устарела система записи разговоров;
- отсутствует автоматизированная система контроля качества работы операторов и автоматизированная система управления трудовыми ресурсами Контакт-Центра (увеличение производительности операторов и улучшение качества обслуживания потребителей).

Еще одной проблемой, с которой сталкивается Контакт-Центр филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» это недостаточное количество персонала для обработки поступающих обращений. Аналитика работы Контакт-Центра за период с 2014 по 2016 гг. представлена в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Статистика поступивших обращений в Контакт-центр за период 2014-2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016
Поступило телефонных обращений, шт.	1 219 715	1 167 884	1 268 915
Обработано телефонных обращений, шт.	678 657	754 265	734 670
Потеряно, %	44,35	35,41	42,1
Среднесписочная численность операторов, чел.	50	52	45
Количество переадресованных РЭС	143	144	144

Из представленной выше таблицы можно увидеть, что связи с недостаточным количеством операторов, Контакт-центр принимает в среднем только около 60% поступивших вызовов. Среднемесячная нагрузка потока входящих вызовов за 2016 год составила 105 743 вызова. Средний процент потерь – 42% вызовов. Во время повышенной нагрузки (очередь 35-70 вызовов) на Контакт-центр при текущей численности персонала возникают следующие проблемы:

- увеличение процента потерь вызовов;
- увеличение времени ожидания ответа оператора более 10 минут (в соответствии со Стандартом качества обслуживания потребителей не должно превышать более 5 минут);
- снижение качества сервиса;
- увеличение жалоб потребителей;

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что проблем в развитии может быть множество – неправильно организованная работа персонала, отсутствие заинтересованности в развитии и т.д. Но исходя из данных приведенных выше видно, что основные проблемы в развитии Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» заключаются в недостаточном количестве персонала и устаревшем оборудовании, сбои в работе которого происходят систематически.

### **2.3 SWOT – анализ внешней и внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации и выработки стратегических альтернатив относят широко известный SWOT-анализ.

В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, раз-

рабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

На основе алгоритма проведения SWOT- анализа, представленного в первой главе данной работы, который заключается в выявлении и оценке сильных и слабых сторон внутренней среды организации; выявлении и оценке вероятных возможностей во внешней среде организации; выявлении и оценке вероятных угроз во внешней среде организации; в выявлении взаимных связей между парами выявленных факторов внутренней и внешней среды и оценке степени их влияния на развитие фирмы, проведем SWOT- анализ Контакт-центра ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».

Для того чтобы построить матрицу сильных и слабых сторон нужно составить максимально полный список сильных и слабых сторон организации. Данные, полученные при исследовании сильных и слабых сторон Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», которые используются в дальнейшем при разработке стратегии, следующие:

Сильные стороны Контакт-Центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»:

- Высокая квалификация персонала;
- Хорошая репутация;
- Оперативно-организованная деятельность;
- Клиентоориентированность.

Слабые стороны Контакт-Центра филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»:

- Недостаточное количество персонала;
- Устаревшее оборудование;
- Недостаточное финансирование;
- Внутренние производственные проблемы.

Данные о сильных и слабых сторонах Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» представим в таблице сильных и слабых сторон и проведем рейтинг каждой сильной и слабой стороны компании (табл. 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 – Матрица сильных и слабых сторон Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

	Название	Вес	Рейтинг	Результат	Комментарии
<b>Сильные стороны</b>					
1	Высокая квалификация персонала	30%	5	1,5	
2	Хорошая репутация	20%	4	0,8	
3	Оперативно-организованная деятельность	25%	4	1	
4	Клиентоориентированность	25%	5	1,25	
	<b>ИТОГО</b>	<b>1.00</b>		<b>4,55</b>	
<b>Слабые стороны</b>					
1	Устаревшее оборудование	20%	5	1	
2	Недостаточное количество персонала	40%	5	2	
3	Недостаточное финансирование	30%	4	1,2	
4	Внутренние производственные проблемы	10%	4	0,4	
	<b>ИТОГО</b>	<b>1.00</b>		<b>4,6</b>	

Из приведенного анализа можно сделать вывод, что количество сильных сторон Контакт-центра равно количеству слабых и по общей сумме влияния на деятельность компании они примерно равны: сильные стороны – 4,55; слабые стороны – 4,6. При этом отметим, что основную долю оказываемого влияния имеют следующие сильные и слабые стороны: высокая квалификация персонала, клиентоориентированность, устаревшее оборудование, недостаточное количество персонала и недостаточное финансирование.

По нашему мнению именно эти составляющие целесообразно использовать для SWOT-анализа ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго».

Далее сформируем матрицы возможностей и угроз компании, которые представлены в следующих таблицах:

**Таблица 2.3.2 – Матрица возможностей Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	1. Повышение качества обслуживания до уровня, соответствующего запросу потребителей.	-	-
<i>Средняя</i>	1. Увеличение численности персонала 2. Использование инновационного оборудования и новых программ.	1. Обеспечение конкурентного уровня обслуживания.	-
<i>Низкая</i>	1. Обеспечение стабильного финансирования.	-	-

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. По мнению Алимова А.Н. возможности, попадающие на поля ВС (высокая – сильная), ВУ (высокая – умеренная) и СС (средняя – сильная) имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать [9, с. 88]. В поля ВС, СС матрицы возможностей Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» попали

три составляющие возможностей (см. табл. 2.3.2), которые будут использованы при построении сводной матрицы SWOT-анализа.

**Таблица 2.3.3 – Матрица угроз Контакт-Центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	-	1. Сокращение численности персонала	-	
Средняя	1. Сбой в работе оборудования и системы Контакт-центра	-	-	1. Неудовлетворенность потребителей деятельностью Контакт-центра
Низкая	-	-		-

Как отмечает Алимов А.Н. те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, так же должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке [9, с. 90], но таковых в данном анализе нет.

После того как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а так же угроз и возможностей составлен, завершаем анализ составлением сводной матрицы SWOT – анализа для удобного описания сторон, возможностей и угроз. Анализ - вывод о том, насколько сильные стороны Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» помогут реализовать возможности компании в достижении неких запланированных целей. По результатам проведенного анализа будут использованы результаты SWOT-анализа для выработки определенных направлений развития для исследуемой организации.

**Таблица 2.3.4 – Сводная матрица SWOT – анализа Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

	<b>Возможности</b> 1. Повышение качества обслуживания до уровня, соответствующего запросу потребителей. 2. Использование инновационного оборудования новых программ. 3. Увеличение численности персонала	<b>Угрозы</b> 1. Сокращение численности персонала 2. Сбой в работе оборудования и системы Контакт-центра
<b>Сильные стороны</b> 1. Высокая квалификация персонала; 2. Хорошая репутация 3. Клиенториентированность 4. Оперативно-организованная деятельность;	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
<b>Слабые стороны</b> 1. Устаревшее оборудование; 2. Внутрипроизводственные проблемы; 3. Недостаточное количество персонала. 4. Недостаточное финансирование	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

I. Поле СИВ - «сила и возможности»: высокая квалификация персонала компании будет способствовать возможности использования инновационного оборудования и инновационных программ. Клиентоориентированность будет способствовать повышению качества обслуживания до уровня, соответствующего запросу потребителей. Следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

II. Поле СИУ - «сила и угрозы»: хорошая репутация компании и престиж работы в ней решит угрозу сокращения численности персонала, в том

числе и текучесть кадров. Стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

III. Поле СЛВ - «слабость и возможности»: за счет использования инновационного оборудования и новых программ заменить устаревающее оборудование. Возможность увеличения численности персонала за счет расширения контактного центра будет способствовать решению проблемы, связанной с недостаточным количеством персонала. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

IV. Поле СЛУ - «слабость и угрозы»: деятельность компании должна быть направлена на то, чтобы устаревающее оборудование, внутрипроизводственные проблемы, которые несут за собой убытки компании не способствовали сокращению численности персонала. Кроме того устаревающее оборудование не должно приносить сбои в работе программ и системы Контакт-центра. Компания должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Итак, анализ внутренней среды Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» показал, что у организации больше сильных сторон нежели слабых. Положение компании считается устойчивым, так как к ее сильным сторонам относится высокая квалификация персонала, хорошая репутация, клиенториентированность.

Большим минусом для компании является наличие устаревающего оборудования и программ, которые не в состоянии обработать поступающий объем информации и недостаточное количество персонала, для обработки запросов клиентов.

Благодаря таким возможностям как повышение качества обслуживания до уровня, соответствующего запросу потребителей, использование новых программ, а также увеличение численности персонала контактный центр фи-

лиал ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» может улучшить качество обслуживания, тем самым повысить имидж компании.

## **2.4 Меры по дальнейшему развитию Контакт-центра филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго»**

На основании вышеперечисленных проблем развития и проведенного SWOT-анализа Контакт-центра ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» определим основные направления развития Контакт-Центра:

1. Предоставление клиенту интерактивных инструментов для получения необходимой информации с целью снижения количества обращений в Контакт-Центр:

- реализация личного кабинета клиента, в котором он сможет получить всю необходимую информацию, либо обратиться за помощью;
- реализация мобильного приложения для доступа к личному кабинету клиента, либо, на первом этапе, к графикам плановых отключений и информации о ходе проведения аварийно-восстановительных работ;
- предоставление автоматизированных средств обработки телефонного обращения:
  - информации о районах/населенных пунктах с проводимыми плановыми или аварийно-восстановительными работами, при помощи IVR (Interactive Voice Response);
  - предварительного автоматического информирования клиентов о проводимых работах (плановых или аварийных) при помощи sms-уведомлений, либо автоматического исходящего обзвона;
  - ввода показаний приборов учета в тональном режиме (номер лицевого счета и показания ПУ);

- автоматического информирования, обратившегося ранее абонента о ходе проведения аварийно-восстановительных работ посредством sms- или e-mail-сообщений.

## 2. Автоматизация рабочего места оператора:

- интеграция АТС Контакт-Центра и информационных систем для получения информации об обратившемся клиенте, состоянии его электроснабжения и прочей информации по номеру телефона из информационной системы в момент поступления звонка (технология «Всплывающее окно»);

- автоматизация сценариев обработки, с целью получения/предоставления необходимой информации во время ведения диалога, а также снижения времени постобработки вызова к минимуму (в целевом состоянии исключение полностью) и снижения количества ошибок при регистрации;

Для реализации вышеуказанных направлений развития, необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Внедрить инструментарий «Личный кабинет клиента» на сайте компании (в настоящее время ведется работа по внедрению).

Эффект – предоставление дополнительного инструмента клиенту, снижение нагрузки на Контакт-Центр.

2. Разработать мобильное приложение «Личный кабинет клиента» с полным функционалом, либо, на первом этапе, с графиками плановых отключений и информацией о ходе проведения аварийно-восстановительных работ.

Эффект – предоставление дополнительного инструмента клиенту, снижение нагрузки на Контакт-Центр.

3. Разработать процесс массовой автоматической рассылки sms-уведомлений с информацией о плановых работах, а также о ходе проведения аварийно-восстановительных работ:

- регистрация подтверждения/согласия клиента получать информацию по отключению и восстановлению электроснабжения (номер телефона, адрес)
- интеграция базы данных клиентов
- привязка клиента (адресная часть) к базе данных (спискам) по отключениям
- автоматическое формирование списка для отправки sms-уведомлений
- автоматическое формирование текста sms-сообщения (по данным списков)
- автоматическая отправка sms-уведомления (закрытый номер)
- формирование отчетности (статистика, реестры, история по клиенту, отчеты о доставке и т.д.)

Эффект – предоставление дополнительного канала получения информации об отсутствии электроснабжения, снижение нагрузки на Контакт-Центр на 5%.

4. Обеспечить автоматизацию сценариев (пошаговый алгоритм действий операторов), по которым производится обработка обращений (более 30 сценариев)

Эффект – увеличение производительности оператора Контакт-Центра на 10%, повышение качества обслуживания.

5. Выполнить поэтапную модернизацию телекоммуникационной инфраструктуры Контакт-Центра. (внедрение системы IVR, распознавание голоса, интеграция оборудования call-центра /АТС с информационными системами).

Эффект – снижение нагрузки на оператора на 15% за счет самообслуживания клиента.

Итоговые ожидаемые эффекты от реализации мероприятий

- Снижение поступающих в Контакт-Центр телефонных обращений на 15% - это составит порядка 200 000 обращений в год;
- Увеличение производительности в нормальном режиме работы оператора на 10%, в год это составит дополнительно обработанных порядка 100 000 обращений;
- Повышение удовлетворенности потребителей электроэнергии.

Предлагаемая модель развития Контакт-Центра разработана в соответствии с требованиями Единых стандартов качества обслуживания сетевыми организациями потребителей услуг сетевых организаций (Приказ Министерства энергетики РФ от 15 апреля 2014 г. №186 «О единых стандартах качества обслуживания сетевыми организациями потребителей услуг сетевых организаций»).

## Заключение

В основе развития любой организации лежит стратегическое планирование, которое в свою очередь базируется на анализе. Анализ фирмы (внутренней среды) и рынка (внешней среды) можно провести с помощью SWOT-анализа.

SWOT-анализ позволяет выявить не только сильные и слабые стороны фирмы, но и ее место на рынке, а также возможности и угрозы. Данный метод очень прост и не требует особых навыков проведения.

Контакт-центр филиала ПАО «МРСК Центра» принимает и обрабатывает обращения по вопросам электроснабжения. В зону обслуживания Контакт-Центра входят все филиалы ПАО «МРСК Центра» - Белгородэнерго, Брянскэнерго, Воронежэнерго, Костромаэнерго, Курскэнерго, Липецкэнерго, Орелэнерго, Смоленскэнерго, Тамбовэнерго, Тверьэнерго, Ярэнерго. На обслуживание Контакт-Центра переведены телефоны диспетчерских служб 144 районов электрических сетей (РЭС) филиалов (из 278), что составляет 52%.

Из приведенного анализа можно сделать вывод, что количество сильных сторон Контакт-центра равно количеству слабых и по общей сумме влияния на деятельность компании они примерно равны. Положение Контакт-центра считается устойчивым, так как к ее сильным сторонам относится высокая квалификация персонала и хорошая репутация.

Большим минусом для компании является недостаточное количество персонала и устаревшее оборудование, не позволяющее реализовать ряд функций, которые снижают нагрузку на оператора Контакт-Центра.

Благодаря таким возможностям как повышение качества обслуживания до уровня, соответствующего запросу потребителей, использование инновационного оборудования и увеличение численности персонала может улучшить положение Контакт-центра.

Предлагаемая модель развития Контакт-Центра разработана в соответствии с требованиями Единых стандартов качества обслуживания сетевыми

организациями потребителей услуг сетевых организаций (Приказ Министерства энергетики РФ от 15 апреля 2014 г. №186 «О единых стандартах качества обслуживания сетевыми организациями потребителей услуг сетевых организаций»).

Итоговые ожидаемые эффекты от реализации мероприятий по развитию Контакт-центра:

- Снижение поступающих в Контакт-Центр телефонных обращений на 15% - это составит порядка 200 000 обращений в год;
- Увеличение производительности в нормальном режиме работы оператора на 10%, в год это составит дополнительно обработанных порядка 100 000 обращений;
- Повышение удовлетворенности потребителей электроэнергии.

## Список литературы

1. Аристахова М. Стратегическая деятельность / М. Аристархова, Т. Матягина // Маркетинг. – 2010. – №1. – С. 54 – 56.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г : офиц. Текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2005. – 480 с. – (Правовая б-ка).
3. Российская Федерация. Правительство. О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике : постановление Правительства РФ от 29.12.2011 года № 1178 // Российская газета. – 2011. – 30 декабря. – С.10.
4. Об особых экономических зонах в Российской Федерации : федер. Закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 30, ч. II. – Ст. 3127.
5. Азрилян А.Н. Большой экономический словарь: учебное пособие / А. Н. Азрилян. – Москва: Институт новой экономики, 2013. – 864 с.
6. Аристахова М. Стратегическая деятельность / М. Аристархова, Т. Матягина // Маркетинг. – 2010. – №1. – С. 54 – 56.
7. Арутюнова Л. М. Теория Организации: учебник / Л.М. Арутюнова. – М.: Академический проект, 2012. – 560 с.
8. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. – М.: Высшая школа, 2008. – 447 с.
9. Алимов А.Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. – Белгород: БелГУ: Пегас, 2010. – 136 с.
10. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
11. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2013. – 703 с.

12. Библиотека [Электронный ресурс]: деловая литература / Л.И. Егоренков. – М. : Финансы и статистика, 2014. Режим доступа: [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/menedzhment\\_konspekt\\_lectii/](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment_konspekt_lectii/)
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Элит – 2000, 2014. – 560 с.
14. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика: учебник / Т.А. Гайдаенко. – М.: Изд-во Эксмо, 2015. – 480 с.
15. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2010. – 560 с.
16. Головлева Е.Л. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / Е. Л. Головлева – М.: Главбух, 2011. – 272 с.
17. Головлева Е.Л. Основы стратегического управления: учебное пособие / Е. Л. Головлева – М.: Главбух, 2011. – 272 с.
18. Горфинколь В. Я. Предпринимательство: учебник для ВУЗов / В. Я. Горфинколь, Г. В. Поляк, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 475 с.
19. Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы: учебник / А.Н. Градов. – С-Петербург: Спецлитература, 2015. – 87 с.
20. Грядова С. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / С.И. Грядова. – М: КолоС, 2012. – 416 с.
21. Грядова С. И. Практический менеджмент персонала: учебник / С.И. Грядова. – М: КолоС, 2013. – 416 с.
22. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник / Данько Т.П. – М.: Наука, 2013. – 210 с.
23. Дэй Д. Стратегический маркетинг: учебно-методическое пособие / Д. Дей. – М.: Эксмо, 2012. – 640 с.
24. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – СПб.: Экономист, 2010. – 340 с.

25. Дубовицкий Р.А. Менеджмент: российская и западная ментальность / Р.А. Дубовицкий // Философские науки. – 2014. – № 4. – С. 71-86.
26. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Юристъ, 2014. – 416 с.
27. Кондратьев А.М. Начала менеджмента: учебное пособие / А. М. Кондратьев. – Барнаул: АГАУ, 2015. – 364 с.
28. Кондратьев А.М. Основы возникновения менеджмента: учебное пособие / А. М. Кондратьев. – Барнаул: АГАУ, 2014. – 364 с.
29. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник / Э. М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 507 с.
30. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – 275 с.
31. Мэскон М.Х. Основы менеджмента: учебник / М. Х. Мэскон. – М.: Дело, 2014. – 704 с.
32. Мескон М.Х. Основы стратегического управления: учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт. – М: Наука, 2014. – 346 с.
33. Научная библиотека открытого доступа «Киберленинка». Основные методы изучения внешней и внутренней среды санаторно-курортных организаций региона [Электронный ресурс]: научные статьи / М. С. Оборин, А. В. Плотников // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – Вестник ТГЭУ. – №4. – 2012. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-izucheniya-vneshney-i-vnutrenney-sred-sanatorno-kurortnyh-organizatsiy-regiona>;
34. Научная библиотека открытого доступа «Киберленинка». Понятие внешней среды в современном менеджменте [Электронный ресурс]: научные статьи / Л. Р. Тухватулина // Вестник науки Сибири. – №1 (7). – 2013. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-vneshney-sredy-v-sovremennom-menedzhmente>;

35. Научная библиотека открытого доступа «Киберленинка». Теорико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс]: научные статьи / М. А. ПолUTOва // Вестник Забайкальского государственного университета. – Вестник ЗабГУ. – №3. – (106). – 2014. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii-kak-otkrytoy-sisteme-vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii>
36. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. Д-ра экон. Наук, проф. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2015. – 129 с.
37. Ползунова К. Стратегия развития предприятия: аспекты, проблемы, перспективы исследований: учебно-методическое пособие / К. Ползунова. – Барнаул: АлтГТУ, 2013. – 107 с.
38. ПАО «МРСК Центра» [Электронный ресурс] : официальный сайт / РОССЕТИ : МФТИ, 1998. Режим доступа: <http://www.mrsk-1.ru/ru/about/branches/belgorodenergo/about/>
39. ПАО «МРСК Центра» [Электронный ресурс] : официальный сайт / РОССЕТИ : МФТИ, 1998. Режим доступа: <https://www.mrsk-1.ru/about/company/mission/>
40. ПАО «МРСК Центра» [Электронный ресурс] : официальный сайт / РОССЕТИ : МФТИ, 1998. Режим доступа: <https://www.mrsk-1.ru/about/company/strategy/>
41. ПАО «МРСК Центра» [Электронный ресурс] : официальный сайт / РОССЕТИ : МФТИ, 1998. Режим доступа: <https://www.mrsk-1.ru/about/company/assets/>
42. Программа государственной итоговой аттестации. Направления подготовки. Менеджмент. Профиль подготовки. Бакалавр : методическое пособие / Б.А. Тхориков, В.Н. Чурсина. – Белгород: БелГУ. Пегас, 2017. – 41 с.
43. Романов А. Н. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 560 с.

44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2011. – 704 с.
45. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: КНОРУС, 2014. – 496 с.
46. Современная экономика : общедоступный учебный курс / А.Л. Златухин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 672 с.
47. Стратегический менеджмент : учебник / Ф.Аналоуи, А.Карамии, – М.: «Юнити», 2015. – 358 с.
48. Трифилова А.А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №3. – С. 27-34.
49. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э. А. Уткин. – М.: Зерцало, 2013. – 448 с.
50. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент : учебник / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2010. – 268 с.
51. Ямпольская Д. Менеджмент : учебник / Д. Ямпольская. – М.: Зерцало, 2015. – 453 с.