

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 275-285.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):275-285.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.46
JEL: L81, D12
EDN: FBZDBP

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ КОМПЛЕКСА УСЛУГ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Анастасия Владимировна Слюсаренко

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-
Барановского, Донецк, ДНР, Россия,
anslyusarenko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-1965-2746>

Аннотация. Проблема исследования связана с необходимостью перехода предприятий розничной торговли от продуктоцентричных моделей к клиентоориентированным в условиях цифровизации, усиления конкуренции и изменения потребительских ожиданий. Недостаточная интеграция клиента в бизнес-процессы ограничивает эффективность предоставляемых услуг, снижает уровень удовлетворённости и препятствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ. Возникает потребность в разработке методических положений, позволяющих формировать и развивать комплекс услуг на основе клиентоориентированного подхода. **Методологической основой** исследования выступают системный, комплексный и сравнительный подходы, позволяющие рассматривать клиентоориентированность как элемент организационно-экономического механизма повышения качества обслуживания. Эти подходы задают концептуальные рамки исследования и обеспечивают целостное понимание процесса формирования клиентского опыта. **Результаты исследования** заключаются в уточнении сущности клиентоориентированности, выделении этапов её эволюции и формировании модели оценки клиентского опыта, охватывающей экономические и поведенческие показатели. Определены кластеры предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности, выявлены ключевые принципы формирования комплекса услуг – интеграция клиента, персонализация, использование потребительских знаний и совместное создание ценности. Доказана значимость клиентоориентированности как фактора повышения рентабельности, удержания клиентов и экономической устойчивости. **Практическое применение** результатов заключается в разработке рекомендаций по развитию комплекса услуг и повышению качества обслуживания, выборе оптимальных стратегий для предприятий разных кластеров и улучшении системы управления клиентским опытом. Реализация предложенных подходов способствует росту удовлетворённости и лояльности клиентов, снижению издержек и укреплению конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, розничная торговля, качество обслуживания, комплекс услуг, конкурентоспособность, сфера услуг

Для цитирования: Слюсаренко А. В. Клиентоориентированный подход к развитию комплекса услуг для обеспечения качества обслуживания потребителей // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 275-285. EDN: FBZDBP.



© Слюсаренко А.В., 2026

Original article

A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO DEVELOPING A SERVICE COMPLEX TO ENSURE THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE

Anastasia V. Slyusarenko

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia, anslyusarenko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-1965-2746>

Abstract. Problem. The research problem is related to the necessity for retail enterprises to transition from product-centric to customer-oriented models in the context of digitalization, increased competition, and changing consumer expectations. Insufficient integration of the customer into business processes limits the effectiveness of services provided, reduces satisfaction levels, and hinders the formation of sustainable competitive advantages. There is a need to develop methodological provisions that allow for the formation and development of a service complex based on a customer-oriented approach. **Methodology.** The methodological basis of the research includes systemic, comprehensive, and comparative approaches, which allow considering customer orientation as an element of the organizational and economic mechanism for improving service quality. These approaches set the conceptual framework for the study and provide a holistic understanding of the process of forming customer experience. **Research results.** The research results include clarifying the essence of customer orientation, identifying stages of its evolution, and forming a model for evaluating customer experience, encompassing economic and behavioral indicators. Clusters of retail enterprises by their level of customer orientation have been identified, and key principles for forming a service complex have been revealed – customer integration, personalization, utilization of consumer knowledge, and co-creation of value. The significance of customer orientation as a factor in increasing profitability, customer retention, and economic sustainability has been proven. **Practical application.** The practical application of the results lies in developing recommendations for the development of a service complex and improving service quality, selecting optimal strategies for enterprises in different clusters, and enhancing the customer experience management system. The implementation of the proposed approaches contributes to increased customer satisfaction and loyalty, reduced costs, and strengthened competitiveness of retail enterprises.

Keywords: customer-oriented approach, retail trade, service quality, service complex, competitiveness, service sector

For citation: Slyusarenko, A. V. (2026). A customer-oriented approach to developing a service complex to ensure the quality of customer service. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 275–285. (In Russian). EDN: FBZDBP.

Введение

Современные условия цифровизации, рост конкуренции и изменение потребительских ожиданий в розничной торговле создают необходимость перехода предприятий от продуктоцентричных моделей к клиентоориентированным. Потребитель становится ключевым элементом стратегического управления, а удовлетворённость клиентов – основным критерием оценки эффективности бизнеса. В этих условиях особую актуальность приобретает формирование и развитие комплекса услуг, направленных на повышение качества обслуживания, укрепление клиентской лояльности и обеспечение устойчивого экономического роста [1, с. 60; 2, с. 8; 3, с. 94; 4, с. 449].

Клиентоориентированность рассматривается как управленческая концепция, смещающая акцент с продукта на клиента и предполагающая интеграцию клиента в бизнес-процессы, персонализацию предложений и совместное создание ценности. Применение данной концепции позволяет предприятиям повышать эффективность функционирования комплекса услуг, формировать устойчивые конкурентные преимущества и увеличивать экономическую отдачу.



Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать методические положения по формированию и развитию комплекса услуг розничных предприятий на основе клиентоориентированного подхода, обеспечивающего повышение качества обслуживания и экономической эффективности.

К задачам исследования относятся:

1. Проанализировать эволюцию клиентоориентированного подхода и выделить ключевые принципы его внедрения в деятельность предприятий торговли;
2. Исследовать современные методические подходы к оценке уровня клиентоориентированности;
3. Разработать концепцию оценки взаимодействия клиента с предприятием на всех этапах покупательского пути;
4. Выявить кластеры предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности и особенностям предоставления комплекса услуг;
5. Сформулировать рекомендации по развитию комплекса услуг и повышению качества обслуживания для обеспечения конкурентоспособности и экономической эффективности.

Методы исследования

Для решения поставленных задач применялись методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также обзор и обобщение практики отечественных предприятий розничной торговли, что позволило выявить общие тенденции формирования клиентского опыта и систематизировать ключевые характеристики моделей обслуживания.

Результаты исследования и их обсуждение

Клиентоориентированность определяется как управленческий подход, смещающий акцент с продукта на клиента и направленный на создание ценности для обеих сторон взаимодействия – предприятия и потребителя. Основные принципы данного подхода включают интеграцию клиента в деятельность предприятия, персонализацию предложений и совместное создание ценности, что в совокупности способствует росту эффективности бизнеса [5, с. 112].

По мнению Т. А. Андреевой, клиентоориентированная стратегия предполагает системное выстраивание всех бизнес-процессов вокруг потребностей и ожиданий клиента. Такой подход обеспечивает не только повышение удовлетворённости покупателей, но и формирование их лояльности, превращая потребителей в долгосрочных партнёров. Т. А. Андреева отмечает, что клиентоориентированность становится фундаментом устойчивого конкурентного преимущества и содействует укреплению позиций предприятия за счёт положительных отзывов и повторных покупок [6, с. 334-335].

Ф. И. Киселёв акцентирует внимание на экономическом аспекте клиентоориентированности, подчёркивая, что внедрение подобных стратегий способствует росту доходов предприятия, оптимизации процессов обслуживания и более точному удовлетворению потребностей клиентов. Он рассматривает клиентоориентированность как составную часть управленческой практики, стимулирующую эффективность всех подразделений – от маркетинга и продаж до логистики и послепродажного обслуживания [1, с. 64].

Исследователи О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева и Ю. М. Цыганков обращают внимание на эволюцию клиентоориентированности, выделяя несколько ключевых этапов её развития. На ранних стадиях формировалось понимание значимости клиента как источника устойчивого дохода, на последующих – совершенствовались методы измерения удовлетворённости и интеграции клиентских данных в управленческие решения [5, с. 97].

Этапы эволюции клиентоориентированного подхода представлены в таблице 1, где отражено, как развитие концепции влияло на стратегические приоритеты предприятий, организационные структуры и инструменты взаимодействия с клиентами.

Развитие клиентоориентированности как управленческой концепции проходило несколько этапов, каждый из которых отражал изменения в парадигме управления, организационных структурах и механизмах взаимодействия с клиентом.

Таблица 1 – Этапы развития клиентоориентированного подхода

Table 1 – Stages of development of a customer-oriented approach

Временной период	Основная идея	Авторы	Изменения подхода
1960-1980	Критика продукто-ориентированного подхода; маркетинг через фокус на клиента	Т. Левитт [7], Ф. Котлер [8]	От продукта к клиенту, маркетинг как инструмент удовлетворения потребностей
1990 – середина 2000	Клиентоориентированность как ядро рыночной ориентации; появляются методики измерения	А. Коли, Б. Яворски [9], Д. Нарвер, С. Слейтер [10], Р. Дешпанде, Д. Фарли, Ф. Вебстер [11]	Проактивный подход, учёт мнения клиентов, измерение клиентоориентированности
2000-2020	Углубление клиентоориентированности; развитие клиентоцентричности	Б. Бартли, С. Гомибучи, Р. Манн [12], Х. Гебауер, К. Ковалковски [13], Д. Шет, А. Шарма [14], В. Кумар, Д. Э. Питерсен [15]	Интеграция культуры, структуры и стратегий; клиент как активный сотворец; использование данных и технологий
2020 – настоящее время	Цифровая и экосистемная клиентоориентированность	Н. П. Козлова [16], Д. В. Лебедева, Н. В. Бондарчук, М. А. Зироян [17], М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко [18], Т. О. Толстых, А. М. Агаева [19]	Интеграция цифровых технологий и искусственного интеллекта; адаптация процессов в реальном времени; клиент как участник экосистемы; усиление внутренней способности предприятия реагировать на внешние вызовы

Первый этап (1960-1980 гг.) – предпосылки возникновения клиентоориентированности – появляется критика продуктоориентированного подхода в трудах Ф. Котлера и Т. Левитта, формируется концепция маркетинга, ориентированного на клиента. В этот период внимание смещается с производства и продажи на потребности клиента, однако клиентоориентированность как самостоятельная управленческая парадигма ещё не выделяется [5, с. 96-97; 8; 20].

Второй этап (1990 – середина 2000-х) – формирование клиентоориентированного подхода – в трудах А. Коли, Б. Яворски, Д. Нарвер, С. Слейтер, Р. Дешпанде, Д. Фарли и Ф. Вебстер клиентоориентированность начинает рассматриваться как ядро рыночной ориентации. Появляется необходимость измерения клиентоориентированности и интеграции клиентских данных в управленческие процессы [5, с. 97; 9; 10; 11].

Третий этап (середина 2000-х – 2020) – развитие клиентоориентированности и клиентоцентричности. Переход от внутренней клиентской ориентации к клиентоцентричности, интеграция клиента в бизнес-процессы и стратегию предприятия. Фокус на индивидуализации и совместном создании ценности.

Основные направления исследований этого периода включают:

корпоративная культура: Б. Бартли, С. Гомибучи, Р. Манн выделяют шесть ключевых характеристик культуры клиентоориентированности, среди которых – эмпатия, гибкость и вовлечённость персонала;

организационная структура: Х. Гебауер и К. Ковалковски предлагают модели перехода к клиентоориентированным структурам, основанные на усилении сервисных функций, формировании клиентских подразделений и внедрении матричных структур;

продажи и стратегия: Д. Шет, А. Шарма, В. Кумар, Д. Э. Питерсен развивают идею клиентоориентированных продаж, при которых стратегия формируется «снизу вверх» на основе данных и аналитики, обеспечивая персонализацию взаимодействий [5, с. 99-101; 12; 14; 15].

Переход к клиентоцентричности рассматривается как следующая стадия эволюции клиентоориентированности, при которой клиент становится активным со-создателем ценности и непосредственным участником бизнес-процессов [5, с. 101-102]. В период с 2020 года наблюдается значительная эволюция клиентоориентированности в сторону цифровизации и интеграции в экосистемы. Это отражает глубокие изменения в подходах к взаимодействию с клиентами. В связи с чем актуальность приобретает цифровая и экосистемная клиентоориентированность [16, с. 194; 17, с. 336; 3, с. 49; 18, с. 420].

Четвёртый этап (2020 – настоящее время) – цифровая и экосистемная клиентоориентированность. Происходит эволюция клиентоориентированности в сторону интеграции цифровых технологий, искусственного интеллекта и экосистемного подхода. Предприятие усиливает внимание к пониманию потребностей клиента в реальном времени, адаптируя процессы и услуги. Клиент рассматривается как активный участник экосистемы, но фокус остаётся на внутренней способности предприятия реагировать и адаптироваться, а не на полной стратегической перестройке вокруг клиента, что характерно для клиентоцентричности [16, с. 194; 17, с. 336; 19, с. 49; 18, с. 420].

Следовательно, клиентоориентированность может рассматриваться как концепция развития комплекса торговых услуг, направленная на повышение качества обслуживания и создание ценности для клиентов, способствующая экономическому росту предприятия.

Эволюция клиентоориентированности отражает постепенный переход от продуктового фокуса к системной интеграции клиента в стратегические, операционные и цифровые процессы предприятия. Каждый этап развития демонстрирует усложнение и институционализацию подхода: от осознания значимости потребностей клиента до формирования экосистем, в которых клиент выступает активным партнёром в создании совместной ценности.

Современное понимание клиентоориентированности базируется на нескольких ключевых принципах, обеспечивающих её эффективность и устойчивость:

интеграция клиента в деятельность предприятия – активное вовлечение его в процессы разработки и совершенствования продуктов и услуг способствует повышению соответствия рыночным потребностям. Вовлечённость клиента на всех этапах жизненного цикла продукта – от генерации идеи до послепродажного обслуживания – позволяет предприятиям точнее реагировать на изменения потребительского спроса и создавать более востребованные продукты и услуги;

генерация и использование потребительских знаний – эффективная клиентоориентированная стратегия требует систематического сбора, анализа и интерпретации данных о клиентах, включая их поведение, предпочтения и уровень удовлетворённости. Применение аналитики позволяет прогнозировать потребности и разрабатывать услуги, повышающие ценность комплекса торговых услуг и взаимодействия клиента с предприятием;

персонализация предложений – персонализация является центральным элементом клиентоориентированной модели. Учёт индивидуальных характеристик клиента – истории покупок, демографических данных, стиля потребления – способствует формированию доверия, росту лояльности и увеличению частоты повторных покупок. Персонализированные коммуникации усиливают восприятие предприятия как ориентированного на конкретного клиента, что формирует устойчивое сервисное преимущество;

совместное создание ценности – данный принцип отражает переход от односторонней модели взаимодействия к кооперативной. Клиент становится активным участником в разработке и предоставлении продукта или услуги, что обеспечивает взаимную выгоду: потребитель получает продукт, максимально соответствующий его ожиданиям, а предприятие – лояльного клиента, повышение репутации и устойчивый рост прибыли. Совместное создание ценности также формирует основу для инноваций и развития сервисных решений нового поколения.

Реализация указанных принципов способствует формированию сервисных преимуществ, адаптивности предприятия к изменениям рыночной среды и долгосрочной финансовой стабильности. Как отмечают О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева и Ю. М. Цыганкова, клиентоориентированность выступает ключевым фактором повышения удовлетворённости и удержания клиентов, что напрямую влияет на эффективность бизнеса и устойчивость конкурентных преимуществ предприятия [5, с. 107-112].

Современные исследования подтверждают необходимость многоуровневого подхода к клиентоориентированности. Так, Ю. С. Валеева выделяет три уровня – индивидуальный, организационный и межфирменный – позволяющие формировать целостный потребительский опыт и поддерживать устойчивое конкурентное преимущество [20, с. 29-39]. В свою очередь, Е. М. Семёнова, Д. Д. Волков и Т. А. Журавлёва подчёркивают взаимосвязь клиентоориентированного обслуживания с маркетинговой стратегией предприятия, указывая на синергетический эффект от их интеграции, выражающийся в повышении удовлетворённости клиентов и укреплении рыночных позиций [21, с. 63-72].

Для оценки эффективности клиентоориентированных стратегий используются разнообразные показатели результативности, среди которых выделяются: прибыльность, удовлетворённость клиентов, количество повторных покупок, долгосрочный рост, рентабельность инвестиций и др. Наиболее значимыми показателями признаны прибыльность и удовлетворённость клиентов как интегральные критерии успеха клиентоориентированной модели [5, с. 109-112].

В целях практической адаптации концепции разработана методологическая основа оценки клиентоориентированности предприятий розничной торговли, представленная в таблице 2 (составлена на основе [1; 5; 6; 21]). Она отражает основные этапы взаимодействия клиента с предприятием – от подготовки к покупке до формирования послепродажного опыта и участия в программах лояльности, обеспечивая целостное представление о механизмах формирования удовлетворённости потребителей и экономической эффективности предприятия.

Таблица 2 – Этапы взаимодействия клиента с торговым предприятием
Table 2 – Stages of customer interaction with a trading company

Этап взаимодействия клиента с торговым предприятием	Ключевые экономические факторы	Показатели оценки клиентоориентированности	Интерпретация
1. Подготовка к покупке	Затраты на привлечение клиентов; эффективность информационного обеспечения	Средняя стоимость привлечения клиента; доля оплаченных заказов	Снижение затрат на привлечение повышает рентабельность и экономическую эффективность маркетинговых инвестиций
2. Вход и ориентация в торговом пространстве	Использование торговой площади; производительность персонала	Средний чек на одного посетителя; оборот на 1 м ² торговой площади; время пребывания клиентов в торговой зоне	Оптимизация использования ресурсов увеличивает доходность на единицу площади и повышает оборачиваемость
3. Процесс покупки	Компетентность и доброжелательность персонала; наличие и доступность товаров	Объём кассовой выручки на единицу времени; количество ошибок при оплате; затраты на обработку операций	Снижение времени и ошибок повышает пропускную способность, уменьшает операционные издержки и увеличивает выручку
4. Оплата и кассовое обслуживание	Скорость обработки платежей; точность расчётов	Среднее время обслуживания на кассе; частота ошибок при оплате; объём кассовой выручки на единицу времени	Сокращение времени обслуживания способствует повышению пропускной способности и удовлетворённости клиентов

Продолжение таблицы 2
 Continuation of table 2

Этап взаимодействия клиента с торговым предприятием	Ключевые экономические факторы	Показатели оценки клиентоориентированности	Интерпретация
5. Послепродажный сервис	Возможность и простота возврата или обмена товаров; оперативность реагирования на претензии; наличие программ лояльности	Коэффициент удержания клиентов; средняя выручка на клиента; издержки на обработку возвратов	Способствует росту повторных покупок, повышению пожизненной ценности клиента и снижению экономических потерь от неудовлетворённости
6. Доставка и онлайн-сервисы	Скорость и надёжность доставки; качество упаковки; эффективность коммуникации с клиентом	Доля своевременно доставленных заказов; интегральная оценка онлайн-сервиса	Повышает доверие клиентов и способствует увеличению доли онлайн-продаж в структуре выручки
7. Общий клиентский опыт	Эмоциональное восприятие бренда; готовность рекомендовать предприятие другим	Индекс лояльности (NPS); средний рейтинг по отзывам клиентов	Отражает уровень долгосрочной клиентской приверженности и устойчивость конкурентных преимуществ

На этапе подготовки к покупке ключевыми факторами являются доступность информации об ассортименте, прозрачность ценовой политики и репутация бренда. Высокий уровень информированности клиентов способствует снижению затрат на их привлечение и повышает эффективность маркетинговых коммуникаций.

Этап входа и ориентации в торговом пространстве характеризуется вниманием на физическом и эмоциональном комфорте покупателей. Удобная навигация, эргономика торгового зала, визуальная привлекательность и чистота напрямую влияют на поведенческие показатели клиентов, включая продолжительность пребывания, средний чек и количество импульсных покупок.

В процессе покупки критически важны качество консультаций, наличие товаров и скорость обслуживания. Эти параметры отражают реальный уровень клиентоориентированности персонала и определяют коэффициент конверсии посетителей в покупателей.

Этап оплаты и кассового обслуживания формирует финальное впечатление клиента. Высокая скорость проведения операций, удобство оплаты и профессионализм кассового персонала способствуют повышению удовлетворённости и снижению вероятности отказа от покупки.

Особое значение уделяется послепродажному обслуживанию, включающему процедуры возврата, обработку жалоб, коммуникацию с клиентами и программы лояльности. Эффективность данного этапа оценивается через количество повторных покупок, уровень удовлетворённости и коэффициент удержания клиентов, что отражает устойчивость экономической модели предприятия.

Современные тенденции цифровизации усиливают значение этапа доставки и онлайн-сервисов. Качество логистики, надёжность доставки и удобство онлайн-коммуникаций формируют доверие клиентов к бренду и способствуют росту доли электронной торговли.

Завершающим элементом модели является общий клиентский опыт, который интегрирует эмоциональные и поведенческие аспекты взаимодействия клиента с предприятием. Для его оценки используются обобщённые показатели – индекс потребительской лояльности и средние рейтинги удовлетворённости, демонстрирующие стратегическую устойчивость предприятия и уровень его репутационного капитала.

Таким образом, предложенная модель позволяет комплексно оценивать клиентоориентированность предприятия не только в поведенческом, но и в экономическом измерении, обеспечивая возможность построения системы взаимосвязей между удовлетворённостью клиентов, удержанием покупателей и финансовыми результатами деятельности.

На основе обобщения и адаптации результатов кластерного анализа, проведённого О. В. Гулаковой, В. А. Ребязиной и М. М. Смирновой [22], а также с учётом особенностей отечественных предприятий розничной торговли, разработана классификация кластеров по уровню клиентоориентированности, ориентированная на эффективность предоставляемых услуг и развитие комплекса торговых услуг (таблица 3, составлена на основе [22]).

Таблица 3 – Характеристика кластеров предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности
 Table 3 – Characteristics of retail clusters by customer orientation level

№	Название кластера	Особенности кластера
1	Эффективные сервисно-ориентированные предприятия	Отличаются высокой экономической результативностью обслуживания: высокий уровень рентабельности продаж, значительная доля постоянных клиентов, низкие издержки на привлечение, активное применение цифровых сервисов и систем управления качеством. Конкурентоспособность обеспечивается за счёт оптимального соотношения затрат и удовлетворённости клиентов
2	Инновационно-активные торговые предприятия	Характеризуются внедрением новых форм обслуживания и технологических решений, что обеспечивает рост выручки и расширение клиентской базы. Однако издержки на инновации и персонализацию снижают общий уровень маржинальности, что требует дальнейшей оптимизации сервисных процессов
3	Предприятия с декларативной клиентоориентированностью	Позиционируют себя как клиентоориентированные, но не достигают экономического эффекта. Качество обслуживания нестабильно, наблюдаются высокие издержки на маркетинговые коммуникации при низких показателях повторных покупок и удержания клиентов
4	Предприятия с адаптивной моделью обслуживания	Демонстрируют средний уровень экономической эффективности и устойчивую динамику показателей качества обслуживания. Основное внимание уделяется повышению операционной эффективности, частичному внедрению цифровых инструментов и поддержанию конкурентоспособного уровня сервиса при ограниченных ресурсах
5	Предприятия с низкой сервисной и экономической результативностью	Имеют минимальные показатели удовлетворённости клиентов, высокий уровень жалоб, низкую прибыльность и слабую конкурентоспособность. Отсутствие системы управления качеством обслуживания приводит к потере клиентской базы и снижению рыночной доли

Так, эффективные сервисно-ориентированные предприятия демонстрируют прямую зависимость между инвестициями в клиентский сервис и максимизацией прибыли. Применение системного подхода к формированию клиентского опыта, персонализация сервисов и активное использование аналитики для прогнозирования потребностей клиентов обеспечивают устойчивое сервисное преимущество и высокую рентабельность.

В то же время инновационно-активные торговые предприятия ориентируются на рост оборота через внедрение новых сервисов и расширение ассортимента. Стратегия способна увеличить доходность, однако для достижения экономического эффекта необходима тщательная оптимизация клиентских процессов и постоянный мониторинг обратной связи. Без системного внедрения инноваций инвестиции могут не приносить ожидаемой экономической отдачи.

Отдельную группу составляют предприятия с декларативной клиентоориентированностью, которые демонстрируют формальное внимание к клиенту, но без интеграции в бизнес-процессы это не обеспечивает стабильной прибыли и удержания клиентов.

Предприятия с адаптивной моделью обслуживания реализуют стратегию компромисса: экономическая эффективность формируется за счёт частичной персонализации и выборочного внедрения сервисных инноваций. Такой подход позволяет поддерживать баланс между затратами на обслуживание и возвратом инвестиций, обеспечивая умеренный рост доходности и гибкость в условиях изменения внешней среды.

Наконец, предприятия с низкой сервисной и экономической результативностью имеют высокий риск снижения доходности и потери конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Недостаточное внимание к потребностям клиентов снижает лояльность, уменьшает повторные покупки и ограничивает рыночную долю, что подчёркивает экономическую значимость клиентоориентированного подхода для устойчивого развития.

Выводы

Внедрение клиентоориентированного подхода для предприятий розничной торговли предполагает системную перестройку всех элементов бизнеса с акцентом на потребителя, включая:

формирование и развитие комплекса услуг – все процессы, продукты и сервисы учитывают потребности клиентов: консультирование, доставка, послепродажное обслуживание, программы лояльности и бонусы. Такой подход формирует целостный потребительский опыт, повышает удовлетворённость и стимулирует повторные покупки;

обучение персонала клиентскому сервису – подготовка сотрудников по стандартам обслуживания, навыкам коммуникации, управлению конфликтами и выявлению потребностей клиентов. Осознание роли персонала в создании ценности повышает качество сервиса и лояльность покупателей;

формирование корпоративной культуры, ориентированной на клиента – внедрение ценностей, правил и стандартов поведения, направленных на удовлетворение интересов потребителей, обеспечивает системную реализацию клиентоориентированных практик и формирует единое понимание целей среди сотрудников.

Применение кластерного подхода позволяет: дифференцировать предприятия по уровню экономической клиентоориентированности; определить стратегии, обеспечивающие максимизацию прибыли и устойчивость бизнеса; разработать рекомендации по адаптации комплекса услуг под особенности каждого кластера; обосновать экономическую значимость клиентоориентированного подхода как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности.

Внедрение клиентоориентированного подхода на предприятиях розничной торговли обеспечивает системное повышение эффективности бизнеса за счёт ориентации на потребности клиента и развития комплекса торговых услуг. Эффективное управление клиентским опытом включает интеграцию клиента в процессы предприятия, персонализацию продуктов и услуг и совместное создание ценности. Применение кластерного подхода позволяет дифференцировать предприятия по уровню клиентоориентированности, выявить стратегии с наибольшим экономическим эффектом и адаптировать комплекс услуг под специфику каждого формата предприятия. Практическая реализация данных принципов способствует росту удовлетворённости и лояльности клиентов, повышению доходности, снижению издержек и укреплению конкурентоспособности предприятий.

Список источников / References

1. Киселёв Ф. И. Клиентоориентированный подход как конкурентное преимущество // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 1(22). С. 60–64. [Kiselev, F. I. (2024). Customer-oriented approach as a competitive advantage. *Economics and Paradigm of the New Era*, 1(22), 60–64. (In Russian)] EDN: YRRCJY.

2. Кириенко О. Э. Инфраструктурная поддержка предпринимательства в условиях внешних вызовов // Экономика: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 ноября 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.). 2024. С. 7-9. [Kirienko, O. E. (2024). Infrastructure support for entrepreneurship under external challenges. In *Economics: Current Issues of Theory and Practice* (pp. 7–9), Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Penza, November, 5, 2024). Penza: Nauka i Prosveshchenie. (In Russian)] EDN: GTQSEI.

3. Слюсаренко А. В. Клиентоориентированность как стратегический ресурс повышения качества обслуживания и развития услуг в торговле // Фундаментальные и прикладные научные исследования: современные проблемы, достижения и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 05 сентября 2025 года. Уфа: ООО «Аэтерна». 2025. С. 94-96. [Slyusarenko, A. V. (2025). Customer orientation as a strategic

resource for improving service quality and developing trade services. In *Fundamental and Applied Scientific Research: Current Issues, Achievements and Innovations* (pp. 94–96), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Magnitogorsk, September, 5, 2025). Ufa: Aeterna LLC. (In Russian) EDN: YCJXIO.

4. Слюсаренко А. В. Особенности обслуживания потребителей предприятиями розничной торговли // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2025. Т. 35, № 3. С. 445-453. [Slyusarenko, A. V. (2025). Features of consumer service by retail enterprises. *Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law*, 35(3), 445–453. (In Russian)] <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2025-35-3-445-453>.

5. Ойнер О. К. [и др.] Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 2. С. 94-117. [Oyner, O. K., [et al.] (2018). Formation of a customer-oriented approach to business: conceptual model. *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*, 2, 94–117. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-klientoorientirovannogo-podhoda-k-biznesu-kontseptualnaya-model>.

6. Андреева Т. А. Теоретические подходы к понятию клиентоориентированности организации // Молодой учёный. 2019. № 52(290). С. 334-337. [Andreeva, T. A. (2019). Theoretical approaches to the concept of organizational customer orientation. *Young Scientist*, 52(290), 334–337. (In Russian)] URL: <https://moluch.ru/archive/290/65796>.

7. Levitt, T. (1960). Miopia em marketing. *Harvard Business Review*, 82(7), 88–99. https://www.academia.edu/37234037/La_miopia_en_el_marketing.

8. Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness // *Harvard business review*, 55, 67–75. <https://doi.org/10.1177/0092070305275857>.

9. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>.

10. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.

11. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23–37. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2651>.

12. Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An international journal*, 14(4), 482–496. <https://doi.org/10.1108/14635770710761889>.

13. Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 527–537. <https://doi.org/10.1108/08858621211257293>.

14. Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260–269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>.

15. Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504–519. <https://doi.org/10.1177/0092070305275857>.

16. Козлова Н. П. Формирование экосистем финансовой организации на основе потребностей клиентов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 1. С. 188-194. [Kozlova, N. P. (2025). Formation of financial organization ecosystems based on customer needs. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, 1, 188–194. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-13>.

17. Лебедева Д. В., Бондарчук Н. В., Зироян М. А. Особенности управления цифровыми экосистемами на этапах их жизненного цикла // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32, № 2. С. 324-336. [Lebedeva, D. V., Bondarchuk, N. V., & Ziroyan, M. A. (2024). Features of managing digital ecosystems at different stages of their life cycle. *Bulletin of the Russian University of Peoples' Friendship. Series: Economics*, 32(2), 324–336. (In Russian)] <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-2-324-336>.

18. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390-420. [Cenzharik, M. K., Krylova, Yu. V., & Steshenko, V. I. (2020). Digital transformation of companies: strategic analysis, influencing factors

and models. *Bulletin of Saint Petersburg University. Economics*, 36(3), 390–420. (In Russian) <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.

19. Толстых Т. О., Агаева А. М. Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 1. С. 37-49. [Tolstykh, T. O., & Agaeva, A. M. (2020). Ecosystem model for enterprise development in the context of digitalization. *Models, Systems, Networks in Economy, Technology, Nature and Society*, 1, 37–49. (In Russian)] <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2020-1-3>.

20. Валеева Ю. С. Типология моделей развития услуг розничной торговой сети // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 2. С. 35-47. [Valeeva, Yu. S. (2021). Typology of development models for retail service networks. *Scientific Result. Business and Service Technologies*, 7(2), 35–47. (In Russian)] <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4>.

21. Семёнова Е. М., Волков Д. Д., Журавлёва Т. А. Развитие клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса в условиях цифровизации экономики // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2022. № 2(300). С. 63-72. [Semenova, E. M., Volkov, D. D., & Zhuravleva, T. A. (2022). Development of a customer-oriented approach to business management under digital economy conditions. *Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economics*, 2(300), 63–72. (In Russian)] <https://doi.org/10.53598/2410-3683-2022-2-300-63-72>.

22. Гулакова О. В., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 4. С. 39-73. [Gulakova, O. V., Rebyazina, V. A., & Smirnova, M. M. (2015). Specifics of customer orientation of companies in the Russian market: results of an empirical study. *Bulletin of Saint Petersburg University. Management*, 4, 39–73. (In Russian)] <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-klientoorientirovannosti-kompaniy-na-rossiyskom-rynke-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya>.

Информация об авторе

А. В. Слюсаренко – аспирант, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и управления персоналом.

Information about the author

A. V. Slyusarenko – postgraduate student, Senior Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Human Resource Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.11.2025; одобрена после рецензирования 29.12.2025; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 20.11.2025; approved after reviewing 29.12.2025; accepted for publication 13.03.2026.