

EDN: HOXDCK
УДК 658.89

**CUSTOMER-ORIENTATION AND CUSTOMER-CENTRICITY:
A CRITICAL ANALYSIS OF CONCEPTS FOR THE FORMATION
AND ASSESSMENT OF CUSTOMER VALUE IN MODERN SERVICE BUSINESS**

Victoria R. Kadulich, Olga N. Esina*, Anna S. Ilina
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 06.05.2026, approved after reviewing 10.06.2026, accepted 20.08.2026

Abstract. Developing a modern service business requires a constant focus on shaping the customer experience and building long-term relationships in an environment marked by intense competition and digital transformation. Customer orientation and customer centricity serve as practical tools both for selecting a development strategy and for diagnosing and designing a business model that enables the transition from operational management of customer service to long-term management of the customer experience. This article is devoted to a comparative critical analysis of customer-orientation and customer-centricity strategies. Such studies help understand how prepared a business is for modern market challenges, why proactive customer-centric strategies contribute to building long-term relationships, and how they become drivers of innovation and growth. The paper examines theoretical approaches to the content of these concepts, identifies their key characteristics, objectives, and principles, and compares these concepts based on their role in fostering effective interaction with consumers. Particular attention is paid to identifying the differences between customer-oriented and customer-centric models based on key criteria: focus, approach, customer engagement, personalization, and company culture; as well as their impact on business processes and company strategy. Based on the study's findings, key differences between customer orientation and customer centricity were identified, and information reflecting the main distinguishing characteristics of these approaches was summarized. The scientific and theoretical propositions presented in this work define the main conditional constraints that determine the scope of application for specific strategies or combinations of strategies, thereby contributing to increased business efficiency.

Keywords: customer-oriented, customer-centric, customer orientation, customer-oriented strategy, customer-centric strategy.

Citation: Kadulich, V. R., Esina, O. N., Ilina, A. S. (2026). Customer-orientation and customer-centricity: a critical analysis of concepts for the formation and assessment of customer value in modern service business. In: Trade, service, food industry. Vol. 6(3). Pp. 326–339. EDN: HOXDCK



**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ:
КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНЦЕПЦИЙ ФОРМИРОВАНИЯ
И ОЦЕНКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ
В СОВРЕМЕННОМ СЕРВИСНОМ БИЗНЕСЕ**

**Виктория Руслановна Кадулич, Ольга Николаевна Есина*,
Анна Сергеевна Ильина**

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

Аннотация. Развитие современного сервисного бизнеса предполагает постоянный поиск формирования клиентского опыта и построения долгосрочных отношений в условиях высокой конкуренции и цифровизации. Клиентоориентированность и клиентоцентричность представляют собой практические инструменты как для выбора стратегии развития, так и для диагностики и проектирования бизнес-модели, позволяющей осуществить переход от операционного управления клиентским сервисом к долгосрочному управлению клиентским опытом. Представленная статья посвящена сравнительному критическому анализу стратегий клиентоориентированности и клиентоцентричности. Подобные исследования позволяют понять, насколько бизнес готов к современным вызовам рынка, почему проактивные клиентоцентричные стратегии способствуют построению долгосрочных отношений и становятся драйвером инновации и роста. Здесь рассмотрены теоретические подходы к содержанию данных понятий, выявлены их ключевые признаки, цели и принципы, проведено сопоставление данных концепций исходя из их роли в формировании эффективного взаимодействия с потребителями. Особое внимание уделено различиям между клиентоориентированной и клиентоцентричной моделями по основным критериям (фокусировке, подходу, вовлеченности клиента, персонализации, культуре компании), а также их влиянию на бизнес-процессы и стратегию компании. Обобщена информация, отражающая основные отличительные характеристики данных подходов. Представленные научно-теоретические положения предопределяют основные условные ограничения, определяющие периметр использования определенных или комбинирования нескольких стратегий, что способствует повышению эффективности бизнеса.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, ориентация на клиента, клиентоориентированная стратегия, клиентоцентричная стратегия.

Цитирование: Кадулич, В. Р. Клиентоориентированность и клиентоцентричность: критический анализ концепций формирования и оценки потребительской ценности в современном сервисном бизнесе / В. Р. Кадулич, О. Н. Есина, А. С. Ильина // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2026. – № 6(3). – С. 326–339. – EDN: HOXDCK



Введение / Introduction. В современной экономике, ориентированной на устойчивое развитие и формирование конкурентных преимуществ, приоритетное значение приобретают концепции, связанные с выстраиванием долгосрочных и эффективных взаимоотношений с потребителями. В научной и прикладной литературе все чаще используют такие понятия, как «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность», которые нередко употребляются как синонимы. Отсутствие единого подхода к трактованию данных понятий приводит к их некорректной интерпретации и искажению смыслового содержания. В ряде исследований термины «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» рассматривают как взаимозаменяемые, тогда как другие авторы подчеркивают принципиальные различия между ними, связанные, в первую очередь, с уровнем интеграции интересов потребителей в деятельность организации и степенью их влияния на бизнес-процессы. В связи с этим возникает необходимость детального анализа сущности данных концепций, выявления их ключевых характеристик и определения основных отличий, что позволит обозначить их роль в формировании современных моделей управления и взаимодействия с потребителями.

Материалы и методы / Materials and Methods. Исследование основывается на изучении теоретических основ клиентоориентированности и клиентоцентричности, представленных в трудах отечественных и зарубежных авторов. Проводится сравнительный анализ данных концепций, позволяющий выявить их ключевые характеристики, сходства и различия, а также определить роль в формировании современных моделей управления и взаимодействия с потребителями. В процессе исследования также применялись методы анализа и синтеза (при систематизации признаков и характеристик данных концепций), а также классификации (для группировки признаков по направлениям).

Полученные результаты и их обсуждение / Results and Discussion. В современной научной литературе отсутствует единый общепринятый подход к определению сущности клиентоориентированности, что обусловлено многогранностью данного понятия и разнообразием исследовательских подходов к его интерпретации.

Одними из первых теоретические основы клиентоориентированного подхода изложили исследователи Р. Сахэ и Б. Вейтзом еще в 1982 году. По их мнению, клиентоориентированность представляет собой управленческий подход к формированию долгосрочной удовлетворенности клиентов за счет предоставления качественного обслуживания и высокого уровня сервиса, направленного на выявление и удовлетворение их потребностей [1].

Стоит отметить, что в первую очередь данная концепция рассчитана на продавцов, непосредственно взаимодействующих с клиентами в процессе обслуживания и осуществления продаж. В рамках клиентоориентированного подхода поведение сотрудников предполагает выявление и понимание индивидуальных потребностей клиента, оказание квалифицированной консультационной помощи, а также формирование положительного опыта взаимодействия с компанией. Согласно данной модели, продавцы, ориентированные на клиентов, должны демонстрировать внимательное и доброжелательное отношение к потребителю, проявлять эмпатию, гибкость в коммуникации и готовность адаптировать предложение с учетом конкретной ситуации. Из этого следует, что клиентоориентированность выступает особым инструментом, направленным на обеспечение высокого уровня сервиса, а также создание устойчивой лояльности потребителей к компании.

Близкое по содержанию трактование клиентоориентированности было представлено в более поздних работах исследователя Т. Хеннинга-Турао, в интерпретации которого клиентоориентированность описана как ориентация сервисного персонала на потребителя, обеспеченная совокупностью профессиональных (технических) и социальных навыков, а также полномочиями в сфере принятия решений в процессе взаимодействия [2]. Данный подход акцентирует внимание на том, что ключевым фактором формирования высокого качества обслуживания и потребительского опыта в целом выступает поведение сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами.

Внимание уделено также способности персонала не только следовать установленным стандартам и инструкциям, но и проявлять гибкость, инициативность и эмпатию. Персонал должен уметь выявлять потребности клиентов, предлагать оптимальные решения, а также своевременно реагировать на возникающие вопросы и проблемы. Помимо этого в исследовании отмечено, что наличие у сотрудников автономии в принятии решений позволяет повысить эффективность обслуживания, а также способствует формированию доверительных отношений с потребителями.

Согласно исследованию Д. Нарвера и С. Слейтера, клиентоориентированность является более многогранным и комплексным понятием, которое охватывает не только качество сервиса и обслуживания, но и все уровни организационной культуры

компании. Так, в рамках данного подхода клиентоориентированная модель включает в себя следующие составляющие [3]:

- глубокое понимание текущих и будущих потребностей целевых сегментов покупателей, а также стремление удовлетворять их более эффективно по сравнению с конкурентами;
- создание ценности для потребителя через разработку и развитие продуктов, соответствующих ожиданиям клиентов;
- построение долгосрочных и устойчивых взаимоотношений с потребителями;
- ориентацию на долгосрочные результаты деятельности, предполагающую приоритет стратегических целей над краткосрочной выгодой;
- координацию действий всех подразделений организации в целях обеспечения клиентоориентированного подхода.

Исследователи А. Кохли и Б. Яворский интерпретируют клиентоориентированность как совокупность организационных процессов, направленных на сбор, распространение и использование информации о потребностях клиентов [4]. В рамках данного подхода внимание уделяется не только выявлению текущих и потенциальных потребностей клиентов, но и системному обмену данной информацией между всеми подразделениями компании, а также ее практическому использованию при принятии управленческих решений. По данной концепции клиентоориентированность включает в себя три ключевых элемента:

- сбор информации о рынках и потребителях;
- распространение информации внутри организации и ее подразделений;
- оперативное реагирование на полученные данные.

При этом в исследовании подчеркивается, что эффективное применение клиентоориентированной модели возможно лишь при условии вовлеченности всех функциональных подразделений компании и согласованности их действий.

В свою очередь, российский исследователь Б. Н. Рыжковский рассматривал клиентоориентированность как инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, направленный на обеспечение устойчивой прибыли в долгосрочной перспективе и основанный на ряде ключевых элементов. К числу таких элементов относятся развитие ключевых компетенций компании, определение целевых клиентских сегментов, а также построение взаимодействия с потребителями на принципах равенства и партнерства [5].

Б. Н. Рыжковский подчеркивал, что отождествление клиентоориентированности исключительно с высоким уровнем сервиса является некорректным, поскольку соблюдение стандартов обслуживания не гарантирует формирование лояльности у потребителей.

По мнению Н. В. Трушкиной и Н. С. Рынкевич, клиентоориентированность непосредственно связана с понятиями, представленными на рис. 1.

Таким образом, обобщенные положения показывают, что клиентоориентированность выступает комплексным понятием, охватывающим различные аспекты деятельности организации. Она включает в себя ориентацию на клиента, управление взаимоотношениями с клиентами, формирование положительного потребительского опыта и развитие культуры обслуживания. Все представленные составляющие взаимосвязаны и в совокупности направлены на удовлетворение потребностей клиентов и формирование их лояльности.



Рисунок 1. Основные подходы к определению термина «клиентоориентированность»
[составлено по 6]

Figure 1. Key approaches to defining the term «customer-oriented» [compiled by 6]

Рассмотрим ключевые признаки клиентоориентированности, среди которых можно выделить следующие [7]:

- потребитель является главной целью и направленностью деятельности компании, что предполагает выстраивание бизнес-процессов с ориентацией на его потребности и ожидания;
- организация стремится не только к удовлетворению, но и к предвосхищению ожиданий клиентов за счет постоянного совершенствования качества обслуживания и создания дополнительной ценности для потребителя;
- взаимодействие с клиентами строится с учетом их индивидуальных потребностей, предпочтений и возможностей, а также предполагает адаптацию предложений, своевременную помощь и оказание необходимой поддержки;
- деятельность организации основана на принципах надежности и добросовестности выполнения обязательств, включая соблюдение сроков и соответствие качества товаров и услуг ожиданиям потребителя;
- осуществляется систематический сбор и анализ обратной связи от клиентов с целью повышения уровня их удовлетворенности и улучшения качества обслуживания.

Из этого следует, что применение клиентоориентированной модели направлено на достижение следующих результатов [8]:

- обеспечение роста прибыли за счет улучшения удержания существующих клиентов;
- увеличение среднего чека за счет повышения лояльности клиентов и расширения объема их потребления;
- наращивание объемов реализации продукции благодаря стимулированию повторных покупок;
- повышение отдачи на вложенный капитал через совершенствование клиентского сервиса;
- укрепление имиджа, рыночных позиций и капитализации компании за счет роста удовлетворенности потребителей.

Проведенный анализ демонстрирует, что клиентоориентированность не ограничивается обеспечением высокого уровня сервиса, а представляет собой комплексный управленческий подход, включающий направленность всех бизнес-процессов и элементов организационной культуры на выявление, удовлетворение и предвосхищение потребностей клиентов, а также на формирование устойчивых и долгосрочных взаимоотношений с ними.

Развитие концепции клиентоориентированности и усиление конкуренции обусловили необходимость перехода к более системному подходу к управлению взаимоотношениями с потребителями. Так, в 2012 году в научной литературе получила развитие концепция клиентоцентричности, основоположником которой выступает исследователь П. Фейдер. Согласно данной концепции клиентоцентричность представляет собой стратегию предприятия, ориентированную на разработку и предоставление продуктов и услуг, соответствующих текущим и будущим потребностям наиболее ценных потребителей с целью максимизации их долгосрочной финансовой ценности для компании [8].

Фундаментальной основой данной модели выступает положение о том, что клиенты неоднородны с точки зрения их экономической значимости для организации, вследствие чего распределение ресурсов компании должно носить дифференцированный характер и определяться стратегической ценностью отдельных клиентских сегментов [9]. В рамках клиентоцентричного подхода оценка потребителей осуществляется по трем ключевым критериям: предпочтение, склонность и потенциал.

Первым критерием выступает приверженность потребителя, отражающая степень соответствия предложения компании индивидуальным запросам, ожиданиям и установкам клиента, а также уровень его предпочтения продуктов компании по отношению к альтернативным предложениям конкурентов. Данный критерий характеризует уровень субъективного выбора в пользу компании и вероятность ее приоритетного рассмотрения при принятии решения о покупке.

Критерий склонности представляет собой поведение клиента и выражается в его лояльности, готовности к повторным покупкам, расширению объема потребления, приобретению более дорогих продуктов и услуг, а также в намерении рекомендовать компанию и ее продукты другим потребителям.

В свою очередь, потенциал клиента отражает его будущую ценность для компании, а именно предполагаемый объем финансовой выгоды, который может быть получен при условии развития и укрепления отношений с потребителем. Оценка потенциала предполагает проведение анализа истории взаимодействия с клиентом, возможностей сохранения его лояльности, увеличения глубины взаимодействия, а также максимизации создаваемой совместной ценности.

Исследователи Л. И. Архипова и В. А. Пархименко рассматривают клиентоцентричность как особенность организации и осуществления предпринимательской деятельности, стратегическая направленность которой нацелена на выявление и удовлетворение потребностей клиентов компании. Авторы подчеркивают, что ключевым условием реализации клиентоцентричного подхода является объединение разрозненных каналов взаимодействия в единую омниканальную систему, обеспечивающую непрерывность коммуникации с клиентами, а также согласованность действий всех подразделений компании [10].

И. С. Ключевская трактует термин «клиентоцентричность» как подход к организации бизнеса, при котором потребитель выступает центром всех процессов, происходящих в компании, то есть является ключевой фигурой, на которую направлена деятельность предприятия [11]. В рамках данной интерпретации особое внимание акцентируется на значимости персонализации предложений, обеспечении гибкости бизнес-процессов, а также способности организации своевременно реагировать на изменения предпочтений потребителей.

В работе А. С. Березиной клиентоцентричность рассматривается как ключевой принцип построения и развития бренда, основанный на глубоком понимании потребностей и ценностей целевой аудитории. Так, автор трактует клиентоцентричность как стратегический подход управления, при котором клиент

выступает центральным элементом всех бизнес-процессов организации, а формирование бренда осуществляется с учетом его ожиданий, предпочтений и опыта взаимодействия [12]. В данном подходе подчеркивается, что сущность клиентоцентричности заключена не только в адаптации продуктов и услуг под запросы клиентов, но и в формировании целостного потребительского опыта, основанного на глубоком понимании их потребностей и ожиданий, а также направленного на установление устойчивых и долгосрочных взаимоотношений с потребителями.

Обобщим рассмотренные подходы к определению клиентоцентричности на рис. 2.

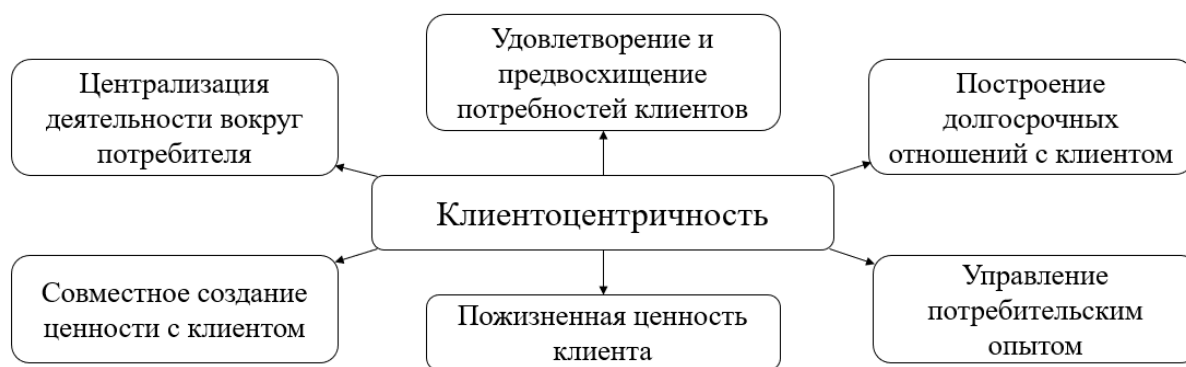


Рисунок 2. Основные подходы к определению термина «клиентоцентричность»
[составлено авторами]

Figure 2. Key approaches to defining the term «customer-centricity»
[compiled by the authors]

Обобщая рассмотренные подходы, клиентоцентричность можно трактовать как стратегию развития организации, в рамках которой клиент выступает центральным элементом бизнес-модели, а деятельность компании направлена на создание, развитие и максимизацию долгосрочной ценности клиента посредством персонализации взаимодействия, построения бизнес-процессов вокруг интересов потребителя, а также выстраивания устойчивых взаимовыгодных отношений.

Согласно подходу, предложенному исследователями Р. Э. Копельманом, А. Ю. Чиу, Л. Дж. Липани и З. Чжу, все признаки клиентоцентричности можно разделить на три основные группы [13]:

- признаки, направленные на потребителя, характеризуют все аспекты взаимодействия клиента и компании;
- признаки, направленные на сотрудников, проявляются во внутренней среде организации и определяются особенностями корпоративной культуры, построением бизнес-процессов, системой ценностей и норм поведения персонала, а также иными внутренними факторами, которые оказывают влияние на уровень клиентоцентричности всей компании;
- признаки, направленные на производство (или операционную деятельность), выражаются в качестве взаимодействия компании с субъектами внешней среды, такими как партнеры, поставщики, инвесторы и иные заинтересованные стороны, а также отражают эффективность организационно-операционных процессов, обеспечивающих создание ценности для клиента.

Рассмотрим более подробно признаки клиентоцентричности (табл. 1).

Таблица 1. Классификация признаков клиентоцентричности по направленности
[составлено по 13]
Table 1. Classification of customer-centricity characteristics by focus [compiled by 13]

Признаки	Содержание
Направленные на потребителей	- систематическое выявление текущих и скрытых потребностей клиентов; - фокус на качественное взаимодействие с потребителями и получение обратной связи; - формирование у клиентов восприятия компании как клиентоцентричной организации; - обеспечение высокого уровня удовлетворенности и лояльности клиентов; - создание значимого ценностного предложения для потребителей
Направленные на сотрудников	- построение корпоративной стратегии и системы управления на принципах клиентоцентричности; - корпоративная культура, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов; - формирование стандартов профессионального, этичного и внимательного взаимодействия персонала с потребителями; - автоматизация бизнес-процессов с целью повышения качества и скорости обслуживания клиентов
Направленные на операционную деятельность	- обеспечение эффективного информационного обмена между подразделениями компании, а также внешними контрагентами; - разработка и применение системы ключевых показателей эффективности, отражающих уровень ориентации на клиента; - рациональное управление затратами, связанными с реализацией клиентоцентричной стратегии; - повышение результативности взаимодействия с партнерами и поставщиками; - развитие долгосрочных партнерских отношений с контрагентами

Представленная классификация признаков свидетельствует о многогранности клиентоцентричного подхода, охватывающего как внешнее взаимодействие с потребителями, так и внутренние процессы компании, а также особенности ее операционной деятельности. Из этого следует, что клиентоцентричность предполагает согласованное функционирование всех подразделений и систем компании, направленное на создание ценности для клиента, обеспечение высокого уровня его удовлетворенности, а также формирование устойчивых и долгосрочных взаимоотношений с потребителями.

Таким образом, клиентоцентричная модель должна включать в себя [14]:

- применение автоматизированных систем учета и ведения баз данных о потребителях;
- анализ баз данных и сегментацию клиентов, выделение портрета целевого потребителя;
- выявление потребностей клиентов для создания ценности при продвижении продукта;
- обучение сотрудников и повышение клиентского сервиса;
- разработку системы обработки обратной связи от потребителей и др.

Сопоставим клиентоориентированную и клиентоцентричную стратегии посредством сравнительного анализа их концептуальных признаков, который позволит выявить различия в сущности данных подходов, целях их внедрения, роли клиента в деятельности компании, горизонте взаимодействия и ожидаемых результатах реализации. Результаты проведенного анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий по концептуальным признакам [составлено авторами]
 Table 2. A comparative analysis of customer-oriented and customer-centric strategies based on conceptual characteristics [compiled by the authors]

Признак	Клиентоориентированная стратегия	Клиентоцентричная стратегия
Сущность подхода	Управленческий подход, ориентированный на повышение качества обслуживания и удовлетворение потребностей клиентов в процессе взаимодействия	Концепция управления, в рамках которой клиент выступает центральным элементом бизнес-модели и основой формирования стратегических решений
Цель внедрения	Повышение уровня удовлетворенности клиентов и стимулирование роста продаж [15]	Формирование долгосрочной ценности клиента, повышение его лояльности и обеспечение устойчивого развития компании [19]
Уровень реализации	Реализуется преимущественно на операционном уровне, в рамках процессов продаж и обслуживания клиентов	Охватывает стратегический, тактический и операционный уровни управления, интегрируется во все аспекты деятельности организации
Направленность деятельности	Сосредоточен на обеспечении высокого уровня сервиса и удовлетворения текущих потребностей клиентов [16]	Направлен на формирование долгосрочной ценности клиента, управление его жизненным циклом и максимизацию его вклада в развитие организации
Роль клиента в деятельности компании	Клиент рассматривается как объект воздействия и источник получения дохода	Потребитель является ключевым стратегическим активом, определяющим направление развития компании [20]
Горизонт взаимодействия с клиентами	Ориентация преимущественно на краткосрочное и среднесрочное взаимодействие [17]	Ориентация на долгосрочные взаимоотношения, охватывающие весь жизненный цикл клиента [21]
Ожидаемые результаты от применения стратегии	Рост удовлетворенности и лояльность клиентов, увеличение объемов продаж [18]	Увеличение пожизненной ценности клиента, формирование устойчивых взаимоотношений и достижение долгосрочных конкурентных преимуществ [22]

Концептуальные различия между клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями проявляются в особенностях их практической реализации. В связи с этим дальнейшее сопоставление данных подходов проведем по прикладным признакам, отражающим специфику организации бизнес-процессов, взаимодействия с потребителями, использования клиентских данных и построения коммуникаций (табл. 3).

Обсуждение / Discussion. Результаты, полученные при проведении исследования, показывают, что клиентоориентированность и клиентоцентричность, несмотря на схожесть интерпретации терминов, представляют собой различные по глубине и содержанию подходы к организации деятельности компании. Клиентоориентированность в большей степени сосредоточена на совершенствовании процессов обслуживания и взаимодействия с потребителями, тогда как клиентоцентричность предполагает более системный вариант, в рамках которого интересы клиента интегрируются во все уровни управления и ключевые процессы функционирования организации.

Таблица 3. Сравнительный анализ клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий по прикладным признакам [составлено авторами]
 Table 3. A comparative analysis of customer-oriented and customer-centric strategies based on practical criteria [compiled by the authors]

Признак	Клиентоориентированная стратегия	Клиентоцентричная стратегия
Подход к взаимодействию с клиентами	Взаимодействие носит преимущественно стандартизированный характер с элементами адаптации под потребности клиента	Взаимодействие строится на принципах глубокой персонализации, основанной на анализе данных о поведении и предпочтениях клиентов
Организация бизнес-процессов	Бизнес-процессы частично адаптированы под потребности клиентов, при сохранении ориентации на внутренние цели компании [23]	Бизнес-процессы полностью выстраиваются вокруг клиента и его потребностей, обеспечивая сквозную клиентоцентричность всех функций [25]
Роль персонала	Сотрудники ориентированы на соблюдение стандартов обслуживания и обеспечение качества взаимодействия с клиентами [24]	Сотрудники выступают активными участниками создания потребительской ценности, обладают гибкостью, инициативностью и определенной автономией в принятии решений
Использование клиентских данных	Использование данных о клиентах носит ограниченный и фрагментарный характер	Применяется комплексный подход, основанный на интеграции и анализе данных о клиентах во всех информационных системах компании
Организация коммуникации с потребителями	Коммуникация с клиентами может осуществляться через отдельные каналы, не взаимосвязанные между собой	Реализуется омниканальный подход, обеспечивающий непрерывное и согласованное взаимодействие с клиентами через все каналы коммуникации

Переход от клиентоориентированной к клиентоцентричной модели требует не только изменения отношения к процессу обслуживания, но и внедрения новых управленческих механизмов, включая использование аналитики клиентских данных, развитие омниканальных коммуникаций, а также перестроение бизнес-процессов вокруг потребителя. Отдельно стоит отметить, что внедрение клиентоцентричной стратегии сопряжено с рядом организационных и технологических сложностей, включая необходимость интеграции информационных систем, изменения корпоративной культуры и повышения квалификации персонала, что требует от компаний дополнительных ресурсов и системного подхода к управлению изменениями.

Таким образом, выбор между клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями определяется уровнем развития компании, ее ресурсами и стратегическими целями, при этом клиентоцентричность выступает более перспективной стратегией в условиях цифровизации и усиления конкуренции.

Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusion. В ходе исследования было выявлено, что клиентоориентированность и клиентоцентричность представляют собой взаимосвязанные, но не тождественные концепции, различающиеся по уровню интеграции потребителя в деятельность компании и степени влияния на ее стратегию и бизнес-процессы. Клиентоориентированность выступает этапом развития компании, направленным на повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, в то время как клиентоцентричность представляет собой более комплексный подход,

предполагающий системную трансформацию компании с ориентацией на создание долгосрочной ценности клиента.

Проведенное исследование позволило систематизировать основные признаки рассматриваемых подходов, а также осуществить их сравнительный анализ, что способствует более глубокому пониманию особенностей их практического применения в управлении организацией.

Вместе с тем актуальными направлениями дальнейших исследований выступают разработка подходов к оценке эффективности клиентоцентричной модели, формирование инструментов измерения потребительской ценности, а также выявление наиболее эффективных способов перехода от клиентоориентированной к клиентоцентричной модели в условиях ограниченных ресурсов. Помимо этого, перспективным направлением для исследований станет также изучение влияния цифровых технологий и анализа больших данных на развитие клиентоцентричности в деятельности современных организаций.

Библиографический список

1. Saxe, R. The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople [Text] / R. Saxe, B. A. Weitz // Journal of Marketing Research. – 1982. – Vol. 19, No. 3. – Pp. 343–351.
2. Hennig-Thurau, T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention [Text] / T. Hennig-Thurau // International Journal of Service Industry Management. – 2004. – Vol. 15, No. 5. – Pp. 460–478.
3. Narver, J. C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability [Text] / J. C. Narver, S. F. Slater // Journal of Marketing. – 1990. – No. 54(4). – Pp. 20–35.
4. Kohli, A. K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications [Text] / A. K. Kohli, B. J. Jaworski // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54, No. 2. – Pp. 1–18.
5. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? [Текст] / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2005. – № 7. – С. 46–48.
6. Трушкина, Н. В. Клиентоориентированность: основные подходы к определению [Текст] / Н. В. Трушкина, Н. С. Рынкевич // Бизнес-информ. – 2019. – № 8(499). – С. 244–252.
7. Мухаметшина, И. И. Клиентоориентированность: сущность, виды, критерии [Текст] / И. И. Мухаметшина, Э. Б. Нарбикова, У. Р. Мусина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2(94). – С. 48–50.
8. Фейдер, П. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху [Текст] / П. Фейдер, С. Томс ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 190 с.
9. Антипенко, Н. А. Основные факторы, определяющие ценность клиента [Текст] / Н. А. Антипенко, Е. Д. Волчек // Методы и технологии учета, анализа и управления: сборник научных статей участников конференции «Перспективы учета, анализа и налогообложения в странах – членах СНГ», Минск, 5 декабря 2017 года / сост. Н. Н. Горбачев, Л. М. Корчагина. – Минск : Ковчег, 2018. – С. 18–19.
10. Архипова, Л. И. Клиентоцентричность бизнеса, управляемого данными [Текст] / Л. И. Архипова, В. А. Пархименко // Big Data and Advanced Analytics. – 2021. – № 7-1. – С. 138–143.
11. Ключевская, И. С. Клиентоцентричный подход к ведению бизнеса в гостиничной индустрии [Текст] / И. С. Ключевская // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: сборник научных трудов международных научно-практических конференций, Москва, 7–24

апреля 2023 года / отв. ред. В. П. Вершинин, А. Л. Третьяков. Т. 10. – Московский психолого-социальный университет, 2023. – С. 927.

12. Березина, А. С. Строим бренды: фокус на клиентоцентричности [Текст] / А. С. Березина // Бренд-менеджмент. – 2019. – № 4. – С. 258–264.

13. Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One Third of the Job [Text] / R. E. Kopelman, A. Y. Chiou, L. J. Lipani, Z. Zhu // Global Business and Organizational Excellence. 2012. – July–August. – Pp. 20–34.

14. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография [Текст] / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков, А. Л. Абаев. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 287 с.

15. Юдникова, Е. С. Управление взаимоотношениями с клиентами [Текст] / Е. С. Юдникова. – Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. – С. 61.

16. Семерникова, Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии [Текст] / Е. А. Семерникова // Концепт. – 2014. – № 17. – С. 46–50.

17. Натейкина, Ю. О. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность персонала [Текст] / Ю. О. Натейкина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 3–1(45). – С. 46–50.

18. Пепперс, Д. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу Ваших клиентов в деньги [Текст]: пер. с англ. / Д. Пепперс, М. Роджерс. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

19. Lamberti, L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents [Text] / L. Lamberti // Journal of Strategic Marketing. – Vol. 21, No. 7. – Pp. 588–612.

20. Николаева, М. А. Клиентоцентричность в государственном и муниципальном управлении: состояние и перспективы реализации [Текст] / М. А. Николаева // Муниципальное управление в новых реалиях: современные вызовы и возможности: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 26–27 октября 2024 года. – Челябинск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. – С. 82–91.

21. Резник, Г. А. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени [Текст] / Г. А. Резник, О. В. Яшина // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2. – С. 171–175.

22. Мартынова, Н. А. Внутренний клиент: актуальные вопросы развития [Текст] / Н. А. Мартынова // Вестник экспертного совета. – 2025. – № 2(41). – С. 10–18.

23. Зверькова, Т. Н. Клиентоориентированность как предпосылка совершенствования розничной банковской деятельности [Текст] / Т. Н. Зверькова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 13(149). – С. 152–158.

24. Мухачева, А. В. Клиентоориентированность персонала: дефиниционные основы и оценочная практика [Текст] / А. В. Мухачева, Э. В. Димов // Вестник Томского университета. Экономика. – 2018. – № 41. – С. 95–108.

25. Калюжнова, Н. Я. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности [Текст] / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова, Г. В. Широколова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2025. – № 2. – С. 72–85.

References

1. Saxe, R., Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.

2. Henning-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: it's impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478.
3. Nerver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
4. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
5. Ryzhkovskiy, B. (2005). When the customer votes with money? *Company management*, (7), 46–48.
6. Trushkina, N. V., Rynkevich, N. S. (2019). Customer orientation: Main approaches to definition. *Biznes-inform*, (8), 244–252.
7. Mukhametshina, I. I., Narbikova, E. B., Musina, U. R. (2022). Customer orientation: Essence, types, criteria. *Economics and Business: Theory and Practice*, 12-2(94), 48–50.
8. Fader, P., Toms, S. (2021). Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage. Moscow: Alpina Publisher, 190.
9. Antipenko, N. A., Volchek, E. D. (2018). Key factors determining customer value. In N. N. Gorbachev & L. M. Korchagina (Eds.), *Methods and technologies of accounting, analysis and management*. Minsk: Kovcheg, 18–19.
10. Arkhipova, L. I., Parkhimenko, V. A. (2021). Customer centricity of data-driven business. *Big Data and Advanced Analytics*, 7-1, 138–143.
11. Klyuchevskaya, I. S. (2023). Customer-centric approach in the hospitality industry. In V. P. Vershinin & A. L. Tretyakov (Eds.), *Current problems of modern Russia*. Moscow Psychological and Social University, 10, 927.
12. Berezina, A. S. (2019). Building brands: Focus on customer centricity. *Brand Management*, 4, 258–264.
13. Kopelman, R. E., Chiou, A. Y., Lipani, L. J., Zhu, Z. (2012). Interpreting the success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job. *Global Business and Organizational Excellence*, 20–34.
14. Zhukova, E. E., Suvorova, T. V., Burlakov, V. V., Abaev, A. L. (2025). Customer orientation as a key value of modern competitive business. Moscow: INFRA-M, 287.
15. Yudnikova, E. S. (2024). Customer relationship management. Saint Petersburg: PGUPS, 61.
16. Semernikova, E. A. (2014). Customer orientation: Concept and criteria. *Concept*, 17, 46–50.
17. Nateikina, Y. O. (2016). Internal and external customer orientation of personnel. *International Research Journal*, 3-1, 46–50.
18. Peppers, D., Rogers, M. (2006). Managing customer relationships: A strategic framework. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 336.
19. Lamberti, L. (2013). Customer centricity: The construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.
20. Nikolaeva, M. A. (2023). Customer centricity in public administration: Current state and prospects. In *Municipal governance in new realities*. Chelyabinsk: RANEPa, 82–91.
21. Reznik, G. A., Yashina, O. V. (2013). Customer orientation of corporations as a modern challenge. *Problems of Modern Economics*, 2, 171–175.
22. Martynova, N. A. (2025). Internal customer: Current issues of development. *Bulletin of the Expert Council*, 2(41), 10–18.
23. Zverkova, T. N. (2012). Customer orientation as a prerequisite for improving retail banking. *Vestnik Orenburg University*, 13, 152–158.

24. Mukhacheva, A. V., Dimov, E. V. (2018). Customer-oriented personnel: Definition and evaluation practice. *Tomsk State University Journal of Economics*, 41, 95–108.

25. Kalyuzhnova, N. Y., Koshurnikova, Y. E., Shirokolobova, G. V. (2025). The impact of digitalization on the transformation of company management paradigms: From customer orientation centrality. *ITMO University Scientific Journal. Series: Economics and Environmental Management*, (2), 72–85.

Сведения об авторах:

Кадулич Виктория Руслановна – магистрант, Сибирский федеральный университет
e-mail: vika.kadulich666@gmail.com

Есина Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет
ORCID: 0009-0006-5436-651X
e-mail: oesina@sfu-kras.ru

Ильина Анна Сергеевна – ассистент кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет
e-mail: ailina@sfu-kras.ru

Information about the authors:

Kadulich Victoria Ruslanovna – Master's Degree student, Siberian Federal University
e-mail: vika.kadulich666@gmail.com

Esina Olga Nikolaevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University
ORCID: 0009-0006-5436-651X
e-mail: oesina@sfu-kras.ru

Ilina Anna Sergeevna – Assistant Professor of the Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University
e-mail: ailina@sfu-kras.ru