

**Ахмад Али Имран Фаиязович**

студент магистратуры  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**Верников Виталий Александрович**

профессор кафедры менеджмента  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ****Аннотация**

Обосновывается актуальность совершенствования клиентоориентированной стратегии предприятий среднего бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики. Показано, что усиление конкуренции и изменение поведения потребителей приводят к разрыву между декларируемыми целями клиентоориентированности и реальными финансовыми результатами. На основе анализа научных подходов и практики применения CRM предложена система механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии, включающая взаимосвязанные блоки диагностики, проектирования, организационно-технологической реализации, кадрового обеспечения и контроля. Делается вывод о том, что использование данной системы позволяет увязать показатели удовлетворенности и лояльности клиентов с ключевыми финансовыми параметрами и может служить методической основой для разработки и актуализации клиентоориентированных стратегий предприятий среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** клиентоориентированная стратегия, средний бизнес, цифровая трансформация

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена усложнением внешней среды функционирования предприятий среднего бизнеса и углублением процессов цифровой трансформации экономики. Усиление конкуренции, падение платежеспособного спроса отдельных групп потребителей, рост прозрачности рынков и стремительное распространение цифровых каналов коммуникации приводят к тому, что традиционные подходы к работе с клиентами перестают обеспечивать необходимый уровень устойчивости, доходности и конкурентоспособности компании. В этих условиях клиентоориентированная стратегия перестает быть лишь элементом маркетинговой политики и превращается в системообразующий фактор, определяющий операционную деятельность предприятия, его рыночную позицию и капитализацию.

При этом цифровые технологии, с одной стороны, радикально повышают ожидания клиентов относительно скорости, персонализации и качества сервиса, а с другой – создают инструменты для углубленной аналитики клиентского поведения и построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями.

Существующие исследования, посвящённые построению клиентоориентированных стратегий предприятий среднего бизнеса и определению путей их оптимизации, подчеркивают их ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, но в меньшей степени фокусируются на специфике совершенствования таких стратегий в контексте цифровой трансформации и интеграции цифровых платформ управления взаимоотношениями с клиентами.

В научной литературе накоплен значительный массив работ, раскрывающих сущность клиентоориентированности, её связь с финансовыми результатами деятельности предприятия, описаны отдельные подходы к формированию и оценке клиентоориентированных стратегий, в том числе на основе концепции CRM и использования данных о поведении клиентов. Вместе с тем отсутствует единый, общепризнанный подход к определению содержания и структуры механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии предприятий среднего бизнеса в цифровой среде, остаются дискуссионными вопросы выделения приоритетных направлений цифровых изменений, баланса интересов предприятия и клиента, а также критериев оценки результативности цифрово-ориентированных клиентоориентированных практик. Возникает объективное противоречие между потребностью предприятий среднего бизнеса в комплексной, основанной на цифровых технологиях системе совершенствования клиентоориентированной стратегии и фрагментарным характером теоретико- методических разработок в данной области.

Целью предлагаемого исследования является теоретико-методическое обоснование и разработка системы механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии предприятий среднего бизнеса в условиях цифровой трансформации. В рамках достижения указанной цели предполагается уточнить понятийный аппарат и структуру клиентоориентированной стратегии применительно к предприятиям среднего бизнеса, охарактеризовать ключевые тенденции и вызовы цифровой трансформации, влияющие на формирование клиентского опыта, а также выявить и обосновать совокупность организационных, маркетинговых и технологических механизмов, обеспечивающих повышение уровня клиентоориентированности на основе использования цифровых решений.

В рамках проводимого исследования был проведен анализ текущего состояния и степени разработанности обозначенной проблемы в научных трудах.

Следует иметь в виду, что единого и общепризнанного подхода к определению содержания клиентоориентированности и клиентоориентированной стратегии в научной литературе не просматривается.

Так, О.И. Кашник, рассматривает понятие клиентоориентированности в качестве целевого вектора развития компании [2]. Автор трактует понятие клиентоориентированности как инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, цель которого состоит в получении устойчивой прибыли в долгосрочном периоде. По его мнению, данный инструмент основывается на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций. Цели клиентоориентированности и ее связь с финансовыми результатами деятельности предприятия можно наглядно представить на рисунке 1.

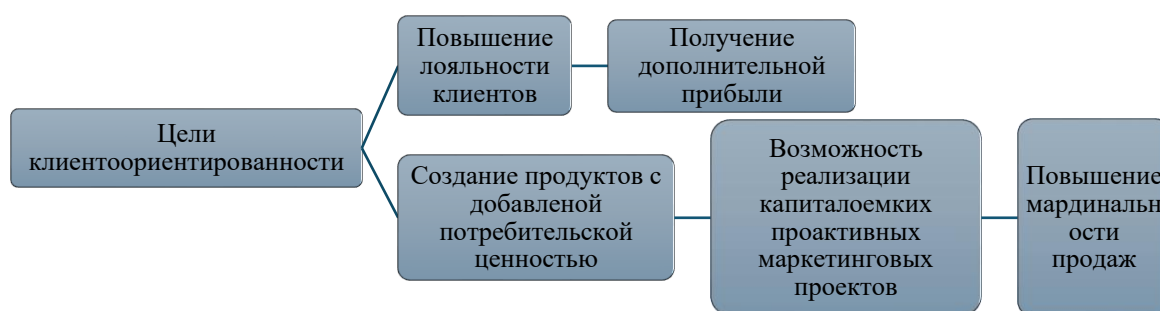


Рисунок 1 – Цели клиентоориентированности и ее связь с финансовыми результатами деятельности предприятия

Несмотря на признанную роль клиентоориентированной стратегии как фактора повышения лояльности клиентов, роста добавленной потребительской ценности продукта и улучшения финансовых результатов предприятий среднего бизнеса, на практике сохраняется существенный разрыв между декларируемыми целями клиентоориентированности и фактическими итогами деятельности. Опыт привлечения внешних консультантов и использования разработанных ими CRM-стратегий показывает, что такие решения нередко носят формальный характер, не учитывают специфику процессов обслуживания, не обеспечивают комплексной перестройки клиентского пути и потому требуют постоянной доработки и адаптации[4]. В результате ключевые целевые ориентиры клиентоориентированности – повышение лояльности, дополнительная прибыль, возможность реализации капиталоемких

маркетинговых проектов и рост маржинальности продаж — реализуются фрагментарно и не образуют устойчивой взаимосвязанной системы.

Проблема заключается в том, что в условиях цифровой трансформации отсутствует теоретически и методически обоснованный комплекс механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии предприятий среднего бизнеса, который, с одной стороны, опирался бы на поэтапный механизм ее формирования, а с другой – обеспечивал бы реальную увязку целей клиентоориентированности с финансовыми результатами и критериями эффективности обслуживания. Имеющиеся подходы либо ограничиваются описанием отдельных этапов разработки стратегии, либо предлагают универсальные решения, не обеспечивающие баланса интересов предприятия и потребителей, не интегрирующие современные цифровые инструменты анализа и управления клиентским опытом. Это обуславливает необходимость разработки такой системы механизмов, которая позволила бы превратить клиентоориентированную стратегию из формально задекларированного документа в действенный инструмент устойчивого роста и конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса.

Таблица 1 – Система механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии предприятий среднего бизнеса в условиях цифровой трансформации

Блок механизмов	Содержание блока (что делается)	Целевой результат и показатели
Диагностический	Комплексный аудит действующей клиентоориентированной стратегии и фактического клиентского опыта; выявление разрыва между целями клиентоориентированности и текущими результатами обслуживания и продаж	Выявленные проблемные зоны клиентского пути, количественная оценка удовлетворенности и лояльности, фиксация несоответствия между целями и фактическими финансовыми результатами
Проектировочный	Формирование целевой модели клиентоориентированной стратегии; уточнение сегментов клиентов и их ожиданий; перевод идеального обслуживания в стандарты, регламенты и сценарии взаимодействия	Сформированная структура клиентоориентированной стратегии, набор стандартизированных сценариев обслуживания, определенные количественные и качественные параметры сервиса
Организационно-технологический	Перестройка бизнес-процессов под клиентский путь; внедрение и интеграция цифровых решений, обеспечивающих реализацию стратегии в онлайн и офлайн каналах	Сокращение времени отклика, рост конверсии на ключевых этапах клиентского пути, снижение операционных издержек при одновременном повышении качества сервиса

Кадрово-мотивационный	Включение персонала в реализацию стратегии; обучение клиентоориентированным навыкам; увязка мотивации с показателями качества обслуживания и удовлетворенности клиентов	Повышение компетентности персонала, снижение сопротивления изменениям, рост показателей внутренних и внешних оценок качества сервиса
Контрольно-коррекционный	Постоянный мониторинг эффективности клиентоориентированной стратегии; тестирование ее элементов на соответствие ожиданиям клиентов; регулярная корректировка стратегии на основе данных	Устойчивая связь между целями клиентоориентированности и финансовыми результатами; рост выручки, маржинальности, показателей LTV, NPS и CSI; формирование итерационной модели совершенствования стратегии

Представленная в таблице 1 система демонстрирует, что совершенствование клиентоориентированной стратегии должно рассматриваться как непрерывный процесс, включающий последовательные этапы диагностики, проектирования, организационно-технологической реализации, кадрового обеспечения и контроля с последующей корректировкой. Каждый из блоков механизмов ориентирован на достижение конкретных целевых результатов, при этом их совокупное действие обеспечивает увязку показателей удовлетворенности и лояльности клиентов с финансовыми параметрами деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанная система взаимосвязанных механизмов совершенствования клиентоориентированной стратегии позволяет предприятиям среднего бизнеса, опираясь на возможности цифровой трансформации, преодолеть разрыв между декларируемыми целями клиентоориентированности и реальными финансовыми результатами, превратив клиентоориентированный подход в эффективный инструмент устойчивого роста и повышения конкурентоспособности.

### **Список использованных источников**

1. Андреев, В. М. Языковые особенности клиентоориентированного поведения (на примере корпоративных текстов современных инженерно-строительных организаций) / В. М. Андреев, Л. В. Купфер. – Текст : непосредственный // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: История, филология. – 2020. – Т. 19. – №. 2. – С. 79-89. – DOI: 10.25205/1818-7919-2020-19-2-79-89. – EDN: VHFMYI.

2. Кашник, О. И. Клиентоориентированность как условие профессиональной деятельности: психологический аспект / О. И. Кашник. – Текст : непосредственный // Системное обеспечение условий достойного труда. – 2020. – С. 139-145. EDN: VANWJB
3. Набиуллин, И. И. Принципы клиентоориентированности / И. И. Набиуллин, А. Л. Шауро. – Текст : непосредственный // Автоматика, связь, информатика. – 2020. – №. 6. – С. 28-29. EDN: VYSNTF.
4. Полякова, Т. В. Роль клиентоориентированного подхода (CRM) в развитии организации / Т. В. Полякова, Е. А. Санникова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №. 1. – С. 62–66. – DOI: 10.34755/IROK.2020.15.50.009. – EDN: JBDYMR.