

Игонтов Всеволод Сергеевич

Самарский государственный экономический университет

Крючкова Наталья Александровна

Самарский государственный экономический университет

Категории «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» в рамках стратегий взаимодействия с клиентом

Аннотация. В статье проводится критический анализ и разграничение категорий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» в контексте трансформации современных управленческих стратегий, обусловленной цифровизацией и переходом к экономике персонализированных впечатлений. Обосновывается, что несмотря на частое отождествление этих понятий как синонимов, они обладают принципиально разной сущностной природой: клиентоориентированность представляет собой совокупность тактических компетенций операционного, маркетингового и организационного уровней, направленных на удовлетворение известных нужд клиента и повышение лояльности. Клиентоцентричность же выступает стратегической парадигмой, перестраивающей все бизнес-процессы вокруг ценности для клиента, включая предвосхищение скрытых потребностей. В исследовании классифицированы подходы к определениям категорий, выделены их ключевые элементы, функции и уровни реализации, проведено сравнение по фокусу внимания, роли клиента, инструментам и результатам. Доказано эволюционное развитие: от клиентоориентированности 1980–2000-х как инструмента удовлетворения ожиданий к клиентоцентричности 2010-х как философии долгосрочных отношений. Дифференциация необходима для формирования эффективных стратегий в условиях гиперконкуренции.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, клиентский опыт, управленческая парадигма, трансформация бизнеса, взаимодействие с клиентом, лояльность.

Igontov Vsevolod Sergeyevich

Samara State University of Economics

Kryuchkova Natalia Alexandrovna

Samara State University of Economics

The categories «customer orientation» and «customer centrality» in the framework of customer interaction strategies

Abstract. The article critically analyzes and distinguishes the categories of "customer orientation" and "customer-centricity" in the context of the transformation of modern management strategies due to digitalization and the transition to an economy of personalized experiences. It is proved that despite the frequent identification of these concepts as synonyms, they have fundamentally different essential nature: customer orientation is a set of tactical competencies at the operational, marketing and organizational levels aimed at meeting known customer needs and increasing loyalty. Customer-centricity acts as a strategic paradigm that rebuilds all business processes around value for the customer, including anticipating hidden needs. The study classifies approaches to defining categories, highlights their key elements, functions, and levels of implementation, and compares them by focus, client role, tools, and results. The evolutionary development is proved: from the customer orientation of the 1980s-2000s as a tool for meeting expectations to the client-centricity of the 2010s as a philosophy of long-term relationships.

Differentiation is necessary for the formation of effective strategies in conditions of hypercompetition.

Keywords: customer orientation, customer centricity, customer experience, management paradigm, business transformation, customer interaction, loyalty.

Современные практики управления претерпевают фундаментальную трансформацию, обусловленную переходом от индустриальной модели массового производства к цифровой экономике впечатлений и персонализированному взаимодействию. В рамках взаимодействия ключевым вектором стратегического развития предприятий становится переосмысление роли потребителя в структуре бизнес-процессов.

В научной литературе и практике последних десятилетий доминирующим термином выступала клиентоориентированность, однако, в условиях цифровизации и гиперконкуренции на первый план выдвигается понятие клиентоцентричности. Интерес к исследованию представленной темы обусловлен тем, что в академической среде и в рамках прикладного менеджмента понятия зачастую отождествляются и используются, как взаимозаменяемые синонимы, что создает неопределенность и значительно затрудняет формирование эффективных управленческих стратегий.

В основу настоящего исследования заложен вопрос об объективном отличии природы понятий. Несмотря на общность объекта, они представляют собой качественно разные явления, имеют различную сущностную природу. Если понятие клиентоориентированности преимущественно рассматривается как набор маркетинговых инструментов и сервисных компетенций, то клиентоцентричность представляет собой некую философию, интегрирующую интересы клиента в структуру принятия управленческих решений на всех его уровнях.

Дифференциация данных категорий необходима для более глубокого понимания механизмов формирования долгосрочной лояльности и конкретного преимущества. В рамках настоящей статьи будет представлен детальный анализ категорий и обоснована значимость перехода от ориентации на клиента к ценностно-смысловой логике центрирования вокруг его потребностей и запросов.

В связи с обоснованием актуальности темы исследования, видится необходимым представить подходы к определению категорий в различных исследованиях. Изучение понятия клиентоориентированности стоит начать с того, что в современной науке и практике выделяется несколько групп подходов, в каждом из которых категория рассматривается дифференцированно:

– операционный подход: совокупность конкретных технологий, процедур и стандартов сервиса, направленных на повышение эффективности взаимодействия с потребителем на этапе продажи и постпродажного обслуживания;

– маркетинговый подход: стратегическая установка, предполагающая системное изучение потребностей, ожиданий, поведения целевых аудиторий для последующей адаптации продукта, цен, каналов коммуникаций и дистрибуции;

– организационный подход: принцип построения структуры и бизнес-процессов предприятия, при котором все подразделения и сотрудники скоординированы для создания максимальной ценности для клиента;

– культурологический подход: элемент корпоративной культуры, систему разделяемых ценностей, убеждений и поведенческих норм, которые побуждают сотрудников действовать в интересах клиента даже при отсутствии формальных инструкций [1, 8].

Анализируя сущность приведенных подходов, можно отметить, что все они, хотя и акцентируют внимание на отдельных аспектах категории, во главу ставят комплексную способность предприятия выявлять, определять и удовлетворять потребности своей целевой аудитории эффективнее конкурентов за счет стратегии, процессов, корпоративной культуры и в целом системы менеджмента (управления). Несмотря на многообразие

подходов, все они содержат основной лейтмотив – клиент – это ключевой стейкхолдер, интересы которого являются приоритетными для достижения коммерческих целей предприятия. В виде табл. 1 представлены основные подходы к определению категории «клиентоориентированность».

Таблица 1 – Подходы к определению категории «клиентоориентированность»

Автор	Смысл категории
А. Е. Зуенкова	концепция бизнеса для удовлетворения и формирования нужд клиентов на всех уровнях для обеспечения конкурентного преимущества предприятия
Е. А. Семерникова	ориентация на клиента для понимания и удовлетворения его потребностей, способность извлекать прибыль за счет продуктов и сервиса, точно соответствующих нуждам клиентов
Н. В. Лужнова	концепция бизнеса, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов
Н. В. Трушкина Н. С. Рынкевич	инструмент трансформации системы управления взаимоотношениями с потребителями, эффективная форма партнерского взаимодействия предприятия с потребителями в контексте концепции маркетинга взаимоотношений
Н. С. Иващенко	процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом; бизнес-процесс воспроизводства клиента посредством использования всех ресурсов как материального актива и бренда предприятия

Разработано автором на основе источников [1, 7, 8, 9, 10]

Из табл. 1 следует, что понятие клиентоориентированности может быть рассмотрено на трех уровнях (рис. 1).

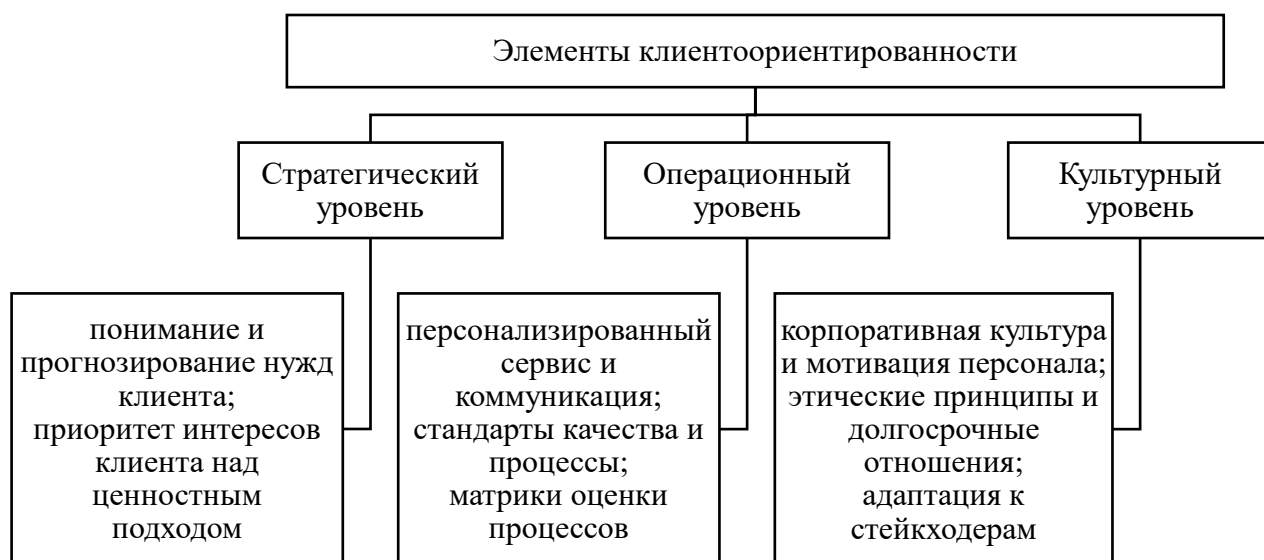


Рисунок 1 – Элементы категории клиентоориентированности

Разработано автором

Н. Я. Калюжной и Ю. Е. Кошурниковой выделяются несколько основных функций клиентоориентированности: сбор информации о клиентах, анализ собранной информации, распространение информации внутри предприятия, разработка новых и совершенствование

существующих товаров или услуг, разработка форм и методов взаимодействия с клиентами [12].

Обращение к исследованиям других авторов позволяет также дополнить, что клиентоориентированность выполняет и другие функции: диагностическую (проявляющуюся в анализе и мониторинге текущих нужд клиентов), коммуникационную (обеспечивающую двустороннюю персонализированную связь), сервисную (представляющую важным оказание услуг или реализацию продуктов с фокусом на удобство клиента и превышение его ожиданий) и мотивационную (позволяющую формировать культуру, стимулы для персонала и измерять удовлетворенность клиентов для оптимизации процессов предприятия и обеспечения его устойчивого развития).

Теперь необходимо обратиться к исследованию сущности клиентоцентричности, как нового проявления заботы и коммуникации с клиентом. Современный клиентоцентричный подход возник в бизнес-среде как более продвинутый вариант продуктового подхода, т. е. в рамках него предприятие может и должно производить только те продукты и оказывать только те услуги, которые заведомо будут пользоваться спросом. Клиентоцентричный подход позволяет удовлетворить максимально обширное количество запросов и потребностей клиента – в его рамках вся деятельность выстраивается «вокруг клиента».

В виде табл. 2 представлены основные подходы к определению исследуемой категории.

Таблица 2 – Подходы к определению категории «клиентоцентричность»

Автор	Смысл категории
Н. Я. Калужнова Ю. Е. Кошурникова Г. В. Широколобова	глубокая трансформация парадигмы управления, при которой на основе цифровых технологий создается уникальный и персонализированный опыт взаимодействия
Е. Б. Балашов	целевая ориентация деятельности предприятий на запросы человека, стратегия развития бизнеса, в рамках которой целью выступает повышение качественной ценности услуг для потребителя и уровень его удовлетворенности
А. А. Чуб М. В. Полевая	современная концепция, формирующая видение персонала как «внутренних клиентов» предприятия, целью подхода в рамках определения выступает максимальное удовлетворение потребностей для повышения лояльности и конкурентоспособности, экономической эффективности
Е. В. Бруслиновская	подход, при котором главенствующая роль отводится клиенту, что предполагает приоритизацию интересов клиента, упрощение процессов, персонализацию и совершенствование сервисов на основе обратной связи
Л. А. Капустян В. Г. Лякишева В. В. Мищенко К. Б. Польшгалова	подход, при котором человек и его потребности находятся в фокусе внимания, а деловая культура основана на эмпатии, профессионализме, честности

Разработано автором на основе источников [2, 3, 5, 6, 12]

Исходя из табл. 2, ключевые элементы клиентоцентричности могут быть представлены в виде рис. 2.

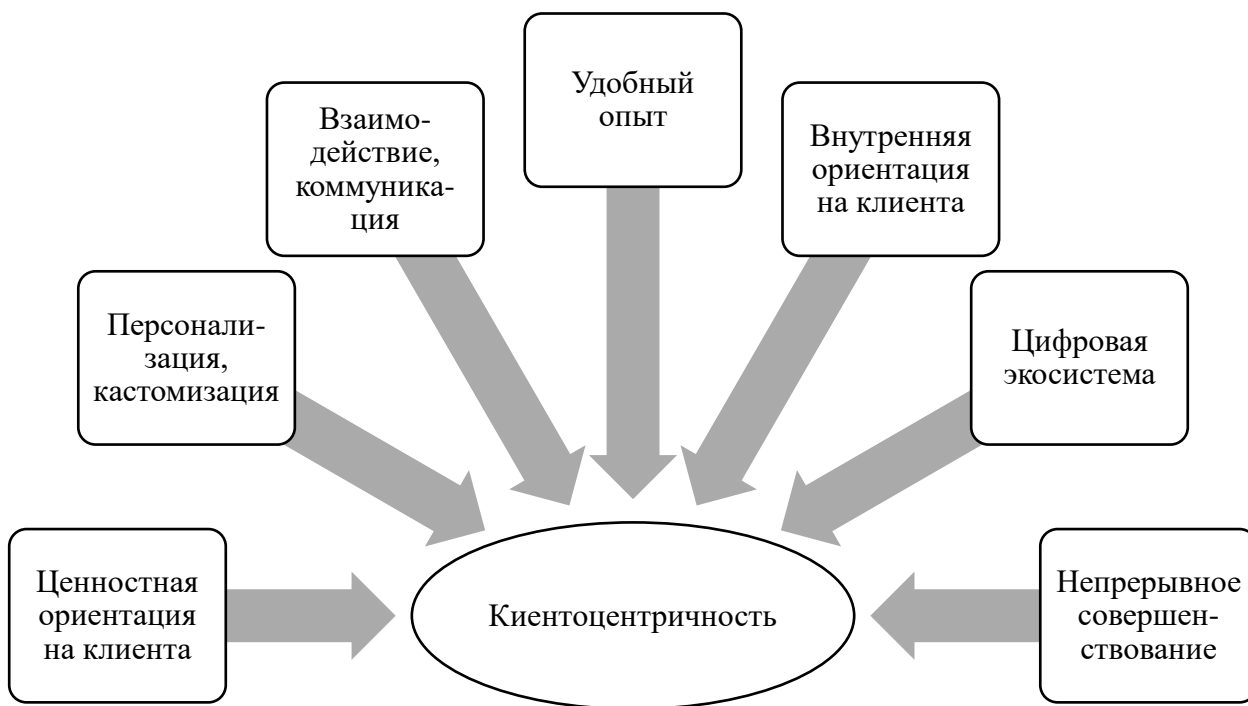


Рисунок 2 – Ключевые элементы клиентоцентричности

Разработано автором на основе источников [2, 3, 5, 6, 12]

Функциональный блок клиентоцентричности может быть представлен следующими составными компонентами:

–ценностно-образующая функция: формирует ценностное предложение для клиента;

–интегрирующая и координирующая функция: обеспечивает согласованность действий всех подразделений предприятия вокруг единой цели – удовлетворения потребностей клиента;

–адаптационная функция: адаптация продуктов, сервисов и коммуникаций под изменяющиеся запросы отдельных клиентов и рыночных сегментов;

–мотивационно-развивающая функция: создает среду для развития сотрудников через ориентацию на внутреннего клиента, что в итоге улучшает качество внешнего сервиса;

–диагностическая функция: выявляет слабые места в клиентском опыте и незакрытые потребности через обратную связь, анализ данных.

Таким образом, анализ подходов к определению категорий, исследование элементов и функций, а также самой сущностной природы клиентоориентированности и клиентоцентричности позволяет произвести комплексное сравнение, результаты которого приведены в табл. 3.

Таблица 3 – Сравнение категорий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность»

Аспект сравнения	Клиентоориентированность	Клиентоцентричность
Фокус внимания	удовлетворение известных нужд и потребностей	предвосхищение и удовлетворение скрытых потребностей
Уровень управления	тактический	стратегический
Роль клиента	внешний получатель	центральный элемент бизнес-стратегии

Инструменты осуществления взаимодействия и коммуникации	опросы, CRM	AI, Big Data, CRM, Agile (мягкие) методы управления
Результат	лояльность	выстраивание долгосрочных отношений

Разработано автором

Из табл. 3 следует, что категории имеют разнообразные фокусы внимания, направлены на различные уровни управления, осуществляются отличающимися инструментами и конечными результатами, а также имеют разное значение в части коммуникации с клиентом.

Подводя итоги настоящей статьи, необходимо подытожить, что под клиентоориентированностью следует понимать комплекс действия, направленных на понимание потребностей клиента, а клиентоцентричность – это концепция и модель выстраивания бизнес-стратегии, в рамках которой происходит обеспечение предоставления услуг для разных целевых аудиторий с максимальной адаптацией под каждый запрос.

Также в заключении необходимо отметить, что, основываясь на существенных характеристиках категорий, можно отметить факт трансформации клиентоориентированности в клиентоцентричность в связи с цифровизацией и глобализацией процессов. Сокращенно этапы можно представить следующей периодизацией:

В 1980-е годы разрабатываются различные концепции управления, в которых клиентоориентированность выступает инструментом достижения полного взаимопонимания в связи «продавец-клиент» и способом удовлетворения максимального числа потребностей целевой аудитории.

В период 2000-х годов происходит критика клиентоориентированности, которой в связи с усложняющимися общественными отношениями становится недостаточно – современный клиент ожидает не просто качественного, а персонализированного обслуживания, сосредоточенного исключительно вокруг его индивидуальных и личных интересов и потребностей.

Начиная с 2010 года зарождается философия клиентоцентричности, в которой внимание уделяется не моментальному удовлетворению клиентских потребностей, а разработке стратегии, которая позволит вести непрерывную стратегию улучшения взаимоотношений.

Таким образом, клиентоориентированность в логике взаимодействия предприятия с клиентом выступает преимущественно как установка и управленческая практика, она проявляется в готовности учитывать запросы потребителя, снижать барьеры в контактах. При всей значимости клиентоориентированного подхода, во многом он операционален.

Клиентоцентричность представляет собой более глубокую управленческую парадигму, предполагающую перестройку предприятия вокруг механизмов формирования ценности для клиента. В рамках клиентоцентричного подхода клиент выступает не просто адресатом коммуникаций и объектом заботы, а принимает на себя роль системообразующего фактора, определяющего принципы разработки продуктов, конфигурации процессов, логику измерения результатов и содержания управленческих решений.

Таким образом, клиентоориентированность может быть представлена как необходимое, но недостаточное условие клиентоцентричности. Когда клиентоориентированность предполагает улучшение качества контакта, клиентоцентричность трансформирует саму основу работы предприятия, обеспечивая согласованность продуктовых и процессных решений с приоритетами клиента.

Иными словами, хотя понятия часто и отождествляются, используются как синонимичные, они не могут быть взаимозаменяемыми, поскольку категории имеют

принципиально различную сущностную природу и применимы в разных аспектах менеджмента.

Список источников

1. Зуенкова, Ю. А. Подходы к пониманию клиентоориентированности на рынке медицинских изделий / Ю. А. Зуенкова, М. Е. Самонкина // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – № 69 (1). – С. 332-358.
2. Балашов, Е. Б. Принципы клиентоцентричности бизнес-процессов в инновационной стратегии развития жилищно-коммунальной сферы / Е. Б. Балашов // Недвижимость: экономика, управление. – 2022. – № 1. – С. 37-43.
3. Бруслиновская, Е. В. Клиентоцентричность в государственном управлении: цифровая трансформация и кадровый потенциал / Е. В. Бруслиновская // Сборник докладов международной конференции «Весенние дни науки ИнЭУ». – 2025. – С. 786-790.
4. Калюжнова, Н. Я. Клиентоориентированность как управленческая технологий / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова // Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 49-57.
5. Чуб, А. А. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в кадровом менеджменте как ответ на стратегические вызовы цифровой экономики / А. А. Чуб, М. В. Полевая // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 3. – С. 185-192.
6. Капустян, Л. А. О совершенствовании традиционных форматов взаимодействия власти и населения и необходимости внедрения инновационных подходов в условиях цифровизации и реализации принципов клиентоцентричности / Л. А. Капустян, В. Г. Лакишева, В. В. Мищенко, К. Б. Польшгалова // Экономика Профессия Бизнес. – 2025. – № 2. – URL: <https://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202522> (дата обращения: 21.02.2026).
7. Лужнова, Н. В. Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию / Н. В. Лужнова, К. В. Рухлин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-2 (52). – С. 35-37.
8. Иващенко, Н. С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 11 (101). – URL: <https://research-journal.org/archive/11-101-2020> (дата обращения: 20.02.2026).
9. Трушкина, Н. В. Клиентоориентированность: основные подходы к определению / Н. В. Трушкина, Н. С. Рынкевич // БИ. – 2019. – № 8 (499). – С. 244-252.
10. Семерникова, Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии / Е. А. Семерникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 17. – С. 46-50.
11. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса : монография / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков, А. Л. Абаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 287 с.
12. Калюжнова, Н. Я. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова, Г. В. Широколобова // Экономика и экологический менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 72-75.

Сведения об авторе

Игонтов Всеволод Сергеевич, аспирант, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Крючкова Наталья Александровна, доцент института маркетинга, логистики и сервиса, к.э.н., доцент, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Information about the author

Igontov Vsevolod Sergeyevich, PhD Student, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Kryuchkova Natalia Alexandrovna, Associate Professor at the Institute of Marketing, Logistics and Service, PhD in Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia