

УДК 658.89

**Снежкова Арина Сергеевна**

*магистрант,  
кафедра менеджмента и сервиса,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: snezhkova02@list.ru*

**Научный руководитель: Хлебович Дарья Игоревна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента и сервиса,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

## **ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ: ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются анализ теоретических предпосылок и характеристики концепции клиентоцентричности. Автором дифференцируются следующие подходы к взаимодействию с клиентами: «клиентоцентричность», «клиентоориентированность», «маркетинг, ориентированный на клиента». Клиентоцентричность представлена как наивысшая точка развития всех упомянутых подходов, комплексная парадигма для максимизации долгосрочной ценности клиента через коммуникацию. Прослеживается эволюция маркетинговых ориентаций Ф. Котлера, где каждая стадия преодолевает ограничения предыдущей, завершаясь клиентоцентричностью как источником конкурентного преимущества. Особое внимание уделено ряду основных признаков клиентоцентричности и барьерам на пути внедрения и применения клиентоцентричного перехода.

**Ключевые слова:** клиентоцентричность, клиентоориентированность, эволюция клиентоцентричности, маркетинговые концепции.

**Arina S. Snezhkova**

*Master's Degree Student,  
Department of Management and Services,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: snezhkova02@list.ru*

**Scientific supervisor: Darya I. Khlebovich,**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Services,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation*

## UNDERSTANDING CUSTOMER CENTRICITY: THE EVOLUTION OF APPROACHES

**Abstract.** The article examines the theoretical foundations and characteristics of the customer centricity concept. The author differentiates the notions of “customer centricity”, “customer orientation”, and “customer-oriented marketing”, defining customer centricity as the pinnacle of these approaches – a comprehensive paradigm for maximizing long-term customer value through communication. It traces the evolution of Philip Kotler's marketing orientations, where each stage overcomes the limitations of the previous one, culminating in customer centricity as a source of competitive advantage. Special attention is given to the key features of customer centricity and the barriers to the customer-centric transition.

**Keywords:** customer-centricity, customer orientation, evolution of customer-centricity, marketing concepts.

В связи с непрерывной глобализацией, которая усиливает рост информационных потоков, тем самым оказывая прямое влияние на условия современного рынка, конкурентоспособность компаний может быть подвержена угрозе. Многие предприниматели отмечают, что традиционные парадигмы взаимодействия с клиентами с каждым годом становятся все наименее эффективными [1, с. 74]. В условиях перенасыщения рынка и роста ожиданий потребителей, предпринимателям следует уходить от продуктового мышления и ставить в центр внимания клиента, что является особенно актуальным на фоне развития персонализации, основанной на искусственном интеллекте, и омниканальных взаимодействий. По данным исследований, в 2025 г. 59 % предпринимателей планируют вводить кардинальную трансформацию сервисных процессов, посредством внедрения клиентоцентричности (СС – англ. Customer Centricity) в целях увеличения клиентской базы в 2026 г., признавая клиентоцентричность фундаментальным принципом лояльности и устойчивого роста организации [2].

В условиях, где большинство решений клиента принимается на основании личных рекомендаций и отзывов, ключевым фактором в конкурентной борьбе является способность удерживать ценность для потребителя на протяжении всего жизненного цикла организации, что в свою очередь приводит к доминированию феномена клиентоцентричности. Данный подход является релевантным для российских компаний, где клиентоцентричность представляет собой сложную задачу в условиях логистических ограничений и импортозамещения, делая тему актуальной для стратегического планирования на ближайшие годы. Целью данной статьи является изучение теоретических предпосылок и выявление ключевых компонентов феномена клиентоцентричности в менеджменте, а также определение сложностей в интеграции клиентоцентричности в стратегии компаний. Стоит отметить, что понятия «клиентоцентричность», «клиентоориентированность» и «маркетинг, ориентированный на клиента», являются разными концепциями, каждая из которых имеет свои характеристики. Рассмотрим данные термины более подробно.

Клиентоцентричность (СС) можно охарактеризовать как стратегическую философию, в которой в центре всей бизнес-модели: начиная от разработки продукта и заканчивая внутренними процессами, стоит клиент. Данная концепция характеризуется как проактивное мышление именно «глазами клиента», формирующее долгосрочные отношения и превышение ожиданий клиента [3].

В свою очередь клиентоориентированность является тактическим подходом, при котором организация принимает во внимание запросы клиента в процессах продаж и обслуживания, создавая баланс между интересами бизнеса и клиента. Клиентоориентированность выстраивает фокус внимания организации на удовлетворении текущих нужд клиента посредством персонализации предложений, быстрых ответов и удобства взаимодействия с организацией [4].

Маркетинг, ориентированный на клиента, выступает в роли инструментального аспекта, который сосредоточен на сегментации, персонализации коммуникаций между организацией и клиентом и понимании поведения клиентов с целью повышения конверсии. Данный феномен представляет собой комплексный подход, который не ограничивается операционной деятельностью или корпоративной культурой компании [5, с. 388]. Для наглядности нами была разработана сравнительная таблица, в которой предоставлены разграничения вышеприведенных подходов (см. таблицу).

Сравнительный анализ подходов «клиентоцентричность», «клиентоориентированность», «маркетинг, ориентированный на клиента»

Критерий сравнения	Подход		
	Клиентоцентричность	Клиентоориентированность	Маркетинг, ориентированный на клиента
Стратегический уровень	Стратегическая философия, меняющая бизнес-модель.	Тактический подход, охватывает процесс продаж и обслуживания.	Инструмент, фокусирующийся на коммуникации с клиентами.
Когнитивная ориентация	Взгляд «глазами клиента», предугадывание потребностей.	Реакция на уже выявленные запросы.	Фокус на маркетинговых коммуникациях и аналитике поведения клиентов.
Целевая направленность	Превышение ожиданий клиента, выстраивание долгосрочных отношений.	Удовлетворение текущих нужд клиента, выстраивающее баланс между интересами бизнеса и потребителя.	Увеличение конверсии посредством персонализированной коммуникации.

Таким образом, на основании анализа вышеуказанных определений, мы можем сделать вывод, что клиентоцентричность – представляет собой «апогей» клиентоориентированности и маркетинга, ориентированного на клиента, являясь

более комплексным подходом, который требует тактических действий, направленных на максимизацию долгосрочной ценности и удовлетворяющих запросы клиента, посредством коммуникации.

Клиентоцентричность, являясь важным инструментом при взаимодействии с потребителем и основывается на ряде принципов, следуя которым, организация формирует долгосрочные и доверительные отношения с клиентами, обеспечивая себе неоспоримое преимущество на рынке. Рассмотрим ряд основных признаков клиентоцентричности.

1. Проведение предварительного исследования пользовательского опыта (user experience, UX) и клиентского опыта (customer experience, CX), который позволяет компании действовать проактивно, предвосхищая потребности потребителя.

2. Маркетинг основывается на эмоциональной привязанности, где предпринимается попытка сместить фокус с характеристик продукта к выгодам для потребителя, тем самым вызывая эмоциональный отклик и укрепляя лояльность по отношению к бренду.

3. Недопустимо распространение неполной или ложной информации о продукте, что является ключом к формированию доверия потребителя, где конечной целью является предотвращение прерывания долгосрочных отношений, что является основой клиентоцентричного подхода.

4. Стремление выстроить долгосрочные отношения с любым клиентом, избегая краткосрочных транзакций.

5. Применение гиперперсонализации в процессе обслуживания, где торговый представитель имеет право отклонения от скрипта с целью наилучшего понимания потребности клиента, вызывая тем самым непоколебимое доверие [6].

Стоит отметить, что процесс внедрения клиентоцентричности может вызвать некоторую сложность. М. Сташенко – директор АНО развития гуманитарных наук «Центр дизайн-мышления» выделяет следующие барьеры клиентоцентричного перехода:

1. Стратегические и организационные барьеры. Прежде всего в данную группу входит сопротивление топ-менеджмента, для которого привычны старые процессы. Неуверенность в будущем и страх перед новизной могут оттянуть переход на длительный срок, а изолированная работа организации и разобщенность структуры могут стать для потребителя противоречивым опытом.

2. Культурные и кадровые барьеры. Некоторые организации привержены парадигме о том, что клиенты должны подстраиваться под продукт, что может стать препятствием. Отсутствие клиентоцентричных компетенций требует обучения сотрудников навыкам эмпатии и управлению клиентским путем.

3. Технологические и инфраструктурные барьеры. Отсутствие платформы для совместной работы и разносторонние данные о клиентах не позволяют собрать полноценную картину, которая необходима для персонализации.

4. Процессные барьеры. Наличие устаревших бизнес-процессов и неэффективно выстроенная внутренняя коммуникация зачастую приводят к операционной неспособности компании внедрить клиентоцентричность [7].

Таким образом, при внедрении клиентоцентричного подхода может возникнуть ряд проблем, требующих оперативного решения. Однако, подобные трудности встречались на протяжении всей истории развития взаимодействия с потребителем.

Еще в начале XX в. американским экономистом и маркетологом Филипом Котлером были разработаны пять фундаментальных концепций маркетинга, которые описывают эволюцию бизнес-мышления. Данные концепции отражают основные социальные, экономические и политические перемены, которые повлияли на мышление организаций и изменили подход к взаимодействию с потребителями. В связи с урбанизацией, формированием рынков массового спроса и, как следствие, производства и ростом среднего класса, появилась необходимость перенести фокус внимания с производства и товара на проблемы потребителя. Таким образом, возникла схема эволюции маркетинговых ориентаций (см. рисунок).



Схема эволюции маркетинговых ориентаций в виде временной шкалы

\*Источник: [8, с. 16].

Рассмотрим каждый подход наиболее подробно.

1. Товарная (продуктовая) ориентация. Фокусируется на высоком качестве и совершенствовании самого продукта. Продвигает концепцию того, что «товар может продавать сам себя», если он является лучше аналогов. Организации, берущие в основу данный принцип, инвестируют большое количество средств в техническое улучшение и функциональное преимущество товара. Недостатком применения данного подхода может являться «маркетинговая близорукость», которая ставит на первый план внимание к продукту, игнорируя изменяющиеся потребности потребителей [9].

2. Сбытовая ориентация. Предполагает необходимость коммерческих усилий (реклама, торговые представители, стимулирование продаж) для роста интереса потребителей к продукту. Тем не менее, данный подход может вызвать краткосрочный эффект и вероятность снижения продаж как следствие применения агрессивных методик продаж [9].

3. Рыночная ориентация. Предполагает, что успех организации зависит от способности идентифицировать и удовлетворять потребности потребителей эффективнее конкурентов. В отличие от «сбытовой ориентации», данный подход фокусирует внимание на потребителе еще до начала производства. Негативными последствиями следования данному подходу может быть как краткосрочная перспектива (поскольку предполагается фокус на потребностях, существующих на данный момент), а также отсутствие способности создавать инновации или новые рынки [8, с. 16].

4. Маркетинговое управление. Данный подход считается сравнительно новым в предпринимательской деятельности и представляет собой ответ на вопрос: «Как удовлетворять выявленные потребности клиентов систематически?». Отрицательной стороной считается превращение удовлетворения потребностей потребителя в средство достижения цели организации, что может повлечь за собой игнорирование создания долгосрочной ценности клиента, тем самым уступая это подходу *клиентоцентричности* в дальнейшем [10, с. 35].

5. Социальная ориентация или концепция социально-этичного маркетинга. Предполагает, что организация должна делать акцент на выявлении и удовлетворении потребностей целевого рынка более эффективно по сравнению с конкурентами. При этом, в отличие от «рыночной ориентации» и «маркетингового управления» необходимо укреплять благополучие не только отдельного потребителя, но и общества в целом [10, с. 36].

Каждая из приведенных выше маркетинговых ориентаций являлась оптимальной для определенного промежутка времени, но в связи с большим количеством изменений становится ограничением для организаций в настоящем. Подробный анализ пяти фундаментальных концепций маркетинга демонстрирует эволюционную прогрессию от перехода фокуса на продукте и процессах производства к клиентоцентричности как парадигме индивидуальной ценности. Можно заметить, как каждая последующая стадия развития маркетинговой ориентации выявляет недостатки предыдущей: близорукость, краткосрочность, реактивность, инструментализация клиента. В итоге клиентоцентричность завершает эволюцию вышеупомянутых подходов, помогая бороться с высоким уровнем конкуренции, становясь одним из основных источников конкурентного преимущества.

В трудах Ф. Котлера уже прослеживается эволюция маркетинговых стратегий: доминирующий фокус уходит с производства на взаимодействие в сетях хозяйственных связей. В работах С. Варго и Л. Лаш отмечали, что в начале 1980-х гг. классический маркетинг был ориентирован на физическом перемещении товара к потребителю, но с возникновением новых организационных форм появилась потребность в поиске нового подхода, где акцент будет смещен на взаимосвязанные отношения с потребителем. Ф. Вебстер подчеркнул, что, основываясь на результате решений, предпринимаемых в области маркетинга, необходима новая модель, где приоритет отдается устойчивому взаимодействию с потребителем, нежели разовому обмену. Стоит отметить, что особое значение начинают

приобретать коммуникация с конечным потребителем, а также вовлечение последнего в разработку товаров и услуг. О. А. Третьяк также отмечает, что конечный потребитель изначально являлся основой маркетинговой концепции. Более того на современном этапе развития данный подход усиливается, и это позволяет глубже изучать мотивы потребителя, тем самым напрямую влияя на характеристику продукции. Смещение акцента на индивидуального потребителя открывает новые возможности для развития, основанного на активном взаимодействии между производством и потреблением [11].

Таким образом, в ходе исследования нами были разграничены термины «клиентоцентричность», «клиентоориентированность», «маркетинг, ориентированный на клиента». В результате анализа терминов мы пришли к выводу о том, что клиентоцентричность является высшей степенью реализаций данных феноменов. Анализ признаков клиентоцентричности показал, что для организации необходимо преодолеть ряд барьеров, которые могут препятствовать построению долгосрочных отношения с потребителем. Эволюция маркетинговых концепций Ф. Котлера продемонстрировала наглядный переход от фокуса на продукте к удовлетворению внешних потребностей потребителя.

### Список использованной литературы

1. Крюкова А. А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления / А. А. Крюкова, Р. А. Логуа // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 3. – С. 70–74.
2. Клиентоориентированность на рубеже: от слов к делу. – ТочкаПродаж. – URL: <https://tpmag.ru/articles/marketing-loyalnost/klientoorientirovannost-na-rubezhe/> (дата обращения: 27.01.2026).
3. Что такое клиентоориентированность и клиентоцентричность. – Clever Data. – URL: <https://cleverdata.ru/blog/statii/klientoorientirovannost-i-klientotsentrichnost-eto> (дата обращения: 27.01.2026).
4. Клиентоцентричные команды: принципы, организация, подводные камни. – Better Than Great. – URL: <https://btgconsult.ru/blog/klientotsentrichnye-komandy/> (дата обращения: 28.01.2026).
5. Кузубов А. А. Концептуальный подход к внедрению клиентоориентированного маркетинга в деятельности предприятий / А. А. Кузубов, Н. В. Шашло // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10, № 1. – С. 385–389.
6. Принципы клиентоцентричности. – Оу Ли. – URL: <https://blog.ouli.ru/printsipy-klientotsentrichnosti/> (дата обращения: 30.01.2026).
7. «Клиентоцентричный переход»: барьеры и пути их преодоления в процессе клиентоцентричной трансформации. – CX World. – URL: <https://cxforum.ru/cxclub/articles/Wonderfull> (дата обращения: 02.02.2026).
8. Астратова Г. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Г. В. Астратова. – Екатеринбург : издательство Уральского университета, 2024. – 232 с.

9. Концепции маркетинга: от классики Котлера до трендов 2025 года. – Moscow Business School. – URL: <https://blog.oy-li.ru/printsipy-klientotsentrichnosti/> (дата обращения: 03.02.2026).

10. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. – Москва : издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.

11. Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144.