

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»  
<https://mes-journal.ru>

2025, № 3 / 2025, Iss. 3 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.4. Финансы (экономические науки)

УДК 336.64



<sup>1</sup>Щербаков К.А.,

<sup>1</sup>Московский финансово-промышленный университет Синергия

**Повышение конкурентоспособности за счет клиент-ориентированности на потребителя (на примере сферы услуг)**

**Аннотация:** целью работы является разработка методики повышения конкурентоспособности предприятия услуг за счет клиенториентированного подхода. Объект исследования – конкурентоспособность предприятия сферы услуг. Предмет исследования – методы ориентирования на клиента предприятия сферы услуг. В работе исследуются подходы и методы формирования конкурентоспособности за счет ориентации на клиента в работах российских и зарубежных авторов разных лет. В ходе теоретического анализа дополнено содержание понятия «конкурентоспособность», а также сделаны выводы о недостаточной проработке клиенториентированного подхода в наиболее актуальных исследованиях, посвящённых конкурентоспособности предприятий сферы услуг. В статье разработана методика повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг за счет ориентации на клиента. Методика предполагает реализовать пять этапов со своими задачами и критериями оценки для повышения спроса на услуги с последующим сравнением достигнутых результатов с базовыми значениями основных показателей. В заключении делается вывод о том, что данная методика может быть наиболее полезна предприятиям, где есть связь между потребителем и предприятием наиболее тесная и существует обратная связь.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, спрос, потребитель, клиент ориентированный подход, сфера услуг

**Для цитирования:** Щербаков К.А. Повышение конкурентоспособности за счет клиент-ориентированности на потребителя (на примере сферы услуг) // Modern Economy Success. 2025. № 3. С. 37 – 42.

Поступила в редакцию: 3 января 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 2 марта 2025 г.; Принята к публикации: 21 апреля 2025 г.

<sup>1</sup>Shcherbakov K.A.,

<sup>1</sup>Moscow Financial and Industrial University Synergy

***Improving competitiveness through customer-centricity (using the example of the service sector)***

**Abstract:** the aim of the work is to develop a methodology for improving the competitiveness of a service enterprise through a customer-oriented approach. The object of the study is the competitiveness of a service industry enterprise. The subject of the study is the methods of customer orientation of a service industry enterprise. The paper explores approaches and methods of competitiveness formation due to customer orientation in the works of Russian and foreign authors of different years. In the course of the theoretical analysis, the content of the concept of "competitiveness" was supplemented, and conclusions were drawn about the insufficient elaboration of a client-oriented approach in the most relevant studies on the competitiveness of service enterprises. The article develops a methodology for improving the competitiveness of a service sector enterprise by focusing on the customer. The methodology involves implementing five stages with their own tasks and evaluation criteria to increase demand for services, followed by comparing the results achieved with the basic values of the main indicators. In conclusion, it is concluded that this technique can be most useful for enterprises where there is the closest connection between the consumer and the enterprise and there is feedback.

**Keywords:** competition, competitiveness, demand, consumer, customer-oriented approach, service sector

**For citation:** Shcherbakov K.A. Improving competitiveness through customer-centricity (using the example of the service sector). *Modern Economy Success*. 2025. 3. P. 37 – 42.

The article was submitted: January 3, 2025; Approved after reviewing: March 2, 2025; Accepted for publication: April 21, 2025.

## **Введение**

Актуальность выбранной темы связана с особенностями сферы услуг. Данная сфера представляет собой рынок, конкурентный по самой природе, в результате чего сильно меняется качество обслуживания и методы конкурентной борьбы за потребителя. Конкурентоспособность – это основа сферы услуг, а залогом успеха конкурентоспособности является подход, ориентированный на клиента. В результате чего возникает потребность в создании методического подхода, который позволил бы систематизировать все этапы и средства повышения конкурентоспособности любого предприятия сферы услуг за счет создания клиенториентированного подхода.

В экономике конкуренция – это процесс, посредством которого различные продавцы пытаются предложить более качественные товары, более низкие цены и другие преимущества при выборе своих товаров по сравнению с товарами конкурентов. Экономическая конкуренция позволяет так называемой “невидимой рукой” рынка вознаграждать наиболее эффективного продавца, вместо того чтобы полагаться на центральный комитет или монополию в планировании экономики. На менее техническом жаргоне это означает, что тот, кто предлагает лучший продукт по самой низкой цене, скорее всего, получит самое высокое вознаграждение, по крайней мере теоретически. Конкурентоспособность можно определить, как создание условий для более эффективной борьбы за получение прибыли. Также конкурентоспособность определяется как характеристика развития фирмы отличная от развития фирм-конкурентов по степени удовлетворения потребностей потребителя за счет своей деятельности [2, с. 341]. Данное определение, таким образом, является наиболее комплексным и для экономики производства, и для сферы услуг. Для достижения конкурентного преимущества необходимо иметь конкурентные услуги, конкурентные возможности перед потребителем, систему преимуществ перед конкурентом. Основные факторы формирования конкурентоспособности выделяют следующие: внешние (информационные, социально-экономические, демографические, научно-технические); внутренние (личностные, управленческие, качества персонала, институциональные, стратеги-

ческие, маркетинга и рекламы, ресурсов) [7, с. 19].

## **Материалы и методы исследований**

На основе анализа определений конкурентоспособности дополнены его содержательные характеристики. Конкурентоспособность – это совокупность качеств предприятия сферы услуг, которая позволяет ему успешно выигрывать в конкурентной борьбе за получение материального блага.

Одним из важнейших качеств конкурентоспособности является ориентация на потребителя. Клиенториентированность рассматривается как управление маркетингом, нацеленное на создание прочных контактов между заинтересованными сторонами [1]; как составляющую часть рыночной операции компании или самостоятельного подхода к управлению фирмой [6]; как инструмент построения новых отношений с клиентов или философию использования бизнес-процессов в целях повышения привлекательности фирмы [5]. Методы оценки клиенториентированности и ее повышения были разработаны еще в 1980е годы. Одной из первых является шкала SOCO, которая анализирует уровень ориентированности на клиента с позиции персонала. В методике оценка клиенториентированности проводилась со стороны клиента посредством опросов и метрик: помочь в выборе покупки, выявлении потребностей клиента, предложение товара и удовлетворение спроса [10]. В 1990м году была разработана шкала МКТОР, которая оценивала ориентацию на клиента в сравнении с элементами управления и ориентации на рынок конкретной отрасли (кооперации, конкурентное взаимодействие, прибыльности и стратегическое планирование) [9]. Шкала Коули и Яворски является продолжением данных концепций и оценивает клиенториентированность на основе процессов сбора и распространения информации [8]. По мимо этого существует также шкала проактивной и реактивной рыночной ориентации, которая определяет клиенториентированность фирма с позиции удовлетворения скрытого спроса [5, с. 184]. Исследование Нарвера Дж. расширяет измерение рыночной ориентации, чтобы оно соответствовало полному охвату концепции – оно позволяет измерять как адаптивную рыночную ориентацию, так и проактивную рыночную ориентацию. Используя

данные выборки предприятий, отличающихся технологическим разнообразием, в настоящем исследовании разрабатывается показатель активной ориентации на рынке, в работе автора уточняется существующий показатель гибкой ориентации на рынке и анализируется взаимосвязь гибкой и активной ориентации бизнеса на рынке с успехом его нового продукта. Результаты исследования показывают, что для создания и поддержания успеха нового продукта в любом бизнесе недостаточно гибкой ориентации на рынок, и, таким образом, активная ориентация на рынок играет очень важную позитивную роль в успехе нового продукта в бизнесе [9, с. 334].

В наиболее актуальном исследовании О.Е. Пироговой сравниваются наиболее распространенные методики оценки клиенториентированности. Авторы приходят к выводу, что в шести из семи методик объектом анализа методики является компания; количество индикаторов для оценки варьируется от 7 до 32, а большая часть методик имеет активное применение в действующих фирмах по всему миру [5, с. 184]. В более поздних исследованиях российских авторов предлагаются другие варианты формирования клиенториентированного подхода для повышения конкурентоспособности в сфере услуг. Архан Х. и др. строят свою теорию на основе системы циклов: управление клиентским опытом; связи клиент-фирма; цикла создания технологий обслуживания [3, с. 57]. О.К. Ойнер и др. строят свою модель на основе признаков ориентации на клиента и показателей результативности клиенториентированных компаний. Модель формирует базу для анализа подходов из разных отраслей и позволяет проводить оценку клиенториентированности

бизнеса [6, с. 113]. В исследовании С.В. Кожевниковой проводится разработка концептуальной модели повышения конкурентоспособности за счет клиенториентированного подхода в условиях секторальной экономики сферы услуг разного типа хозяйствования. Исследователи провели анализ подходов к определению конкурентоспособности и привели отличительные особенности сферы услуг для создания конкурентного подхода. Авторы определили свои показатели конкурентоспособности в сфере услуг, главным из которых является клиенториентированность на потребителя [4, с. 116].

### Результаты и обсуждения

На основании проведенного теоретического анализа можно сделать вывод о том, что более ранние исследования на сегодняшний день уже не так актуальных, хотя и имеют достаточно математических обоснований и методик расчета клиенториентированности. При этом более актуальные исследования напротив рассматривают широкий перечень аспектов формирования конкурентного преимущества в частности с использованием клиенториентированного подхода, однако в них недостаточно математических обоснований для формирования для количественного измерения.

Основой формирования конкурентного преимущества в сфере услуг должен быть подход, ориентированный на потребителя. В связи с этим необходимо разработать показатели расчета клиенториентированности с учетом существующих положений на конкурентном рынке сферы услуг.

Взаимосвязь конкурентоспособности и ориентации на клиента приведена наглядно на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь конкурентоспособности и ориентации на потребителя в сфере услуг.  
Fig. 1. The relationship between competitiveness and customer orientation in the service sector.

В системе ценностей любой фирмы в сфере услуг ориентация на потребителя должны быть в основе всей работы предприятия. Таким образом ориентация на потребителя, а также ресурсы и внутренний потенциал фирмы формируют общий контур конкурентоспособности. Можно сказать, что в данной системе координат ориентация на потребителя является целью фирмы; конкурентоспособность выступает как движущая сила, обеспечивающая доходы и прибыль; ресурсы и потенциал фирмы – это возможности, которые

имеются для достижения цели. Следуя данной логике концепция повышения конкурентоспособности через ориентацию на потребителя должны быть построена на основе взаимосвязанных этапов, результатом реализации которых становится увеличение спроса и как следствие победа в конкурентной борьбе.

Концептуальная модель повышения конкурентоспособности за счет клиенториентированного подхода приведена на рис. 2.

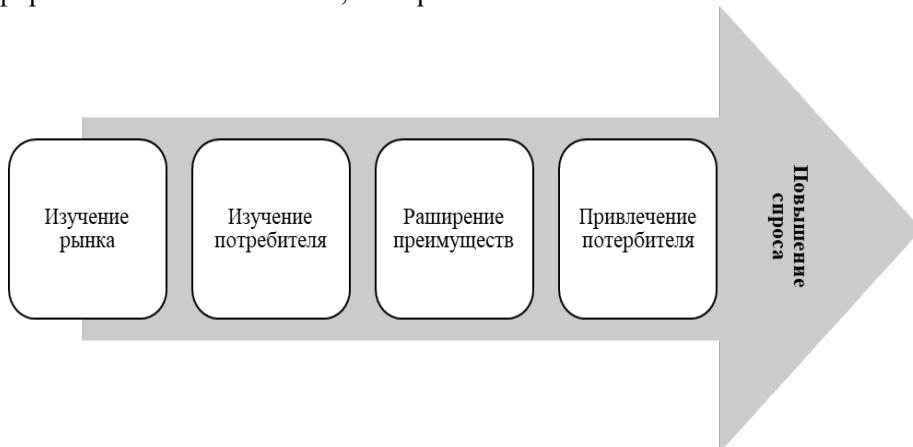


Рис. 2. Формирование клиенториентированного подхода для повышения конкурентоспособности.

Fig. 2. Formation of a customer-oriented approach to increase competitiveness.

Ключевым этапом повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг за счет клиенториентированного подхода является увеличение спроса. Таким образом, на каждом этапе данного подхода необходимо решение спектра задач и определения ключевых расчетных показателей для финального сравнения в достижении результатов. В данной модели

привлечение потребителя, а значит и формирование итогового спроса невозможно без изучения рынка и своих возможностей (внешних и внутренних сторон).

В табл. 1 приведена группировка задач каждого этапа и основных показателей, которые необходимо определить на каждом этапе.

Таблица 1

Группировка задач и показателей расчета по этапам.

Table 1

Grouping of tasks and calculation indicators by stages.

№	Этап	Задачи	Показатели расчета
1	Изучение рынка	Анализ отрасли и конкуренции в отрасли; возможностей и перспектив развития отрасли; исследование государственной политики в регулировании экономики (налоги, запреты и т.д.).	Индекс конкурентоспособности по выбранным критериям (определяется индивидуально) Показатели движения тренда по объемам роста макроэкономических показателей отрасли (доходы и инвестиции) Налоговые и иные отчисления для работы в отрасли Количество клиентов (первичное)
2	Изучение потребителя	Составление портрета потребителя; анализ целевой аудитории; финансовых и иных возможностей потребителя.	Емкость рынка Количество и структурный состав потребителей Уровень дохода потребителей Транспортная доступность для потребителя

Продолжение таблицы 1  
Continuation of Table 1

3	Расширение преимуществ	Анализ возможностей реализации перспективных инвестиционных проектов для создания конкурентных преимуществ и удовлетворения скрытого спроса	Показатели эффективности инвестиций: чистый приведенный доход, средняя норма рентабельности, индекс прибыльности, внутренняя норма рентабельности, сроки окупаемости инвестиций.
4	Привлечение потребителя	Создание масштабной PR-кампании продвижения компании на рынке в том числе с учетом расширения преимуществ (предыдущий этап)	Затраты на реализацию маркетинговых и рекламных мероприятий. Показатели тональности и упоминаний в СМИ о компании (первичный). Оценка потребителей (первичная) Уровень лояльности потребителя (первичный)
5	Повышение спроса	На данном этапе формируется устойчивый спрос за счет обратной связи между рынком и потребителем. Для дополнительного стимулирования необходимо вернуться к прошлому этапу.	Рентабельность инвестиций в расширение преимуществ и PR-мероприятия Затраты на расширение преимуществ и PR-мероприятия в расчете на одного нового клиента Количество клиентов (фактическое) Количество новых клиентов Показатели тональности и упоминаний в СМИ о компании (фактическая). Оценка потребителей (фактическая) Уровень лояльности потребителя (фактический) Темп роста выручки и прибыли предприятия за 1 год

## Выводы

В результате разработанная методика позволит соотнести клиент ориентированный подход и конкурентоспособность предприятия сферы услуг за счет решения ключевых задач основных этапов формирования конкурентоспособности. Достижение результатов оценивается на основе сравнения первичных и фактических показателей формирования дополнительного спроса. Наиболее полезна данная методика может быть для предприятий, где есть связь между потребителем и предприятием

наиболее тесная, а каналы коммуникации короче. К ним может отнести предприятия гостиничного бизнеса и размещения гостей, ресторанных бизнеса, а также оказания прочих платных услуг (прачечных, пошива и ремонта одежды, сервисного обслуживания техники или автомобилей и т.д.). Разработанная методика позволяет поэтапно оценивать влияние внешней среды и возможности предприятия для формирования конкурентных преимуществ, ориентированных на клиента.

## Список источников

1. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2010. № 2. С. 50 – 56.
2. Арынова З.А., Бекназрова А.Ж. Конкурентоспособность фирм в сфере услуг // Повышение качества образования, современные инновации в науке и производстве: Сборник трудов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 339 – 343.
3. Исламгалеев Х.М. Петрова Разработка теоретической основы для клиент-ориентированных компаний // Инновации в технологиях и образовании: Сборник статей участников XIV Международной научно-практической конференции, Белово, 26 марта 2021 года. 2021. Т. 4. С. 56 – 63.
4. Кожевникова С.Ю., Волкова М.М. Многокритериальный подход к определению конкурентоспособности организаций сферы услуг: ориентация на клиентов // Петербургский экономический журнал. 2017. № 2. С. 110 – 118.
5. Пирогова О.Е., Сморчкова Т.М. Методики оценки клиентоориентированности компаний сферы услуг // Глобальный научный потенциал. 2018. № 12 (93). С. 183 – 185.
6. Ойнер О.К., Пантелеева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. 2018. № 2. С. 94 – 117.
7. Щетинина Е.Д., Андреа В.П. Конкурентоспособность сферы услуг: специфика и походы // Белгородский экономический вестник. 2020. № 1 (97). С. 18 – 23.

8. Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. MARKOR: A measure of market orientation // Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30 (4). P. 467 – 477.

9. Narver J.C., Slater S.F., MacLachan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success // The journal of product innovation management. 2004. Vol. 21. № 5. P. 334 – 347.

10. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // Journal of Marketing Research. 1982. Vol. 19. № 3. C. 343 – 351.

### **References**

1. Apenko S.N., Shavrovskaya M.N. Customer focus of personnel in the concept of relationship marketing. Bulletin of Omsk University. Series: Economics. 2010. No. 2. P. 50 – 56.

2. Aryanova Z.A., Bekniyazova A.Zh. Competitiveness of firms in the service sector. Improving the quality of education, modern innovations in science and production: Collection of works of the International scientific and practical conference. 2021. P. 339 – 343.

3. Islamgaleev H.M. Petrova Development of a theoretical basis for customer-oriented companies. Innovations in technology and education: Collection of articles by participants of the XIV International scientific and practical conference, Belovo, March 26, 2021. 2021. Vol. 4. P. 56 – 63.

4. Kozhevnikova S.Yu., Volkova M.M. Multicriteria approach to determining the competitiveness of service organizations: customer focus. Petersburg Economic Journal. 2017. No. 2. P. 110 – 118.

5. Pirogova O.E., Smorchkova T.M. Methods for assessing customer focus of service companies. Global Scientific Potential. 2018. No. 12 (93). P. 183 – 185.

6. Oyner O.K., Panteleeva E.K., Meteleva Yu.I., Tsygankova Yu.M. Formation of a customer-oriented approach to business: a conceptual model. Bulletin of Moscow University. Series 6, Economics. 2018. No. 2. P. 94 – 117.

7. Shchetinina E.D., Andrea V.P. Competitiveness of the service sector: specifics and approaches. Belgorod Economic Bulletin. 2020. No. 1 (97). P. 18 – 23.

8. Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. MARKOR: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30 (4). P. 467 – 477.

9. Narver J.C., Slater S.F., MacLachan D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. The journal of product innovation management. 2004. Vol. 21. No. 5. P. 334 – 347.

10. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research. 1982. Vol. 19. No. 3. P. 343 – 351.

### **Информация об авторе**

Щербаков К.А., доктор философии по направлению экономика (PhD), старший преподаватель, Московский финансово-промышленный университет Синергия, [kiricolas@yandex.ru](mailto:kiricolas@yandex.ru)

© Щербаков К.А., 2025