

УДК 339.138
DOI 10.34755/IROK.2026.48.73.009

Гольская Юлия Николаевна
Иркутский государственный университет путей сообщения
Осипова Алена Павловна
Иркутский государственный университет путей сообщения

Инструменты клиентоориентированного сервиса: теоретические и прикладные аспекты

Аннотация. В статье рассматривается эволюция понятия «клиентоориентированность» и ее инструменты, а также раскрывается ее значимость для предприятий в рамках конкурентоспособности, особенно в сфере пассажирских перевозок. Проведен анализ теоретических подходов к определению клиентоориентированного сервиса. Особое внимание уделено классификации и сравнительной характеристике инструментов повышения качества обслуживания: традиционных (стандартизация, обучение персонала, программы лояльности, системы сбора обратной связи) и цифровых (CRM-системы, опросные метрики NPS и CSI, поведенческие метрики, Big Data, речевая аналитика, ИИ-коммуникации). На основе анализа научной литературы обоснована необходимость интеграции количественных и качественных методов оценки для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Сделан вывод о том, что объединение человеческого фактора и цифровых технологий является основой современной концепции клиентоориентированного сервиса.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоориентированный сервис, клиент, инструмент, качество обслуживания, услуги, персонал, потребности клиентов, лояльность клиентов, CRM-система, NPS, CSI, Big Data.

Golskaya Julia Nikolaevna
Irkutsk State University of Railway Transport
Osipova Alyona Pavlovna
Irkutsk State University of Railway Transport

Customer-oriented service tools: theoretical and applied aspects

Annotation. This article examines the evolution of the concept of "customer orientation" and its tools, as well as reveals its significance for enterprises in the context of competitiveness, particularly in the field of passenger transportation. An analysis of theoretical approaches to defining customer-oriented service is carried out. Special attention is paid to the classification and comparative characteristics of tools for improving service quality: traditional ones (standardization, personnel training, loyalty programs, feedback collection systems) and digital ones (CRM systems, NPS and CSI survey metrics, behavioral metrics, Big Data, speech analytics, AI communications). Based on the analysis of scientific literature, the necessity of integrating quantitative and qualitative assessment methods to form sustainable competitive advantages is substantiated. It is concluded that the combination of the human factor and digital technologies is the foundation of the modern concept of customer-oriented service.

Keywords: customer orientation, customer-oriented service, customer, tool, service quality, services, staff, customer needs, customer loyalty, CRM system, NPS (Net Promoter Score), CSI (Customer Satisfaction Index), Big Data.

Введение

В условиях современной рыночной экономики качество обслуживания клиентов перестало быть одним из аспектов деятельности компаний и трансформировалось в один из ключевых факторов конкурентоспособности, выживания и роста организаций. Клиентоориентированность становится одной из фундаментальных стратегий повышения эффективности деятельности предприятий и развития бизнеса в целом. Компании, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами повышают свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость. Для предприятий транспортной отрасли, где спектр предлагаемых услуг зачастую стандартизирован, а конкуренция высока, именно клиентоориентированный сервис становится стратегическим активом, который позволяет не только привлекать, но и, что критически важно, удерживать пассажиров и обеспечивать повторные покупки и использование предоставляемых услуг. Удовлетворенность пассажиров напрямую влияет на выбор клиентов и соответственно на получение прибыли компании в дальнейшем.

Клиентоориентированность как бизнес-стратегия предполагает не только удовлетворение базовых потребностей в сфере качества услуг, а глубокое понимание ожиданий клиента на всех этапах взаимодействия с компанией – от первого контакта до обслуживания после совершения покупки. Важно создать, удерживать и постоянно развивать устойчивые и долгосрочные взаимоотношения с клиентами. Потребитель может быть полностью удовлетворен качеством товаров и услуг, но неудовлетворен качеством оказываемого сервиса, что станет большой проблемой для предприятия.

В сфере пассажирских перевозок (железнодорожный, авиационный, городской общественный транспорт) удовлетворенность сервисом напрямую коррелирует с выбором маршрута, перевозчика и, как следствие, с финансовой устойчивостью организации. Недостаточно предоставить безопасную и своевременную перевозку. Современный пассажир ожидает персонализированного подхода, удобства цифровых сервисов, соответствующего профессионализма и поведения от персонала и оперативного решения проблем.

Таким образом, для совершенствования клиентоориентированного сервиса в первую очередь необходимо проанализировать имеющиеся инструменты в данной сфере, рассмотреть их влияние на эффективное взаимодействие с клиентами и изучить возможность их улучшения.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью систематизации существующих инструментов клиентоориентированного сервиса. Многие компании внедряют цифровые решения (CRM, чат-боты) и метрики (NPS) хаотично, не имея целостного понимания их роли и взаимосвязи. Целью данной работы является комплексный анализ теоретических основ и практических инструментов клиентоориентированного сервиса, выявление их сильных и слабых сторон, а также обоснование необходимости их интеграции для достижения синергетического эффекта, особенно в контексте транспортной отрасли.

Методология исследования

В рамках настоящего исследования используется комплексный подход, включающий в себя анализ научной литературы по теме клиентоориентированного сервиса в организациях, в том числе в транспортной отрасли, анализ существующих процессов, инструментов и методов клиентоориентированности, а также изучение аналитических материалов.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга взаимоотношений, управления качеством услуг и цифровой трансформации бизнеса.

Для сбора информации использованы методы качественного, количественного, сравнительного и системного анализа, включая уточнение понятий «клиентоориентированность», «клиентоориентированный сервис», «лояльность»,

классификация инструментов и методов оценки сервиса, статистические данные, анализ вторичных данных, как изучение отраслевых отчетов, научных публикация и практических работ внедрения CRM-систем, Big Data, речевой аналитики и чат-ботов.

Результаты исследования

В научных публикациях по повышению эффективности деятельности предприятий все чаще уделяется внимание обеспечению высокого уровня клиентоориентированного сервиса.

Погружаясь в теоретический анализ клиентоориентированного сервиса, одни авторы рассматривают его как один из не основных элементов в бизнес-стратегии предприятия, другие указывают что клиентоориентированный сервис является чуть ли не основополагающим фактором, который нуждается в постоянном анализе и улучшении. в частности, сосредоточено внимание на роли корпоративной культуры в клиентоориентированности, организационной структуры клиентоориентированного предприятия, на разработке стратегии и т.д. Подчеркнуто, что фундаментом клиентоориентированности является генерация, сбор и анализ данных о клиентах.

Впервые термин «клиентоориентированность» получил широкое развитие в начале 1900-х годов, когда индустриальная экономика начала постепенно уступать место экономике потребления. Именно в тот период прогрессивные маркетинговые и рекламные стратегии преобразили данный инструмент из абстрактной идеи в прикладную методологию, которая в настоящее время применяется повсеместно. Показателен в этом смысле подход знаменитого специалиста в сфере Клода Хопкинса, который в 20-е годы прошлого века писал: «Полностью забудьте о себе. Представляйте себе типичного покупателя, достаточно заинтересованного в том, чтобы прочесть о вашем продукте. Держите его перед своими глазами. Подбирайте каждое слово таким образом, чтобы улучшить впечатление о вас» [1].

Генри Форд говорил: «секрет моего успеха в том, что я пытаюсь понять другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения» [2].

Анализ существующих трактовок термина «клиентоориентированность» позволяет систематизировать их в четыре ключевых направления, которые не исключают, а скорее дополняют друг друга:

а) инструментально-экономический подход. Клиентоориентированность рассматривается как способность компании привлекать дополнительные потоки клиентов и, как следствие, увеличивать прибыль. Это достигается через глубинное понимание и максимально полное удовлетворение явных и скрытых потребностей. Данный подход акцентирует внимание на коммерческой выгоде и ROI (Return on Investment) от клиентоориентированных инициатив [3];

б) оценочно-репутационный подход. В рамках этого подхода акцент смещается на восприятие компании клиентом. Клиентоориентированность – это не столько действие, сколько оценка, которую компания получает по итогам взаимодействия. Это репутационный капитал, формирующийся в сознании потребителя;

в) эмоционально-поведенческий подход. Основой ставится способность компании инициировать положительные эмоции у клиентов. Позитивный эмоциональный опыт ведет к формированию лояльности, выбору услуг компании при прочих равных условиях и совершению повторных покупок. Этот подход тесно связан с концепцией клиентского опыта (Customer Experience, CX);

г) процессно-стратегический подход. Четвертая группа исследователей определяет клиентоориентированность как управленческий процесс, стратегию, направленную на пролонгацию жизненного цикла взаимодействия с клиентом. Это взгляд на отношения с потребителем как на делящийся во времени актив, требующий постоянного управления и развития.

Несмотря на единую направленность всех определений, наиболее емкой и точной представляется первый подход, связывающий клиентоориентированность с коммерческим результатом.

В-первую очередь необходимо определиться с тем, что из себя представляет клиентоориентированный сервис.

Клиентоориентированный сервис – это стратегия, направленная на удовлетворение потребностей клиентов на всех этапах взаимодействия для повышения их лояльности и получения долгосрочной прибыли [4].

Соответственно, компании, которые постоянно улучшают клиентоориентированный сервис более конкурентоспособны и продолжительное время удерживают свои позиции на рынке.

Как и любая бизнес-стратегия клиентоориентированный сервис имеет широкий спектр инструментов и методов оценки и повышению качества обслуживания.

Авторы научной литературы выделяют несколько инструментов клиентоориентированного сервиса, в том числе подходы к измерению клиентской лояльности.

Часто инструменты обслуживания клиентов делят на традиционные и цифровые. Необходимо отметить что это разделение условно, так как современные цифровые решения часто встраиваются в традиционные процессы, усиливая их.

Традиционные (организационно-кадровые) инструменты направлены на формирование клиентоориентированной культуры внутри компании и непосредственное взаимодействие с клиентом через персонал.

К ним относят обучение, подготовку и стандартизацию персонала. Это фундамент качественного сервиса. Разработка и внедрение стандартов обслуживания (скриптов, регламентов) позволяют обеспечить единый уровень качества независимо от конкретного сотрудника. Для отработки навыков используются тренинги по развитию коммуникативных компетенций, эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости. Мотивационные программы, увязывающие KPI (Key Performance Indicators) с удовлетворенностью клиентов, стимулируют персонал к клиентоориентированному поведению.

Получение обратной связи один из немало важных традиционных инструментов. Он реализуется через опросы, анкетирования, книги жалоб и предложений. Собственные системы сбора отзывов позволяют выявлять проблемные зоны в работе организации и оперативно их корректировать, что повышает доверие клиентов.

Еще одним традиционным инструментом клиентоориентированного сервиса являются программы лояльности. Бонусные системы, скидки и акции стимулируют повторные покупки и укрепляют привязанность к компании. Эти программы направлены на удержание клиентов и повышение их среднего чека, создавая дополнительную ценность для пользователя и формируя привычку пользоваться услугами именно этой компанией. В транспортной отрасли это особенно актуально: накопительные мили у авиаперевозчиков, бонусные карты Открытого акционерного общества «Российские железные дороги» («РЖД Бонус») и т.д.

Цифровой (технологический) подход кардинально изменил систему клиентоориентированного сервиса, представив инструменты для персонализации и аналитики, недоступные ранее [5].

Из цифровых инструментов клиентоориентированного сервиса в настоящее время наиболее часто упоминаются подходы к измерению в современных CRM-системах, анализируется роль опросных метрик NPS и CSI. Отдельное внимание уделяется поведенческим метрикам, основанных на фактических действиях клиентов: истории покупок, предпочтениях, повторных покупках, удержании, активности и реакции на коммуникации, что обеспечивает персонализацию предложений и более точный выбор маркетинговых кампаний [6].

В компаниях часто используются CRM-системы (Customer Relationship Management) – это программное обеспечение для автоматизации взаимодействия с клиентами, хранения истории сделок, ведения базы контактов, аналитики продаж. Сотрудники предприятий получают доступ к базе данных – сведениям о клиентах, их контактам, истории покупок и т.д.

Благодаря CRM взаимодействие с клиентами становится проще. Основные функции CRM в контексте клиентского сервиса:

а) единый профиль клиента. Обобщение всей истории взаимодействий (покупки, обращения в поддержку, жалобы, история переписки);

б) автоматизация коммуникаций. Настройка триггерных рассылок (поздравления, напоминания о бронировании, специальные предложения на основе истории поездок);

в) сегментация клиентской базы. Возможность разделять пассажиров на группы (например, «деловые поездки», «семейные путешественники», «студенты») для таргетирования предложений;

г) автоматизация продаж. Отслеживание статуса потенциальной сделки и напоминание менеджеру о необходимости связаться с клиентом.

CRM-система помогает наладить долгосрочные взаимоотношения с клиентами [7].

Несмотря на широкое распространение CRM-систем, качественное измерение остается методологически сложной задачей.

На практике наиболее часто используемыми инструментами клиентоориентированного сервиса являются опросные метрики, прежде всего NPS и CSI. Данные показатели стали популярными благодаря легкости сбора информации и удобству их понимания в рамках управленческой отчетности. Это инструменты быстрой диагностики, позволяющие перевести субъективные ощущения клиентов в количественные показатели. Однако зачастую их использование сопровождается завышенными ожиданиями о том, насколько точно они отражают реальное поведение клиентов [8].

Опросные метрики лояльности, как инструмент клиентоориентированного сервиса, основаны на субъективной оценке клиентов опыта взаимодействия с предприятием. Самой часто используемой является NPS (Net Promoter Score) или Индекс готовности рекомендовать. Рассчитывается на основе ответов на вопрос о готовности рекомендовать компанию. Рассчитывается как разница между долей «промоутеров» (оценки 9-10) и «критиков» (оценки 0-6) [9].

Расчет опросной метрики NPS производится по формуле (1)

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors \quad (1)$$

где Promoters – клиенты, давшие оценку 9-10;

Detractors – клиенты с оценкой 0-6.

NPS используется в качестве общего показателя отношения клиентов к предприятию и часто используется для сравнения изменений этого отношения со временем или между различными сегментами. Его основные преимущества – легкость в понимании и быстрый доступ к обратной связи. Однако NPS не отвечает на вопрос «почему?» и не показывает, удовлетворен ли клиент конкретным аспектом услуги.

Другой распространенной метрикой является CSI (Customer Satisfaction Index) или Индекс удовлетворенности клиента, отражающий степень удовлетворенности клиента продуктом, услугой или сервисом. В отличие от NPS, CSI может рассчитываться как средневзвешенное значение нескольких параметров (например, «чистота в салоне», «вежливость проводника», «работа мобильного приложения», «цена/качество») [10].

В настоящее время также неотъемлемой частью стали инструменты автоматизации общения с клиентами на основе программ искусственного интеллекта. Чат-боты и голосовые помощники на основе больших языковых моделей (LLM) способны не только отвечать на типовые вопросы по скрипту, но и понимать контекст диалога, решать до 80% типовых обращений и существенно снижать нагрузку на операторов. Для пассажирских

перевозок это означает возможность мгновенно узнать статус рейса, правила провоза багажа или изменить бронь в любое время суток.

Также можно выделить речевую аналитику (Speech Analytics) – это инструмент для автоматического анализа записей телефонных разговоров. Система на основе искусственного интеллекта способна проанализировать 100% диалогов, оценить соблюдение скриптов менеджерами, выявить интонации недовольства клиента и определить причины отказа от покупки. Внедрения речевой аналитики демонстрирует не только повышение качества контроля, но и рост отношения числа пользователей, совершивших целевое действие (покупка, регистрация, звонок), к общему числу клиентов, выраженное в процентах [12].

Заключение.

Несмотря на широкое распространение CRM-систем и метрик NPS/CSI, их качественное использование остается сложной задачей. Распространенной ошибкой является использование одной метрики (чаще всего NPS) и игнорирование контекста. NPS хорош для отслеживания тренда, но для принятия операционных решений необходима связка CSI (диагностика по факторам), CSAT (оценка конкретного контакта) и анализа открытых отзывов, которые дают «живые» причины недовольства

Автоматизация и внедрение искусственного интеллекта не снижают, а качественно меняют роль человека. Освобождая сотрудников от рутинных операций (ответы на типовые вопросы, заполнение карточек), цифровые инструменты позволяют им сосредоточиться на решении сложных, нестандартных задач.

Для предприятий транспортной отрасли особую значимость приобретает:

1. Омниканальность. Пассажиры должны получать бесшовный сервис при переходе из мобильного приложения на сайт, в кассу или в общении с проводником/стюардом. CRM здесь играет роль единого центра управления;

2. Работа с нестандартными ситуациями. Задержки рейсов, отмены, потеря багажа – в этих ситуациях клиентоориентированность становится стресс-тестом для компании. Наличие отработанных цифровых сценариев (автоматическое оповещение, предложение альтернатив, алгоритмы компенсации) и подготовленного персонала критически важно;

Список источников

1. Орлов С.В., Сурков Л.П., Ивасенко А.А. Клиентоориентированность – ключевой элемент маркетинга на транспорте // Учебное пособие. – 2019 – С. 5-7.

2. Репьев А.П. Мудрый рекламодатель Александр Репьев. — 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЭКСМО, 2005. – 346.

3. Ромашова И.Б. Трансформация человеческого капитала в период перехода к цифровой экономике // Социальные процессы современной России / Под общей редакцией проф. З.Х. Саралиевой: В 2 т. Т. 2. – Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2020. – С. 40-44. ISBN 978-5-93116-223-2 (Т. 2), ISBN 978-5-93116-221-8.

4. Орлова В.В. Клиентоориентированный сервис : учебное пособие /В. В. Орлова. – Чебоксары : Среда, 2025. – 225 с. – 1 CDROM. – Загл. с титул. экрана. – ISBN 978-5-908083-07-2.

5. Калужнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. « 2. С. 72-85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.

6. Конягина М.Н. Инновационные маркетинговые инструменты компаний в цифровой экономике // Третья международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. – СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2020 – С. 131-137. ISBN 978-5-7937-1970-4.

7. Как CRM помогает управлять отношениями с клиентами [электронный ресурс: <https://www.bitrix24.ru/journal/upravlenie-vzaimootnoshenijami-s-klientami/>].
8. Михайлов А.Н. метрики лояльности без иллюзий: NPS/CSI VS поведенческие метрики // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» № 1 (94) Том 3. ЯНВАРЬ 2026. С. 1587-1594.
9. Бирюченко Е.А. Клиентоориентированный подход к разработке маркетинговой стратегии предприятия // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2023. – № 4. С. 5-14. ISSN 2524-0668.
10. Астратова Г. В., Бедрина Е. Б., Бритвина И. Б., Климук В. В., и др. Эффекты коронакризиса и новых экономических санкций в цифровой экономике: высшее образование и рынок труда : монография / под общ. ред. проф. Г. В. Астратовой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2022. – 285 с. – Библиогр.: с. 241–282. – 500 экз. – ISBN 978-5-7996-3606-7. – ISBN 978-5-7996-3606-7.
11. Алиев В.А. Методология оценки эффективности электронных торговых площадок и методы анализа результативности цифровизации. // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ, ОБЩЕСТВА И ОБРАЗОВАНИЯ: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – С. 119-122. ISBN 978-5-00268-217-1 Ч. 2, ISBN 978-5-00268-215-7.
12. Хабилова Г.Р. Регулирование спроса с помощью инструментов управления маркетингом // СОВРЕМЕННАЯ НАУКА, ОБЩЕСТВО И ОБРАЗОВАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ: сборник статей XII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – С. 72-75. ISBN 978-5-00236-756-6.
13. Социально-экономические механизмы на транспорте : К 50-летию Иркутского государственного университета путей сообщения, 90-летию Департамента организации, оплаты и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) и 120-летию Дорпрофжел / Е. Л. Андреянова, Н. А. Анисимова, Н. А. Афанасьева [и др.]. – Красноярск : Красноярский институт железнодорожного транспорта, 2025. – 236 с. – ISBN 978-5-907865-10-5. – EDN AZJQTO.
14. Хажеева М. А. Современное состояние и проблемы на рынке труда в РФ / М. А. Хажеева, Э. А. Гасанова, Г. Б. Эсенбаева // Молодая наука Сибири. – 2022. – № 2(16). – С. 324-334. – EDN BVTZIU.
15. Гольская Ю. Н. Организация внутреннего контроля на железнодорожном транспорте / Ю. Н. Гольская // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2016. – № 4(52). – С. 178-181. – EDN XEFCPF.
16. Кретова Н. В. Внешнеэкономический потенциал инновационной экономики: роль транспортной составляющей в трехстороннем сотрудничестве / Н. В. Кретова, О. И. Мокрецова // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. – 2012. – Т. 2. – С. 196-199. – EDN SYSTMD.
17. Тюкавкин Е. А. Тенденции развития рынка транспортных услуг в рамках восточного полигона / Е. А. Тюкавкин, Н. Н. Григорьева // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2022. – Т. 1. – С. 380-385. – EDN SOTHNY.
18. Тяпкина М. Ф. Комбинация стратегического и стейкхолдерского подходов к развитию интегрировано-диверсифицированной компании пищевой промышленности / М. Ф. Тяпкина, С. И. Винокуров // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 11. – DOI 10.17150/2411-6262.2016.7(2).11. – EDN VREKUH.

Сведения об авторах

Гольская Юлия Николаевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и управление на железнодорожном транспорте», ФГБОУ ВО Иркутский государственный университет путей сообщения.

Осипова Алёна Павловна, магистрант 1 курса кафедры «Экономика и управление на железнодорожном транспорте», ФГБОУ ВО Иркутский государственный университет путей сообщения.

Information about the authors

Golskaya Yulia Nikolaevna, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management in Railway Transport, Irkutsk State University of Railway Engineering, Irkutsk, Russia

Osipova Alyona Pavlovna, 1st-year Master's student, Department of Economics and Management in Railway Transport, Irkutsk State University of Railway Engineering, Irkutsk, Russia