УДК 338.242.2
DOI 10.47367/0021-3497_2025_5_71

КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

CROSS-FUNCTIONAL CUSTOMER-CENTRIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN TEXTILE AND LIGHT INDUSTRIES

Н.С. ИВАЩЕНКО

N.S. IVASHCHENKO

(Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство))

(Russian State University named after A.N. Kosygin)

E-mail: suncycle@mail.ru

Удовлетворение потребностей и интересов клиентов – одна из современных концепций развития бизнеса, которой в науке и на практике уделяется большое внимание. Особое значение имеет формирование клиентоцентричности в организациях среднего и малого бизнеса текстильной промышленности, производящих и реализующих текстиль и одежду, где успех сегодня обеспечивают эксклюзивность, оригинальность и широкий ассортимент изделий. Клиентоцентричность в данной работе рассматривается как такая модель построения бизнеса, когда в центре деятельности компании, принятия ею всех управленческих решений находится клиент, его нужды и потребности, впечатления и эмоции, которые он испытывает от взаимодействия с компанией и которые обеспечивают построение долгосрочных отношений с ней. В статье предлагается кросс-функциональный подход к управлению клиентоцентричностью организации, затрагивающей практически все подразделения организации и всех ее сотрудников, причем охватывающей не только поведенческое направление оценки, но и стратегическое и ценностное. Предложенная модель позволяет определить глубину и ширину применяемых в организации инструментов клиентоцентричности, уровень развития организационного механизма управления ею.

Meeting the needs and interests of clients is one of the modern concepts of business development, which is given great attention in science and practice. Developing a customer-centric approach is particularly important in small and medium-sized businesses in the textile industry, producing and selling textiles and clothing, where success today depends on exclusivity, originality, and a wide range of products. In this work, customer-centricity is considered a business model in which the customer, their needs and requirements, the impressions and emotions they experience from interacting with the company, are at the center of the company's activities and all management decisions, ensuring the development of long-term relationships. The article proposes a cross-functional approach to managing the customer-centric organization, as a multifaceted category that affects almost all divisions of the organization and all its employees, and covers not only the behavioral direction of assessment, but also strategic and value. The proposed model allows determining the depth and width of the customer-centric tools used in the organization, the level of development of the organizational mechanism for managing it.

Ключевые слова: персонализация спроса, клиентоцентричность, ориентация на клиента, эволюция, кросс-функциональное управление, модель оценки, уровень зрелости, архетип.

Keywords: demand personalization, customer centricity, customer focus, evolution, cross-functional management, assessment model, maturity level, archetype.

Введение

Вопросы развития малого и среднего бизнеса, во многом обеспечивающего инновационную деятельность в текстильной и легкой промышленности, поднимаются в российской экономической политике достаточно часто. Это связано с тем, что небольшие и средние компании обладают большей гибкостью, мобильностью и способностью к адаптации, чем крупные предприятия [1], быстрее осуществляют смену ассортимента продукции при изменении моды, а также при любых иных конъюнктурных, политических и экономических изменениях рынка.

Демонстрирует свое преимущество малый и средний бизнес и в период персонализации спроса. Современный рынок текстиля и одежды характеризуется растущим спросом на уникальные, эксклюзивные материалы и вещи. Сегодня покупатели предпочитают индивидуальность. Креативность и способность предложить что-то особенное обеспечивают успех в этой сфере. Оригинальный дизайн и широкий ассортимент часто становятся главными факторами привлекательности бренда и его конкурентоспособности, а для этого идеальнее всего подходит малый бизнес. Такие конкурентные преимущества небольших компаний и дизайнерских домов, как гибкость, оперативность, быстрая окупаемость инвестиций, высокая оборачиваемость капитала и способность к внедрению инноваций, обеспечивают им возможность создавать и предлагать индивидуальную одежду [2]. Масштабирование и быстрое реагирование на меняющиеся тренды делают малый бизнес лидером в сегменте индивидуальной одежды, для чего предприятиям текстильной и легкой промышленности приходится всегда держать в фокусе клиента и его предпочтения.

В этой связи управление клиентоориентированностью как своевременное определение потребностей потенциальных и существующих клиентов и их учет в деятельности организации постоянно является объектом внимания ученых и практиков. Подтверждает данный тезис и то, что последнее время все чаще говорят не просто о клиентоориентированности, а о клиентоцентричности бизнеса. Эти два термина хоть и близки по смыслу (некоторые авторы их практически отождествляют и используют как синонимы), но не идентичны [3]. Клиентоориентированность – это адаптация бизнеса к требованиям клиента, определение направления деятельности с оглядкой на клиента. Клиентоцентричность – это такая модель построения бизнеса, когда клиент, его нужды и потребности, предпочтения и ценности находятся в центре деятельности компании, в центре принятия ее управленческих решений.

В этой связи в процессе управления клиентоцентричностью возрастает необходимость кросс-функционального взаимодействия всех структурных подразделений организаций текстильной и легкой промышленностей в области обеспечения комплексности и непрерывности данного процесса [4].

Методология и методы исследования

Сегодня многие организации объявляют себя клиентоориентированными, но для одних это остается простой декларацией, для других закачивается обучением сотрудников и выработкой стандартов их поведения в отношении клиентов, третьи стараются выстроить долгосрочные отношения с клиентами. Все это говорит о разных видах и уровнях зрелости модели управления клиентоориентированностью в компаниях и вряд ли свидетельствует об их клиентоцентричности.

В настоящее время различают такие виды клиентоориентированности, как внешняя (ориентация на внешних клиентов) и внутренняя (с фокусом на сотрудников как внутренних клиентов компании) [5]; индивидуальная, групповая и организационная; поведенческая, отношенческая и функциональная; стратегическая, тактическая и операционная; ценностная личностная и организационно-культурная и т. д. [6, 7].

Такое разнообразие видов связано с многогранностью данной категории, которую авторы рассматривают и как процесс, и как инструмент управления, и как часть корпоративной культуры организации с рыночной ориентацией [8…10]. При этом эволюция в понимании сущности клиентоориентированности идет в направлении от помощи клиентам в приобретении товара и разработки стратегии на основе собранной информации о клиенте до корпоративной ценности как элемента корпоративной культуры и развития прямых отношений с клиентом, т. е. от поведенческого аспекта до стратегического и ценностного, от клиентоориентированности к клиентоцентричности. Другими словами, можно говорить о разных уровнях развития или уровнях зрелости фокуса на клиентов [11].

Так, поведенческая клиентоориентированность связана с решением оперативных и тактических вопросов взаимоотношений с клиентами, например, решение конфликтных ситуаций с клиентами по принципу «клиент всегда прав», выстраивание взаимоотношений с клиентами исходя из утверждения «ваш работодатель – клиент», инициирование положительных эмоций у клиентов в повседневной работе и т. д.

В свою очередь стратегическая клиентоориентированность предполагает выстраивание долгосрочных взаимоотношений с клиентами, реализует как реактивную, так и проактивную инновационную политику, связана с удовлетворением не столько текущих, сколько скрытых, латентных потребностей клиентов.

И наконец, высшим уровнем признания зрелости фокуса на клиента является ценностная клиентоориентированность или клиентоцентричность, когда все подразделения и каждый сотрудник организации в отдельности воспринимают необходимость удовлетворения клиентов наилучшим и наиболее эффективным способом как корпоративную ценность, как предназначение своего бизнеса и как свою роль в нем, относятся к клиенту как партнеру по бизнесу, совместно с ним разрабатывая новую продукцию и развивая бизнес.

Следует отметить, что на сегодняшний день сформировано уже достаточно большое количество подходов к оценке клиентоориентированности, правда, касаются эти оценки того или иного вида, той или иной сущности клиентоориентированности, а не клиентоцентричности организации в целом.

Большинство этих методов связано с опросами, фокус-группами, анализом отзывов и жалоб, отражающими поведенческую клиентоориентированность компании, или же определяют метрики взаимодействия и удержания клиентов, характеризующие, как правило, операционную или тактическую клиентоориентированность. Гораздо реже речь идет о стратегической и тем более о ценностной клиентоориентированности, о клиентоцентричной трансформации [11].

Многообразие форм фокуса на клиента описывается в зарубежных методиках, таких как MKTOR [Narver, Slater, 1990], MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993], методика Дешпанде, Фарли и Вебстера (1993), MORTN [Deshpande, Farley, 1998], CUSTOR [Hajjat, 2002] и т. д., разрабатывающих различные опросники и шкалы оценок [12, 13].

Интегральная оценка клиентоориентированности встречается гораздо реже и опять же под разным углом рассмотрения сущности этого понятия.

В данной работе для построения кросс-функциональной модели оценки применены количественный опрос и глубинные интервью ведущих специалистов отечественных предприятий среднего и малого бизнеса текстильной и легкой промышленности, методы группировки и систематизации, критического и сравнительного анализов, обобщения и процессного моделирования.

Результаты и обсуждение

Многогранность категории «клиентоцентричность» предопределила кросс-функциональный подход к разработке организационного механизма управления. Кросс-функциональное управление клиентоцентричностью в данном случае характеризуется пересечением таких функций, как аналитические (изучение и анализ существующих потребностей клиентов), прогностические (предвидение и предвосхищение ожиданий клиентов), функции стратегического планирования, а также мотивирующие и координирующие (формирование соответствующей корпоративной культуры) и т. д.

Предлагаемая в данной работе модель оценки клиентоцентричности, представленная в табл. 1, предполагает комплексную характеристику трех эволюционных уровней развития клиентоцентричности (поведенческого (показатели 1.1…1.9), стратегического (показатели 2.1…2.9) и ценностного (показатели 3.1…3.9)), причем каждый из уровней при этом может рассматриваться как самостоятельный вид клиентоориентированности, для которого также может быть определен его уровень зрелости (горизонтальный анализ).

Таблица 1

Уровни зрелости	Виды	Уровень формальный/декларируемый/ информационно-аналитический	Код показателя	баллы	Уровень отношенческий/реактивный /	Код показателя	баллы	Уровень конструктивно-созидательный/ проактивный/ценностный	Код показателя	баллы
Низший	Поведенческий	Наличие в организации стандартов (регламентов) поведения персонала по отношению к клиентам	1.1		Обеспечение легкого и быстрого доступа к информации, решение проблем клиентов в кратчайшие сроки и в дружелюбной форме	1.4		Наличие уникального клиентского опыта	1.7	
		Соблюдение стандартов (регламентов) поведения персонала	1.2		Анализ и учет в деятельности компании запросов потребителей	1.5		Формирование и поддержание долгосрочных отношений с клиентами	1.8	
		Урегулирование претензий и жалоб клиентов	1.3		Профессиональная компетентность и эмпатия сотрудников по отношению к клиентам	1.6		Вовлеченность и/или коммуникационная активность клиентов	1.9	
	Итого									
Средний	Стратегический	Изучение лучших практик конкурентов в области КО при разработке стратегии развития бизнеса	2.1		Регулярное проведение маркетинговых исследований в области клиентоориентированности	2.4		Экстраполяция основных тенденций развития рынка для понимания того, что клиентам понадобится в будущем	2.7	
		Использование технических возможностей и ПО для сбора и анализа данных о клиентах, их опыте и пользовательском пути	2.2		Совершенствование качества продукции и качества обслуживания клиентов на основе аналитических данных CRM и др. ПО	2.5		Сотрудничество с лояльными пользователями и партнерами по бизнесу при выявлении скрытых потребностей	2.8	
		Постоянное обновление программного обеспечения в области изучения целевого рынка потребителей	2.3		Формирование ассортиментного портфеля на основе опросов, результатов взаимодействия с клиентами в соцсетях, на форумах и т.д.	2.6		Внедрение новых продуктов и услуг, направленных на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов	2.9	
	Итого									
Высший	Ценностный	Включение КО в перечень декларируемых корпоративных ценностей организации	3.1		Отлаженная внутренняя система управления клиентскими запросами	3.4		Вовлеченность сотрудников, их инициативность	3.7	
		Формирование лояльности и доверия к бренду на уровне контента в СМИ	3.2		Координация действий и процессов между различными отделами	3.5		Предложение клиентам товаров и услуг, адаптированных под их индивидуальные потребности и предпочтения.	3.8	
		Обучение и развитие компетенций сотрудников в области клиентоориентированности	3.3		Инвестиции в КО технологии	3.6		Клиентоориентированность - личная инструментальная ценность сотрудников	3.9	
	Итого									
	Всего									

Вертикальный анализ дифференцирует глубину фокуса на клиентов от формально декларируемого до конструктивно созидательного по трем направлениям оценки: низший уровень (показатели 1.1…1.3; 2.1…2.3; 3.1…3.3), средний уровень (показатели 1.4…1.6; 2.4…2.6; 3.4…3.6) и высший уровень (показатели 1.7…1.9; 2.7…2.9 3.7…3.9).

Низший уровень означает, что, хотя компания и понимает необходимость ориентации на потребности и потребительские предпочтения, все-таки подошла к этому вопросу пока еще формально, ограничившись: разработкой корпоративных стандартов поведения по отношению к клиентам, контроль за выполнением которых не все-

гда осуществляется; урегулированием претензий и жалоб клиентов; изучением лучших практик конкурентов в области клиентоориентированности; внедрением соответствующего программного обеспечения и включением клиентоориентированности в перечень декларируемых корпоративных ценностей организации, правда, это пока так и остается на уровне декларации.

Средний по глубине проникновения принципов клиентоориентированности в деятельность компании уровень можно охарактеризовать как отношенческий с реактивным уклоном. У сотрудников уже вырабатывается профессиональная заинтересованность в наиболее эффективном удовлетворении любых запросов клиентов; компания начинает выстраивать свои стратегии, ориентируясь на результаты регулярных исследований в этой области. Взаимоотношения между отделами и подразделениями компании и сама система управления клиентскими запросами хорошо отлажены. Речь уже идет об изменении отношения к клиенту, восприятии его как своего партнера по бизнесу или как своего «работодателя». Но, правда, компания осуществляет все еще реактивное управление в области клиентоориентированности, скорее следует за своими клиентами, чем стимулирует их вовлечение в создание принципиально новых продуктов и новых потребностей.

И наконец, третий уровень, характеризующий глубокое проникновение в деятельность компании и умы сотрудников принципов и ценностей клиентоориентированности, связан с формированием долгосрочных отношений с клиентами, их коммуникационной активностью; пониманием вектора развития рынка и скрытых (латентных) потребностей клиентов. Все это находит отражение в стратегических планах компании и в силе и потенциале роста ее бренда. Данный уровень проникновения можно назвать конструктивно-созидательным с проактивным характером управления и глубоким проникновением клиентоцентричности в умы сотрудников и деятельность организации.

При этом, безусловно, каждый последующий уровень не отменяет предыдущий, и лишь в совокупности они характеризуют клиентоцентричность компании.

Формирование модели клиентоцентричной компании и оценки уровня зрелости ее организационного механизма должно исходить из современных трендов развития бизнеса и экономики, современных требований клиентов к качеству и инновационности продукции, качеству обслуживания и каналам взаимодействия, что учтено в системе предлагаемых показателей, таких как использование технических возможностей и ПО для сбора и анализа данных о клиентах, их опыте и пользовательском пути, постоянное обновление программного обеспечения в области изучения целевого рынка потребителей, формирование ассортиментного портфеля на основе опросов, результатов взаимодействия с клиентами в соцсетях и на форумах, инвестиции в инновационные клиентоориентированные технологии производства и реализации продукции и т. д.

Комбинация различных оценок, описанных в табл. 1, позволяет определить архетип зрелости фокуса на клиента, что представлено на рис. 1.

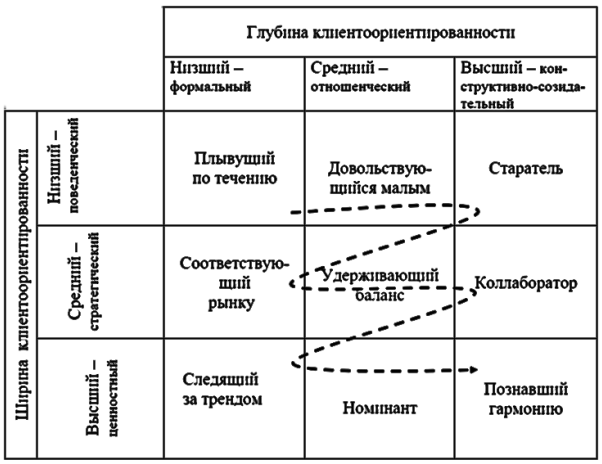

Рис. 1

Предлагается рассматривать следующие архетипы клиентоориентированности от низшего к высшему уровню зрелости, что демонстрирует пунктирная линия на рисунке: плывущий по течению, довольствующийся малым, старатель, соответствующий рынку, удерживающий баланс, коллаборатор (участвующий в сотрудничестве с другими людьми или организациями для

достижения общей цели), следящий за трендом, номинант на лидерство в данной области, познавший гармонию. Для каждого из архетипов разрабатывают соответствующую стратегию развития, опираясь на последующие эволюционные стадии.

Для определения количественной оценки уровня зрелости клиентоцентричности компании рекомендуется балльная оценка, что дает возможность получения интегральной оценки уровня развития организационного механизма клиентоцентричности компании. Получение балльной оценки возможно в результате проведения опросов и глубинных интервью, для чего для ряда показателей (направлений деятельности) предлагается использовать следующую шкалу оценки: 0 баллов – деятельность не осуществляется; 1 балл – имеют место единичные случаи; 2 балла – проводится ситуационно; 3 балла – осуществляется на регулярной основе.

Для показателей 1.1; 3.1; 3.4; 3,6 и 3,9 требуется несколько иная редакция, хотя и сохраняется общая логика, когда каждое последующее значение в шкале баллов должно означать качественно более высокий уровень развития признака. Например, для показателя 1.1 «Наличие стандартов поведения персонала по отношению к клиентам» шкала будет выглядеть следующим образом:

0 баллов – стандарты (регламенты) поведения отсутствуют;

1 балл – стандарты (регламенты) формально существуют (например, есть документ), но не доведены до исполнителей;

2 балла – стандарты (регламенты) документированы, доведены до сотрудников и применяются;

3 балла – стандарты (регламенты) являются основой для непрерывного улучшения: фиксируются и анализируются отклонения от их выполнения, существует процедура периодического пересмотра и улучшения стандартов (регламентов).

Для показателя 3.1 «Включение КО в перечень декларируемых корпоративных ценностей организации» предлагается следующая шкала:

0 баллов – клиентоориентированность не является корпоративной ценностью;

1 балл – клиентоориентированность формально включена в перечень декларируемых корпоративных ценностей, но отсутствуют механизмы и практики, транслирующие эту ценность в конкретные действия;

2 балла – клиентоориентированность частично интегрирована в деятельность организации, существуют отдельные инициативы и системы, поддерживающие эту ценность, однако они не системны и не охватывают всех сотрудников;

3 балла – клиентоориентированность является фундаментом для принятия решений и построения бизнес-процессов.

Шкала оценки уровня зрелости для показателя 3.4 «Отлаженная внутренняя система управления запросами клиентов»:

0 баллов – отсутствуют единые каналы приема и фиксации обращений, не разработан регламент их обработки;

1 балл – учет запросов клиентов носит формализованный характер: базовый регламент разработан, но нет анализа причин обращений и не контролируется реакция на них;

2 балла – существуют четкие регламенты для разных типов запросов, их соблюдение отслеживается; фокус смещается с учета на качество обслуживания;

3 балла – система управления запросами интегрирована с другими бизнес-процессами (продажи, производство, доставка); регламенты пересматриваются и улучшаются на основе данных об удовлетворенности клиентов, выявления коренных причин проблем.

Оценочная шкала для показателя 3.6 "Инвестиции в клиентоориентированные технологии":

0 баллов – инвестиции не осуществляются, бюджет на них не планируется, так как технологии воспринимаются как затраты, а не как инвестиции в развитие;

1 балл – инвестиции носят точечный и реактивный характер (внедряются разрозненные инструменты);

2 балла – осуществляются инвестиции в ключевые интегрированные платформы

управления клиентскими запросами (единая CRM-система, платформа колл-центра, система обратной связи);

3 балла – существует практика постоянного пилотирования и внедрения новых технологических решений в области улучшения клиентского опыта.

Критерием оценки при разработке шкалы для показателя 3.9 «Клиентоориентированность – личная ценность сотрудников» является степень, в которой принципы клиентоориентированности понимаются, разделяются и применяются сотрудниками в их профессиональной деятельности без принуждения. Пример такой шкалы:

0 баллов – клиентоориентированность не является инструментальной ценностью сотрудников, а воспринимается ими как источник проблем и помеха в работе;

1 балл – сотрудники следуют правилам (например, стандартным фразам, скриптам), но формально, без искренней вовлеченности, воспринимая фокусирование деятельности на клиентов как ценность, навязанную извне;

2 балла – клиентоориентированность как корпоративная ценность разделяется и понимается большинством сотрудников, является частью их корпоративной культуры; сотрудники способны проявлять инициативу в рамках своих полномочий для решения проблем клиентов;

3 балла – клиентоориентированность является внутренней потребностью большинства сотрудников, их личной философией; сотрудники проактивно ищут способы улучшить опыт клиента, даже если это выходит за рамки их прямых обязанностей, являются «адвокатами» клиента внутри компании.

Отношение фактического количества набранных баллов по всем показателям к максимально возможному числу (81 балл) покажет уровень зрелости клиентоцентричности. Отдельно могут быть определены уровни поведенческой, стратегической и ценностной клиентоориентированности. Если есть необходимость акцентировать внимание на каких-то отдельных направлениях деятельности, для показателей могут быть введены коэффициенты весомости.

ВЫВОДЫ

Предложенный подход к измерению уровня зрелости (развития) клиентоцентричности организации носит кросс-функциональный характер, так как позволяет находить различные комбинации оценок, выделяя при этом различные виды клиентоориентированности, отражает не только процессы управления поведением сотрудников, но и направления стратегического развития бизнеса, учитывает, насколько глубоко идеи фокуса на клиентов проникли в деятельность компании, стали ее корпоративной ценностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Онопюк Е.Ю., Шахова И.Ю., Сперанский С.Н., Лодойн У.* Некоторые аспекты участия малого и среднего бизнеса в развитии текстильной промышленности // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. 2024. № 2 (410). С. 38…42. – DOI 10.47367/0021-3497_2024_2_38

2. *Ловкова Е.С., Ялунина Е.Н.* Малый бизнес – как фактор развития легкой промышленности // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. 2018. № 5 (377). С. 75…78.

3. *Мирошниченко М.А., Воронин А.А., Назарова А.Ю.* Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителей при управлении компанией // Вестник Академии знаний. 2023. №2 (55).

4. *Уткин А.И., Сперанский С.Н., Рябова О.Н., Амаржаргалан Т.* Кросс-функциональное управление эффективностью бизнес-процессов текстильного предприятия с использованием сбалансированной системы показателей // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. 2023. № 2 (404). С. 42…50. – DOI 10.47367/0021-3497_2023_2_42

5. *Иващенко Н.С.* Управление внутренней клиентоориентированностью как фактор устойчивого развития организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 9 (123). – DOI: https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70

6. *Иващенко Н.С.* Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 11-2 (101). С. 123…128. – DOI: https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.101.11.055

7. *Иващенко Н.С.* Клиентоориентированность: виды и методы оценки // Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности. М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2019. С. 116…121.

8. *Яшин С.Н., Шибанов К.С.* Инструменты управления клиентоориентированностью производственных компаний // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12 (137). С. 1172…1176.

9. *Гулакова О.В.* Основные направления изучения клиентоориентированности: предпосылки формирования, уровни, результативность // Вестник Московского университета, Серия 6. Экономика. 2021. № 2. С.73…117

10. *Гулакова О.В. и др.* Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / под науч. ред. В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой. М.: Высшая школы экономики, 2023. 280с.

11. *Абрамов В.И., Чуркин Д.А.* Оценка уровня зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами // Вестник ГУУ. 2022. №12. С. 5…13.

12. *Narver J. C., Slater S. F. and MacLachlan D. L.* (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // Journal of Product Innovation Management. 2004. 21. PP. 334…347.

13. *Hajjat M.* Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale // Marketing Intelligence & Planning. 2002. Vol. 20 Iss: 7. Pp.428…441.

R E F E R E N C E S

1. *Onopyuk E.Y., Shakhova I.Y., Speransky S.N., Lodoin U.* Some aspects of small and medium businesses participation in the development of textile industry // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Teknologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. 2024. № 2 (410). P. 38…42. – DOI 10.47367/0021-3497_2024_2_38

2. *Lovkova E.S., Yalunina E.N.* Small business as the factor of development of light industry // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Teknologiya Tekstil'noi Promyshlennosti.2018. № 5 (377). P. 75…78.

3. *Miroshnichenko M.A., Voronin A.A., Nazarova A.YU.* Customer-centric approach to product development and provision of quality service to customer when managing the company // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 2 (55).

4. *Utkin A.I., Speransky S.N., Ryabova O.N., Amarjargalan T.* Cross-functional management of the performance of atextile enterprise business processes using the balanced scorecard // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Teknologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. 2023. № 2 (404). P. 42…50. – DOI 10.47367/0021-3497_2023_2_42

5. *Ivashchenko N.S.* Management of internal customer focus as a factor in the sustainable development of organization // International Research Journal. 2022. № 9 (123). – DOI: https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70

6. *Ivashchenko N.S.* Various approaches to defining the term "customer focus" and measuring its level in an organization // International Research Journal. 2020. № 11-2 (101). S. 123…128. – DOI: https://doi.org/10.23670 /IRJ.2020.101.11.055

7. *Ivashchenko N.S.* Client focus: types and methods of evaluation // Economic mechanisms and management technologies for industrial development. Moscow: RSU im. A.N. Kosygina, 2019. S. 116…121.

8. *Yashin S.N., Shibanov K.S.* Customer Focus Management Tools for Manufacturing Companies // Economy and entrepreneurship. 2021. № 12 (137). S. 1172…1176.

9. *Gulakova O.V.* Main directions of studying customer focus: prerequisites for formation, levels, effectiveness // Bulletin of Moscow University, Series 6. Economics. 2021. № 2. S. 73…117.

10. *Gulakova O.V. etc.* Managing a customer-oriented company: the main theoretical and methodological approaches to research / edited by V.A. Rebyazina, M.M. Smirnova. Moscow: Higher School of Economics, 2023. 280 s.

11. *Abramov V.I., CHurkin D.A.* Assessing the maturity level of a customer relationship management system // Bulletin of the State University of Management. 2022. №12. S. 5…13.

12. *Narver J.C., Slater S.F. and MacLachlan D.L.* (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // Journal of Product Innovation Management. 2004. 21. Pp. 334…347.

13. *Hajjat M.* Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale // Marketing Intelligence & Planning. 2002. Vol. 20 Iss: 7, Pp.428…441.

Рекомендована кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов РГУ им. А.Н. Косыгина. Поступила 09.07.25.