

Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2025. Т. 27, № 2. С. 79–89.
Pacific Rim: Economics, Politics, Law. 2025. Vol. 27, no. 2. P. 79–89.

Научная статья

УДК 339.138:614

<https://doi.org/10.24866/1813-3274/2025-2/79-89>

Теоретические и методические аспекты разработки стратегии развития клиентского сервиса медицинских организаций

Анна Владимировна Локша, Татьяна Сергеевна Трегубова✉

Тихоокеанский государственный медицинский университет,
Владивосток, Российская Федерация

✉ fox1108@mail.ru

Аннотация. Значимость роли, которую играют потребители в деятельности любой компании, невозможно переоценить, ведь главным источником доходов компании является потребительский спрос на товары или услуги компании. Именно поэтому основной стратегией успешного существования и дальнейшего развития современных компаний постепенно становится эффективное управление клиентским сервисом.

Ориентация на долгосрочные цели в рамках стратегического развития компании предполагает отношение к клиентам как к ценным партнёрам и полноправным стейкхолдерам, что, в свою очередь, может быть осуществлено только в результате эффективного управления клиентским сервисом, этим и обуславливается актуальность выбранной темы.

В процессе исследования были использованы общенаучные и специальные методы: анализ и синтез, сравнение, метод экспертных оценок, анкетирование, статистические методы обработки информации и другие.

Полученные результаты позволили разработать алгоритм дальнейшего развития исследования и схему разработки научных и практических рекомендаций по совершенствованию клиентского сервиса медицинских услуг на рынке с учётом отраслевой и региональной специфики.

Ключевые слова: стратегия, клиенты, лояльность клиентов, медицинские организации, клиентский сервис

Для цитирования: Локша А.В., Трегубова Т.С. Теоретические и методические аспекты разработки стратегии развития клиентского сервиса медицинских организаций // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2025. Т. 27, № 2. С. 79–89.

Theoretical and methodological aspects of developing a customer service development strategy for medical organizations

Anna V. Loksha, Tatyana S. Tregubova✉

Pacific State Medical University, Vladivostok, Russian Federation

✉ fox1108@mail.ru

Abstract. The importance of the role that consumers play in the activities of any company cannot be overestimated, because the main source of income for the company is consumer demand for the company's goods or services. That is why the main strategy for the successful existence and further development of modern companies is gradually becoming effective customer service management.

Focusing on the long-term goals within the framework of the company's strategic development involves treating customers as valuable partners and full stakeholders, which, in turn, can only be achieved through effective customer service management, which determines the relevance of the chosen topic.

In the course of the research, general scientific and special methods were used: analysis and synthesis, comparison, expert assessment method, questionnaires, statistical methods of information processing and others.

The obtained results made it possible to develop an algorithm for further development of the research and a scheme for developing scientific and practical recommendations for improving customer service of medical services on the market, taking into account industry and regional specifics.

Keywords: strategy, clients, customer loyalty, medical organizations, customer service

For citation: Loksha A.V., Tregubova T.S. Theoretical and methodological aspects of developing a customer service development strategy for medical organizations. *PACIFIC RIM: Economics, Politics, Law*, 2025, vol. 27, no. 2, pp. 79–89. (In Russ.).

Введение

Теоретические и методические аспекты управления клиентским сервисом широко исследуются и с каждым годом привлекают к себе всё больше внимания. Ориентация компаний на совершенствование клиентского сервиса обусловлена рядом тенденций, в том числе усилением конкуренции, повышением требований покупателей к качеству предлагаемых продуктов и уровню сервиса, снижением эффективности традиционных маркетинговых средств. Компании стремятся максимально удовлетворить покупателя с целью завоевания его лояльности. Ведь именно лояльный клиент становится одним из главных конкурентных преимуществ компании, а следовательно условием выживания на рынке медицинских услуг.

Теоретической базой исследования послужили результаты фундаментальных и прикладных исследований в современной экономической мысли, теории маркетинга и концепции клиентского сервиса отечественных и зарубежных исследователей, таких как: Дж. Бернет, В.В. Бойко, Е.П. Голубков, Е.Н. Голубкова, Т.П. Данько, П.Р. Диксон, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Линден-брэтен, С. Мориарти, Л. Перси, А.В. Решетников, Д. Росс, Дж.Р. Росситер, Б.А. Соловьёв, И.А. Тогунов, У. Уэллс, Ф. Шерер.

К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накопился большой объём теоретических и прикладных знаний в развитии клиентского сервиса и путей стратегического его развития. В последние годы маркетинговый подход начал постепенно внедряться и в практику российских организаций здравоохранения. Однако публикации в отечественных научных и отраслевых изданиях, касающиеся процесса обслуживания и принципов клиентского сервиса в сфере медицинских услуг, остаются весьма немногочисленными.

Объект исследования – система управления медицинской организацией.

Предмет исследования – клиентский сервис медицинской организации.

Материалы и методы исследования

Методическая основа исследования состоит из следующих общенаучных и специальных методов исследования: анализ и синтез, сравнение, статистические методы обработки информации и другие.

Исследовательский вопрос и цель исследования

Цель разработки стратегии управления клиентским сервисом – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. На основе изучения отечественной и зарубежной литературы можно отметить, что нет общепринятого механизма разработки стратегии управления клиентским сервисом. Стратегическое развитие в сфере обслуживания клиентов приобретает всё большую популярность в теории менеджмента и практики управления. Клиентский сервис, или обслуживание клиентов, представляет собой процесс предоставления помощи, поддержки и консультаций клиентам компании на различных этапах взаимодействия. Это включает в себя обработку запросов, решение проблем, предоставление информации о продукции или услугах, а также обеспечение позитивного опыта взаимодействия с компанией.

Теоретическая рамка исследования

В своих публикациях И.А. Бланк выделяет доминантные сферы (направления) развития предприятия:

– стратегия формирования финансовых ресурсов, главной задачей которой является создание потенциала финансовых ресурсов предприятия, достаточного для удовлетворения потребностей, связанных с его развитием;

– инвестиционная стратегия, реализация которой позволяет рационально использовать финансовые ресурсы предприятия, правильно распределять их в зависимости от направлений и форм инвестирования, учитывая критерий соотношения риска и доходности;

– стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия, что позволяет обеспечивать финансовую устойчивость предприятия в процессе стратегического развития;

– стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе;

– стратегия повышения качества обслуживания и клиентского сервиса строится на стремлении компании обеспечить своим клиентам максимальное удобство в пользовании товаром или услугой [1].

Уровень предоставляемого сервиса на конкурентном рынке играет решающую роль в уменьшении оттока клиентов, а также в сохранении и привлечении новых клиентов, что в конечном итоге способствует увеличению прибыли компании. Цель клиентского сервиса заключается в удовлетворении потребностей и ожиданий клиентов на всех этапах взаимодействия клиента с компанией. Например, в случае возникновения новых потребностей – помогать с выбором, а в случае проблем – разрешать их максимально позитивно. Авторами проведена группировка целей клиентского сервиса, и наглядно результаты представлены на рисунке 1.

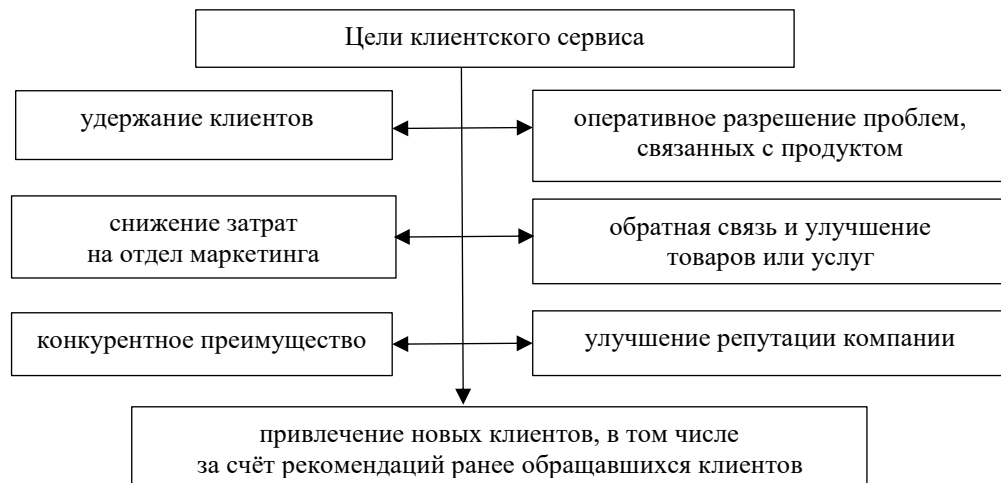


Рис. 1. Цели клиентского сервиса

Fig. 1. Customer service goals

Источник: составлено автором по данным [1; 2; 3]

Аксиомой управления клиентским сервисом является тот факт, что для компаний привлечение нового клиента в несколько раз дороже, чем удержание существующего. Повторные обращения клиентов зависят от качества обслуживания.

В процессе исследования авторами были выполнены следующие задачи управления клиентским сервисом:

- обеспечение быстрого обслуживания на всех этапах взаимодействия с клиентами, начиная с первого контакта на сайте, в мессенджерах или по телефону и заканчивая обработкой заявок на гарантийное или постгарантийное обслуживание. Быстрая реакция привлекает клиентов и повышает вероятность выбора продукции или услуг компании;

- фиксирование всего взаимодействия с клиентами в CRM-системе или системе обслуживания, например в ELMA365 Service. Это позволяет легко проследить историю общения с клиентами и обеспечивает быстрое решение возникающих вопросов. Кроме того, эффективное управление контактами помогает оптимизировать бюджет маркетинга;

- обеспечение омниканальности общения с клиентами. Важно уметь общаться с клиентами через различные каналы связи, такие как мессенджеры, социальные сети, электронная почта и телефон. Предоставление удобных для клиента каналов связи повышает удовлетворённость клиентов и предотвращает их уход к конкурентам;

- контроль за качеством предоставляемых услуг и удовлетворённостью клиентов. Важно устанавливать стандарты обслуживания (SLA) и активно контролировать их соблюдение. Это поможет выявить области для улучшения и повысить уровень клиентского сервиса.

Ценность клиентского сервиса в зависимости от зрелости бизнеса. Значимость клиентского сервиса и его задачи могут быть проиллюстрированы с помощью стандартного фреймворка зрелости процессов. На практике компании задумываются о клиентском сервисе на стадиях развития или увядания. Однако чем раньше компания определит для себя ценность сервиса, тем проще будет внедрение технологий и ИТ-продуктов и тем быстрее она начнёт получать результаты, выраженные в прибыли и росте.

1. Низкий уровень зрелости (начало работы компании или подразделения).

На этом этапе сервис оказывается хаотично, правила и регламенты работы с клиентами отсутствуют. Задача клиентского сервиса в этих условиях – гибко подходить к коммуникации с клиентом и адаптировать свои бизнес-процессы. Это помогает компании наращивать число клиентов.

Как это реализовывать: подключать инструменты для управления коммуникациями, например омниканальный блок ELMA365 Service, и собирать данные о клиентах в CRM. Сбор и анализ данных в рамках единого контура поможет держать их под контролем и со временем наводить порядок в регламентах и процессах, постепенно совершенствуя процесс взаимодействия с клиентами.

Редко удаётся доказать ценность сервиса собственнику, не внедряя инструментов для его автоматизации. Именно поэтому на данном этапе вместо тяжеловесных систем надо выбирать решения без лишних нагромождений в функционале.

2. Становление (формируются отделы, собственник отдаляется от оперативных задач). На этапе становления объёмы продаж растут, вместе с этим увеличиваются издержки, снижается внимание к потребностям клиентов, а собственник в это время стремится увеличить число направлений бизнеса. Зачастую нет границ между зонами ответственности сотрудников, нет чёткой системы мотивации, появляются сомнения в качестве работы сотрудников.

Необходимый уровень сервиса нужно описать в стандартах и политиках. Задача – улучшить систему управления и сосредоточиться на прибыли, а не выручке. Клиентский сервис же будет обеспечивать контроль и качество работы с клиентами.

На данной стадии при выборе ИТ-продуктов важно учитывать наличие готовых инструментов «в коробке». Важна простота настройки ролей и рабочих мест для разных типов сотрудников, наличие инструментов для обучения, чтобы оно проходило быстрее. Для определения слабых мест в разных зонах ответственности у руководителей должны быть аналитические инструменты.

3. Развитие/Расцвет. На этапе расцвета компания находится в состоянии успеха, достигнут баланс между эффективностью и результативностью. Основная цель компании – сохранить этот успех на протяжении максимально длительного времени. Для этого важно избавляться от неэффективных процессов, разрабатывать новые продукты и расширять рынки.

Таким образом, задача клиентского сервиса – развивать персонализированную коммуникацию с клиентом и улучшать текущий ИТ-продукт под оперативную работу ваших сотрудников и эффективность для заказчиков. Это возможно только за счёт непрерывного сбора обратной связи и адаптации продукта и бизнес-процессов.

На этой стадии при выборе ИТ-решения важно обратить внимание на омниканальность, возможности быстрого построения процессов и инструментов для решения задач сотрудниками разных отделов в одном интерфейсе. Процессы в компании становятся сложными, объём клиентов и нагрузка на сервисные службы – колоссальная.

К базовому набору инструментов подключается наличие инструментов автоматизации – боты и искусственный интеллект, самообслуживания – базы знаний и порталы, построения и оптимизации бизнес-процессов – конструкторы бизнес-процессов, интерфейсов. Система управления обращениями требует наличия вариативности в построении правил маршрутизации, необходимы контроль регламентов и норм и единое место работы оператора как гарант эффективности и скорости его работы.

4. Увядание. На последней стадии зрелости компании спрос на продукты снижается, услуги становятся невостребованными. Бизнес находится в стадии поиска новых рынков, инструментов и способов экономии и заработка. Здесь важно воспринимать

сервис не как источник затрат, а как источник поддержания и сохранения клиентской базы. Искать с помощью клиентского сервиса гипотезы для трансформации бизнеса, слушать клиента и правильно фиксировать обратную связь, совершать апсейлы.

ИТ-продукт для клиентского сервиса на данном этапе должен быть адаптивным, иметь низкую стоимость поддержки и развития. Технологии low-code и BPM-платформ играют здесь ключевую роль, так как не требуют дорогостоящей разработки для корректировки процессов, возложенных на систему управления сервисом.

Таким образом, клиентский сервис позволяет сократить расходы и увеличить чистую прибыль компании. Вместо того чтобы постоянно тратить деньги на привлечение разовых продаж, можно использовать email-маркетинг или другие каналы коммуникации со «старыми» клиентами, мотивируя их совершать повторные покупки.

Результаты исследования и их обсуждение

Авторы рассматривают клиентский сервис в двух аспектах: со стороны организации и клиентов.

В таблице 1 представлены принципы клиентского сервиса с точки зрения организаций, оказывающих услуги.

Таблица 1

Принципы клиентского сервиса
(с точки зрения компаний, оказывающих услуги)
Principles of customer service (from the point of view of service companies)

Принцип	Характеристика
Клиентоориентированность	Компания ставит нужды клиента на первое место и делает всё возможное, чтобы их удовлетворить. Клиентоориентированный подход должен быть частью корпоративной культуры компании [1]
Лояльные и ответственные сотрудники	Ресурсы всех сотрудников компании, включая тех, кто не общается напрямую с потребителями, должны быть сконцентрированы на удовлетворении потребностей клиентов. Качественный сервис включает в себя такие параметры, как оперативность, доступность, компетентность, профессионализм, вежливость, заботливость, готовность помочь, честность, дружелюбность [2]
Стратегия клиентского сервиса	Для бизнеса клиентский сервис должен стать частью долгосрочной стратегии, на основе которой выстраиваются все бизнес-процессы. Эта стратегия должна быть направлена на постоянные улучшения и развитие компетенций персонала, бизнес-процессов, продуктов или услуг [3]
Новейшие технологии	Использование возможностей новейшего программного обеспечения позволяет компаниям выйти за пределы традиционного бизнеса: усовершенствовать управленческие подходы, каналы внутренней и внешней коммуникации,

Источник: составлено автором

В таблице 2 представлены принципы клиентского сервиса с точки зрения клиентов.

Таблица 2

Принципы клиентского сервиса (с точки зрения клиентов)
Principles of customer service (from the customers' perspective)

Принцип	Характеристика
Индивидуальный подход	Клиенты хотят, чтобы компании учитывали их индивидуальные требования и предпочтения. При этом бизнес должен обеспечивать индивидуальный подход не только при решении возникающих проблем, но и уметь создавать персонализированные продукты и услуги [3]
Оперативность	Компания всегда должна быть готова оперативно решать возникающие у клиента проблемы, привлекать все необходимые для этого ресурсы и предотвращать появление проблем в будущем [3]
Информированность	При общении с клиентом необходима предельная чёткость формулировок. Он должен понимать характеристики продукта или услуги, которые ему предлагает компания, условия сотрудничества, сроки выполнения его заявки и т.д. Чем более точно клиент понимает, что получит в результате сотрудничества, тем меньше вероятность возникновения необоснованных претензий [2]
Удобство	Клиент получит положительный опыт взаимодействия с компанией, если она сможет обеспечить ему максимальное удобство на каждом этапе, начиная от подачи заявки и заканчивая способами оплаты [5]

Источник: составлено автором

Управление клиентским сервисом основано на изучении факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности медицинских организаций, и эффективном управлении ими. В этой связи клиентская политика медицинских организаций представляет собой множества элементов, взаимосвязанных между собой, которые можно объединить в две группы (рис. 2).

Первую группу составляют процессы, выступающие её функциональной основой; во вторую группу входят показатели, оказывающие опосредованное влияние на построение клиентской политики, позволяющие провести её комплексную оценку, что является целью дальнейшего исследования.

Процесс управления также основывается на оценке эффективности организации клиентского сервиса и результатов принятых управленческих решений [4]. Для оценки эффективности клиентской политики «медицинских организаций предлагается использовать различные показатели в зависимости от цели, технических и финансовых возможностей предприятия» [6].

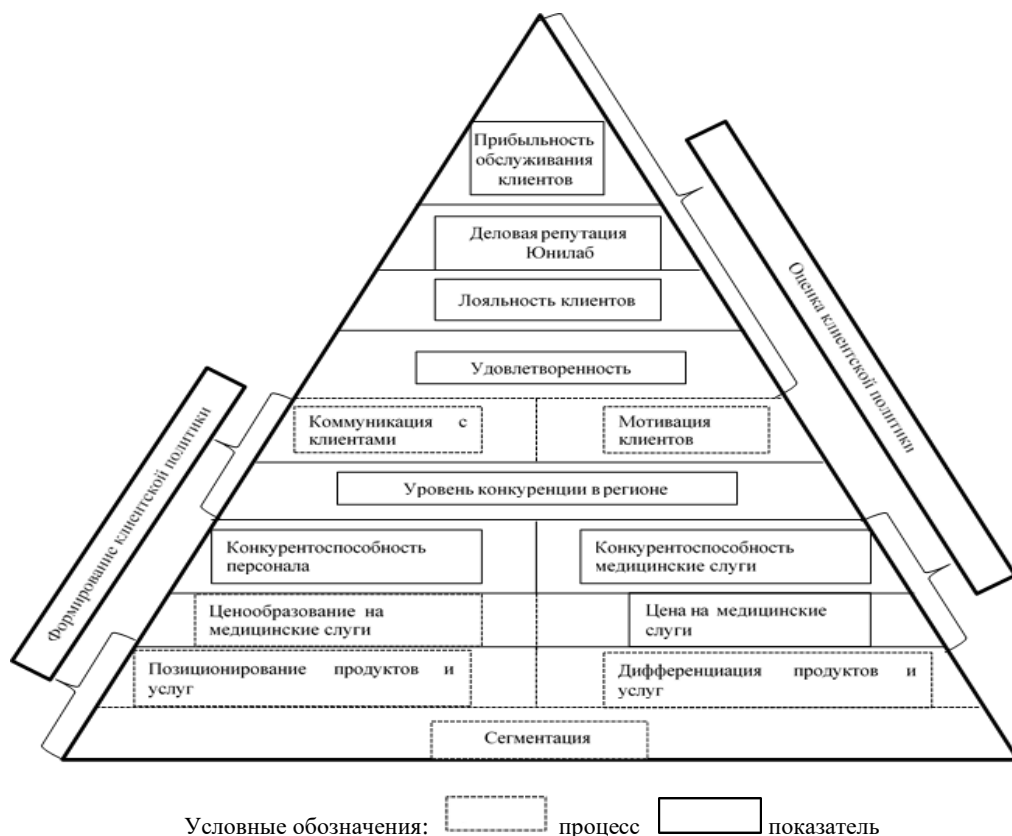


Рис. 2. Систематизация факторов, оказывающих влияние на построение клиентской политики медицинских организаций
Fig. 2. Systematization of factors influencing the development of client policy of medical organizations

Источник: составлено авторами

Одни данные возможно получить на уровне рекламных кабинетов, а другие – на уровне веб-аналитики посадочной страницы. Наиболее популярные показатели:

- охват – количество пользователей, которые увидели объявление;
- показы – количество показов рекламных объявлений (один пользователь может видеть одно и то же объявления более одного раза);
- количество кликов;
- кликабельность (CTR, Cost Through Rate) – отношение количества кликов к количеству показов;
- стоимость за тысячу показов (CPM/CPT, Cost Per Millennium/Cost Per Thousand);
- стоимость за клик (CPC, Cost Per Click);
- стоимость за конверсионное действие (CPA, Cost Per Action);
- стоимость привлечённого клиента (CPL, Cost Per Lead);

– окупаемость инвестиций (ROI, Return of Investment) – высчитывается как отношение разности доходов и затрат к затратам и умножение на 100%:

$$ROI = ((\text{Доходы} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) * 100\%;$$

– окупаемость затрат на рекламу (ROAS, Return of Advertising Spread) – высчитывается как отношение дохода от рекламы к расходам на рекламу:

$$ROAS = \text{Доход от рекламы} / \text{Расход на рекламу}.$$

Выводы

Таким образом, анализ методов и инструментов оценки эффективности клиентской политики медицинских организаций позволил сделать вывод о том, что контроль эффективности применяемых коммуникационных воздействий является неотъемлемой частью клиентской политики в управлении медицинскими организациями и позволяет оценить результаты взаимодействия с клиентами в условиях актуальности контроля затрат на маркетинг.

Список источников

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т. 4-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2022. Т. 2. 673 с.
2. Коджешау М. А., Кандельянц Н. П. Клиентский сервис социальной сети: дизайн и коммуникация // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 4: Естественно-математические и технические науки. 2021. № 4. С. 118–124.
3. Кульджагазов Д. Лояльность потребителей: основные виды, способы оценки // Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве: сб. ст. по итогам II науч. конф. (Черкизово, 28 марта 2023 г.). Черкизово, 2023. С. 300–303.
4. Левкина Е. В., Гусев Е. Г., Киричек А. И. Управление экономической безопасностью на мезоуровне (на примере здравоохранения в Приморском крае) // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право, 2025. Т. 27(1). С. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.24866/1813-3274/2025-1/44-54>.
5. Веселова А. А. Онлайн-сервис для обслуживания клиентов как инструмент формирования конкурентных преимуществ компании // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. № 2. С. 127–131.
6. Levkina E. V., Kim A. G., Yurchenko N. A. Study of factors that determine students' preferences in choosing an educational institution // International Journal of Education and Practice // Laplage em Revista. Vol. 7. P. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.24115/s2446-622020217extra-a789p.161-170>.

References

1. Blank I. A. Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of financial management: in 2 volumes]. 4th ed., ster. Moscow: Omega-L Publ., 2022. Vol. 2. 673 p.

2. Kodzheshau M. A., Kandelyants N. P. Kandel'yants N. P. Klient'skiy servis sotsial'noy seti: dizayn i kommunikatsiya [Client service of a social network: design and communication]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4: Estestvenno-matematicheskie i tekhnicheskie nauki*, 2021, no. 4, pp. 118–124.

3. Kuljagazov D. Loyal'nost' potrebiteley: osnovnye vidy, sposoby otsenki [Consumer loyalty: the main types, methods of assessment]. In: *Biznes-tekhnologii v turizme i gostepriimstve: sb. st. po itogam II nauch. konf. (Cherkizovo, 28 marta 2023 g.)* [Business Technologies in Tourism and Hospitality: collection of articles based on the results of the II scientific conference (Cherkizovo, March 28, 2023)]. Cherkizovo, 2023. P. 300–303.

4. Levkina E. V., Gusev E. G., Kirichek A. I. Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnost'yu na mezourovne (na primere zdravookhraneniya v Primorskom krae) [Management of economic security at the meso-level (using the example of healthcare in the Primorsky Territory)]. *Pacific RIM: economics, politics, law = Aziatsko-Tikhookeanskiy region: ekonomika, politika, pravo*, 2025, vol. 27(1), pp. 44–54. <https://doi.org/10.24866/1813-3274/2025-1/44-54>.

5. Veselova A. A. Onlayn-servis dlya obsluzhivaniya klientov kak instrument formirovaniya konkurentnykh preimushchestv kompanii [Online customer service as an instrument for the formation of competitive advantages of a company]. *Novye impul'sy razvitiya: voprosy nauchnykh issledovaniy*, 2021, no. 2, pp. 127–131.

6. Levkina E. V., Kim A. G., Yurchenko N. A. Study of factors that determine students' preferences in choosing an educational institution. *International Journal of Education and Practice // Laplace em Revista*, vol. 7, pp. 161–170. DOI: 10.24115/S2446-622020217extra-A789P.161-170.

Информация об авторах / Information about the authors

А.В. Локша – кандидат филологических наук, Тихоокеанский государственный медицинский университет (Владивосток, Российская Федерация),

✉ Anna.Loksha@vvsu.ru; SPIN: 7934-5386; 0000-0003-2002-2402

A.V. Loksha – Candidate of Philological Sciences, Pacific State Medical University (Vladivostok, Russian Federation)

Т.С. Трегубова – магистр, Тихоокеанский государственный медицинский университет (Владивосток, Российская Федерация),

✉ july-80@bk.ru

T.S. Tregubova – Master's Degree, Pacific State Medical University (Vladivostok, Russian Federation)

Статья поступила в редакцию / The article received 03.04.2025;

одобрена после рецензирования / revised 06.05.2025;

принята к публикации / accepted 06.05.2025.