

УДК: 005.5

Храмозина Е.В., практикующий косметолог

DOO Khramozins

Черногория, Будва

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В
КОСМЕТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИКАХ: СОВРЕМЕННЫЕ
ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ**

Аннотация: В статье рассматриваются современные подходы и инструменты для оптимизации процессов управления в косметологических клиниках. Проведён анализ ключевых направлений, включая цифровизацию, маркетинговые инструменты и организационные подходы, такие как CRM-системы, автоматизация процессов, таргетированная реклама, программы лояльности, Лин-менеджмент и аутсорсинг. На основе кейс-стади успешных клиник выявлены их преимущества и влияние на основные показатели эффективности: рост клиентской базы, повышение лояльности клиентов и увеличение доходов. В статье представлены практические рекомендации по внедрению современных подходов, этапы оптимизационных процессов, подходы к обучению персонала и оценка экономической эффективности внедрения. Полученные результаты подчеркивают значимость применения инновационных инструментов для повышения конкурентоспособности клиник и удовлетворения потребностей клиентов.

Ключевые слова: оптимизация процессов, косметологические клиники, цифровизация, CRM-системы, автоматизация, маркетинг, Лин-менеджмент, аутсорсинг, программы лояльности, конкурентоспособность.

Khramozina E.V., practicing cosmetologist

DOO Khramozins

OPTIMIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN

COSMETOLOGY CLINICS: MODERN APPROACHES AND TOOLS

Abstract: The article discusses modern approaches and tools for optimizing management processes in cosmetology clinics. An analysis of key areas was conducted, including digitalization, marketing tools and organizational approaches, such as CRM systems, process automation, targeted advertising, loyalty programs, Lean management and outsourcing. Based on the case studies of successful clinics, their advantages and impact on key performance indicators were identified: growth of the client base, increased customer loyalty and increased revenue. The article presents practical recommendations for the implementation of modern approaches, stages of optimization processes, approaches to staff training and assessment of the economic efficiency of implementation. The results emphasize the importance of using innovative tools to improve the competitiveness of clinics and meet customer needs.

Keywords: process optimization, cosmetology clinics, digitalization, CRM systems, automation, marketing, Lean management, outsourcing, loyalty programs, competitiveness.

В современном обществе косметологические клиники играют значительную роль, предоставляя услуги, направленные на улучшение внешности и поддержание здоровья кожи. Согласно данным ВЦИОМ, каждый третий россиянин (34%) обращается к услугам косметологов и «мастеров красоты», причём среди женщин этот показатель достигает 52% [1]. Это свидетельствует о высокой востребованности косметологических услуг и их интеграции в повседневную жизнь населения.

В условиях растущей конкуренции на рынке косметологических услуг, где количество клиник и салонов красоты в России, по разным оценкам, варьируется от 60 тыс. до 150 тыс. [2], повышение

эффективности управления становится необходимым условием для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности организаций. Эффективное управление позволяет клиникам оптимизировать внутренние процессы, улучшить качество обслуживания и адаптироваться к динамичным изменениям рынка.

Цель исследования:

— Определение современных подходов и инструментов для оптимизации процессов управления в косметологических клиниках.

Задачи исследования:

— Провести анализ текущих проблем управления в косметологических клиниках.

— Выявить и систематизировать современные подходы и инструменты оптимизации управленческих процессов.

— Разработать практические рекомендации по внедрению выявленных подходов и инструментов в деятельность косметологических клиник.

Управление косметологическими клиниками включает множество задач, направленных на обеспечение их эффективной работы и конкурентоспособности. Основными аспектами управления являются стратегическое планирование, организация бизнес-процессов, финансовый менеджмент, маркетинг и управление персоналом. Стратегическое планирование предполагает определение долгосрочных целей клиники, разработку миссии и видения, а также стратегий для их реализации. Организация бизнес-процессов включает стандартизацию процедур, обеспечение высокого качества услуг и оптимизацию процессов предоставления услуг. Финансовый менеджмент направлен на управление бюджетом, контроль затрат, формирование ценовой политики и обеспечение прибыльности клиники. Маркетинговая деятельность

заключается в разработке эффективных стратегий продвижения услуг и привлечения клиентов, с акцентом на использование цифровых инструментов и социальных сетей. Управление персоналом требует подбора квалифицированных специалистов, их обучения, мотивации и создания благоприятных условий для работы [3].

Специфика работы косметологических клиник заключается в высокой ориентации на клиента. Это подразумевает индивидуальный подход, обеспечение высокого уровня сервиса и поддержание долгосрочных отношений с клиентами. Большое значение имеет понимание их потребностей, предоставление подробной информации об услугах и поддержание обратной связи. Кроме того, стандартизация услуг и внедрение единых стандартов обслуживания помогают поддерживать репутацию клиники и повышать удовлетворенность клиентов. Управление персоналом также является ключевым элементом, поскольку успех клиники во многом зависит от профессионализма сотрудников. Руководитель должен быть не только менеджером, но и лидером, способным мотивировать коллектив и формировать позитивную рабочую атмосферу. Эффективная работа с клиентскими отзывами, как в клинике, так и на сторонних площадках, способствует постоянному улучшению качества услуг и повышению лояльности клиентов [4]. Таким образом, успешное управление косметологической клиникой требует системного подхода, сочетающего стратегическое планирование, оперативное управление и ориентацию на потребности клиентов и сотрудников.

В современных косметологических клиниках внедряются различные подходы для повышения эффективности управления и удовлетворения потребностей клиентов. Одним из ключевых является клиентоориентированный подход, который фокусируется на глубоком понимании потребностей клиентов и их удовлетворении через

предоставление качественного сервиса и высококачественных услуг. Этот подход направлен на установление прочных связей с клиентами, что в конечном итоге приводит к их лояльности, привлечению новых клиентов и повышению прибыли [5].

Другим важным направлением является применение цифровых технологий. Внедрение систем автоматизации бизнес-процессов, использование цифровых платформ и технологий сбора и анализа больших данных позволяют клиникам оптимизировать внутренние процессы, улучшить качество обслуживания и адаптироваться к динамичным изменениям рынка. Цифровая трансформация включает в себя использование передовых цифровых решений, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления и интернет вещей, что способствует созданию долгосрочного конкурентного преимущества и переосмыслению того, как компания создает добавленную стоимость для клиентов [6].

Несмотря на преимущества современных подходов, косметологические клиники сталкиваются с рядом проблем. Одной из них является недостаток стандартов в предоставлении услуг, что может приводить к вариативности качества обслуживания и снижению доверия со стороны клиентов. Кроме того, ограниченные ресурсы — финансовые, кадровые и временные — могут затруднять внедрение новых технологий и подходов, необходимых для повышения эффективности и конкурентоспособности клиники. Эти ограничения требуют от руководства клиник тщательного планирования и приоритизации задач для эффективного использования доступных ресурсов.

Современные косметологические клиники находятся под постоянным давлением конкуренции, что требует внедрения эффективных инструментов для оптимизации процессов. Среди наиболее значимых

решений, способствующих улучшению работы клиник, можно выделить цифровизацию, инструменты маркетинга и организационные подходы.

Цифровизация играет ключевую роль в повышении эффективности управления клиниками. Одним из центральных инструментов цифровой трансформации является использование CRM-систем. Эти системы позволяют автоматизировать процессы управления взаимоотношениями с клиентами, начиная от записи на приём и заканчивая обратной связью. Благодаря CRM-системам клиники получают возможность систематизировать информацию о клиентах, анализировать их предпочтения и поведение, что способствует персонализации предоставляемых услуг. Например, использование CRM позволяет автоматически напоминать клиентам о записях, уведомлять об акциях и собирать отзывы после посещения, что повышает лояльность и удовлетворённость клиентов [7].

Электронные записи — ещё один важный аспект цифровизации. Они позволяют отказаться от традиционных бумажных журналов и упрощают процесс регистрации клиентов. Автоматизированные системы записи минимизируют человеческие ошибки, оптимизируют расписание специалистов и улучшают доступ к информации. Такие платформы, как Yclients или MyTime, предоставляют возможность интеграции с другими инструментами, включая финансовый учёт и аналитику.

Автоматизация процессов учёта и аналитики также играет важную роль. Современные системы позволяют оперативно отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI), такие как загрузка специалистов, выручка по услугам и общая прибыльность клиники. Это облегчает процесс принятия решений на основе данных и способствует повышению прозрачности управления. Например, аналитические инструменты на базе

облачных технологий помогают руководителям оценивать успешность маркетинговых кампаний и выявлять точки роста для бизнеса [8].

Маркетинг в косметологических клиниках становится всё более важным элементом стратегии развития. Одним из самых эффективных инструментов являются социальные сети. Платформы, такие как Instagram, TikTok и Facebook, позволяют клиникам взаимодействовать с аудиторией, демонстрировать результаты работы, информировать о новых услугах и привлекать клиентов с помощью визуального контента. Особенно эффективны таргетированные рекламные кампании, которые позволяют охватывать узконаправленную аудиторию. Например, клиники могут запускать рекламу, нацеленную на людей с определёнными интересами, географическим положением и возрастной группой. Это увеличивает конверсию и снижает затраты на привлечение клиентов [9].

Программы лояльности — ещё один мощный инструмент. Они включают накопительные бонусы, скидки за повторные посещения, специальные предложения для постоянных клиентов и другие стимулы. Такие программы способствуют увеличению числа возвратных клиентов, что особенно важно для косметологических клиник, где многие процедуры требуют регулярного посещения. Исследования показывают, что клиенты, участвующие в программах лояльности, приносят бизнесу на 25-30% больше дохода, чем новые клиенты [10].

Кроме цифровых технологий и маркетинговых инструментов, важным элементом оптимизации процессов являются организационные подходы. Одним из наиболее успешных методов является Лин-менеджмент (Lean Management). Этот подход был разработан для производства, но успешно применяется в сфере услуг, включая косметологию. Лин-менеджмент направлен на устранение всех видов потерь, повышение эффективности работы и улучшение качества

предоставляемых услуг. Например, внедрение методик Лин позволяет минимизировать время ожидания клиентов, сократить избыточные запасы материалов и оптимизировать маршруты взаимодействия между специалистами и клиентами [11].

Современные инструменты оптимизации процессов в косметологических клиниках включают цифровизацию, маркетинговые технологии и организационные подходы. Использование CRM-систем, электронных записей и автоматизации аналитики позволяет улучшить внутренние процессы, повысить качество обслуживания и персонализировать взаимодействие с клиентами. Социальные сети и программы лояльности обеспечивают эффективное привлечение и удержание клиентов. Организационные подходы, такие как Лин-менеджмент и аутсорсинг, помогают оптимизировать ресурсы и снизить затраты. Интеграция этих инструментов обеспечивает клиникам устойчивое развитие, конкурентоспособность и повышение удовлетворённости клиентов, что особенно важно в условиях растущей конкуренции на рынке косметологических услуг.

Метода и исследования

Для достижения поставленных целей исследования использованы нижеследующие методы.

1. Анализ литературы:

— Изучение теоретических и практических источников, посвящённых вопросам управления в сфере косметологических услуг, включая научные статьи, монографии, аналитические отчёты и профессиональные издания.

— Систематизация и обобщение современных подходов к оптимизации управленческих процессов.

2. Кейс-стади (анализ конкретных случаев):

— Исследование практического опыта успешных косметологических клиник, применяющих инновационные управленческие подходы.

— Выявление наиболее эффективных инструментов на основе реальных примеров, включая описание внедрённых решений и их результатов.

2. Экспертные опросы:

— Проведение интервью и анкетирования с руководителями косметологических клиник, специалистами в области управления и маркетинга.

— Сбор данных о текущих проблемах и перспективах внедрения современных инструментов управления.

Такой подход позволил получить комплексное представление о проблематике управления в косметологических клиниках и разработать рекомендации для их оптимизации.

Результаты оригинального авторского исследования

Косметологические клиники, стремящиеся повысить свою конкурентоспособность, активно внедряют современные подходы и инструменты для оптимизации процессов управления. Рассмотрим несколько примеров из практики, которые демонстрируют эффективность таких решений.

Пример 1: Внедрение CRM-системы для повышения качества взаимодействия с клиентами в клинике Quantum Clinic

Одна из ведущих косметологических клиник Quantum Clinic в Москве внедрила CRM-систему, чтобы оптимизировать управление клиентскими данными и автоматизировать внутренние процессы. Ранее клиника сталкивалась с проблемами из-за ручного ведения записей, что приводило к ошибкам, пропущенным визитам и неудовлетворённым

клиентам. После интеграции CRM-системы удалось централизовать данные о клиентах, автоматизировать процесс записи, а также отправлять автоматические напоминания о предстоящих визитах и акциях.

Результаты не заставили себя ждать. В течение первого года использования системы клиника отметила рост клиентской базы на 20%, снижение числа отменённых визитов на 30% и повышение уровня удовлетворённости клиентов, согласно внутренним опросам, на 15%. Дополнительно CRM-система позволила внедрить программы лояльности и предложить клиентам персонализированные скидки, что укрепило их приверженность бренду. Этот кейс показывает, что цифровизация клиентских процессов может значительно повысить эффективность работы и улучшить качество обслуживания.

Пример 2: Использование таргетированной рекламы для привлечения новых клиентов в «МедиЭстетик»

Одна из региональных клиник «МедиЭстетик» в Санкт-Петербурге столкнулась с проблемой недостаточного притока новых клиентов. Руководство решило сосредоточиться на использовании таргетированной рекламы в социальных сетях, таких как Instagram и Facebook. В рамках кампании клиника определила свою целевую аудиторию (женщины в возрасте 25–45 лет) и создала привлекательный визуальный контент, демонстрирующий результаты косметологических процедур.

В течение шести месяцев клиника привлекла более 500 новых клиентов, причём около 30% из них стали постоянными. Кампания также повысила узнаваемость бренда, о чём свидетельствует увеличение числа подписчиков в социальных сетях на 40%. Дополнительно внедрение инструментов аналитики позволило клинике оптимизировать рекламный бюджет, сосредоточившись на наиболее эффективных каналах продвижения. Данный кейс подчёркивает значимость стратегического

подхода к маркетингу и использования цифровых инструментов для привлечения клиентов.

Пример 3: Применение Lean-менеджмента для оптимизации внутренних процессов в «Линлайн»

Клиника «Линлайн» в Екатеринбурге столкнулась с проблемами перегруженности персонала и низкой эффективностью использования ресурсов. После анализа работы руководством было принято решение внедрить подход Lean-менеджмента. Основное внимание уделялось устранению избыточных действий, оптимизации маршрутов взаимодействия сотрудников и улучшению планирования рабочего времени.

В результате внедрения подхода клиника сократила время ожидания клиентов на 25%, уменьшила объёмы избыточных запасов материалов на 15% и повысила общую продуктивность персонала на 20%. Более того, сотрудники отметили улучшение условий работы, что положительно сказалось на их мотивации и удовлетворённости. Клиника также снизила затраты на 10%, что позволило инвестировать в дальнейшее развитие. Этот пример демонстрирует, что даже традиционные производственные методики могут быть успешно адаптированы для сферы услуг.

Пример 4: Аутсорсинг для сокращения затрат и повышения качества услуг в «МедЭстет»

Одна из косметологических клиник в Казани «МедЭстет» приняла решение передать на аутсорсинг ряд непрофильных функций, включая бухгалтерский учёт, IT-обслуживание и управление социальными сетями. Это позволило клинике сосредоточиться на основной деятельности и существенно сократить расходы. Например, стоимость услуг по ведению бухгалтерии через аутсорсинговую компанию оказалась на 30% ниже, чем содержание штатного бухгалтера.

Помимо этого, профессиональное агентство, занимавшееся продвижением клиники в социальных сетях, повысило качество контента, что привело к росту вовлечённости аудитории на 50%. Увеличение присутствия в социальных медиа способствовало привлечению новых клиентов, многие из которых пришли в клинику благодаря рекомендациям и позитивным отзывам в интернете. Этот кейс подчёркивает эффективность аутсорсинга для повышения качества услуг и оптимизации затрат.

Анализ успешных примеров оптимизации работы косметологических клиник показывает, что использование современных инструментов и подходов может значительно повысить их конкурентоспособность. Внедрение CRM-систем позволяет улучшить взаимодействие с клиентами и повысить их удовлетворённость, а использование таргетированной рекламы способствует привлечению новой аудитории. Применение Lean-менеджмента помогает оптимизировать внутренние процессы и улучшить продуктивность сотрудников, в то время как аутсорсинг снижает затраты и повышает качество выполнения специализированных задач.

Каждый из рассмотренных примеров демонстрирует, что ключом к успеху является индивидуальный подход к выбору инструментов, который учитывает особенности конкретной клиники, её ресурсы и цели. Косметологические клиники, которые готовы внедрять современные методы управления, способны не только повысить свою эффективность, но и укрепить свою позицию на высококонкурентном рынке.

Диаграмма 1 наглядно демонстрирует влияние различных инструментов оптимизации на ключевые показатели косметологических клиник.

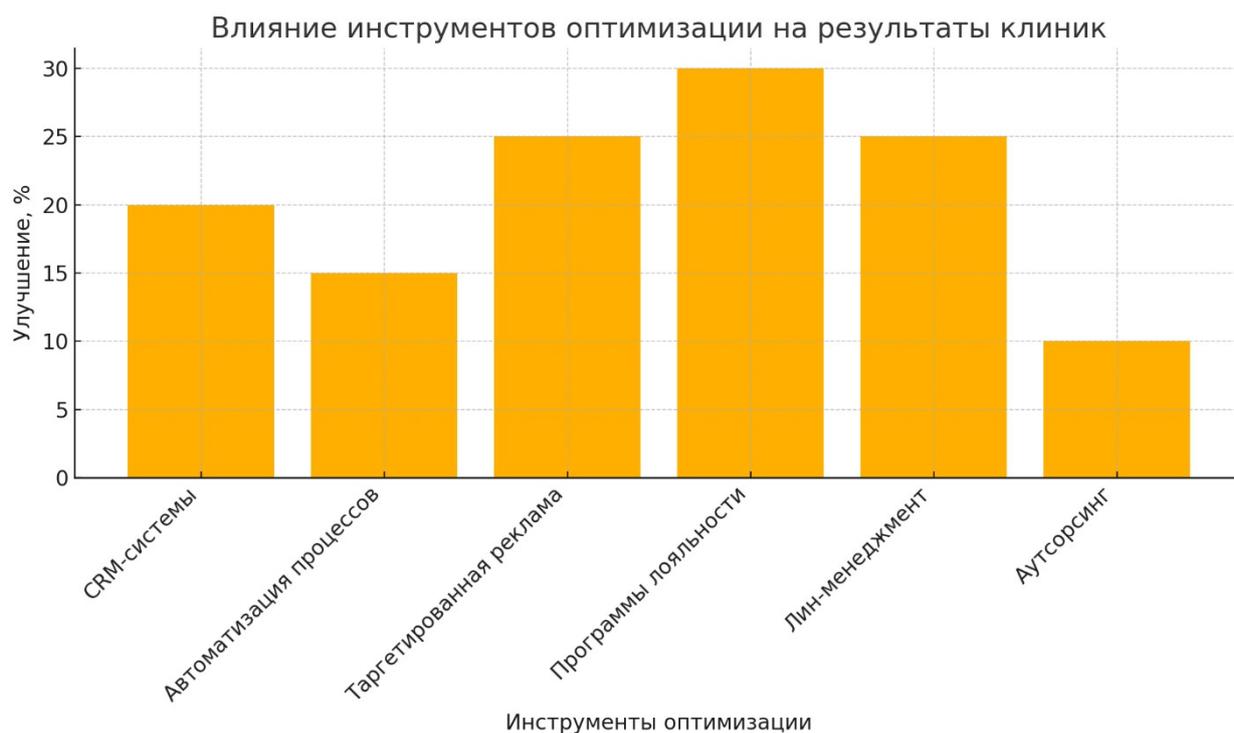


Диаграмма 1 – Влияние инструментов оптимизации на результаты клиник

Использование CRM-систем обеспечило рост клиентской базы на 20%, благодаря улучшению взаимодействия с клиентами и автоматизации записей. Автоматизация процессов позволила снизить операционные издержки на 15%, улучшив контроль и аналитику. Таргетированная реклама способствовала увеличению клиентской базы на 25% за счёт точного охвата целевой аудитории. Программы лояльности показали наибольший эффект в части удержания клиентов, увеличив их возврат на 30%. Лин-менеджмент, направленный на оптимизацию внутренних процессов, сократил время ожидания клиентов на 25%. Аутсорсинг непрофильных функций, таких как бухгалтерский учёт и управление социальными сетями, снизил операционные затраты на 10%. Эти данные подчёркивают эффективность современных подходов и инструментов в повышении конкурентоспособности клиник.

Для успешного внедрения современных подходов и инструментов в управление косметологической клиникой необходимо следовать

определённой последовательности действий, включающей этапы планирования, реализации и оценки эффективности.

На первом этапе важно провести анализ текущего состояния клиники. Это включает аудит внутренних процессов, оценку эффективности работы персонала, уровня удовлетворённости клиентов и финансовых показателей. Основываясь на этих данных, необходимо выявить основные проблемы, требующие решения, и определить ключевые области для улучшения.

Следующий этап — разработка стратегии внедрения изменений. Руководству клиники следует выбрать подходящие инструменты и технологии, такие как CRM-системы, платформы для автоматизации учёта и аналитики или программное обеспечение для управления расписанием. Важно учитывать доступный бюджет и ресурсы, чтобы реализация новых решений была экономически обоснованной и реально достижимой.

Третий этап — постепенное внедрение изменений. Оптимально начинать с пилотного проекта, который позволит протестировать новые решения в ограниченном масштабе. Например, можно внедрить CRM-систему только для определённых услуг или отделений клиники. Пилотный запуск помогает выявить возможные проблемы и адаптировать процесс до масштабирования.

Заключительный этап — мониторинг и корректировка. После внедрения новых инструментов и подходов важно регулярно отслеживать их эффективность. Руководство должно анализировать ключевые показатели, такие как рост клиентской базы, уровень удовлетворённости клиентов, финансовая прибыльность, и при необходимости вносить изменения в процесс.

Эффективное внедрение современных инструментов невозможно без обучения персонала. Первым шагом является информирование

сотрудников о предстоящих изменениях и их важности для улучшения работы клиники. Это помогает преодолеть возможное сопротивление изменениям и мотивировать коллектив к активному участию в процессе.

Далее следует организовать обучающие программы, которые могут включать тренинги, семинары и мастер-классы. Например, при внедрении CRM-системы персоналу необходимо объяснить, как работать с системой, какие задачи она решает и как её использование улучшает клиентский сервис. Для специалистов, работающих с клиентами, полезно проводить тренинги по клиентоориентированному подходу.

Руководству клиники также важно обеспечить постоянную поддержку и обратную связь. Сотрудники должны иметь возможность задавать вопросы, получать техническую помощь и делиться своими предложениями по улучшению процессов. Создание команды внутренних экспертов, которые смогут консультировать коллег по использованию новых инструментов, также повышает уровень вовлечённости и эффективность внедрения.

Оценка экономической эффективности внедрения современных подходов включает анализ потенциальной окупаемости и влияния на прибыльность клиники. Для этого важно учитывать затраты на покупку и внедрение технологий, обучение персонала, а также возможные издержки, связанные с переходным периодом. Например, установка CRM-системы требует первоначальных инвестиций, однако долгосрочные выгоды, такие как рост числа клиентов, повышение их лояльности и улучшение внутренней организации, могут значительно превышать эти затраты.

Оценка экономической эффективности также предполагает анализ ключевых финансовых показателей, таких как увеличение доходов, сокращение затрат и рост рентабельности. Например, внедрение автоматизированной системы записи позволяет уменьшить количество

пропущенных визитов, что напрямую влияет на выручку клиники. Аналогично, использование таргетированной рекламы может снизить расходы на маркетинг за счёт более точного охвата целевой аудитории.

Дополнительно важно учитывать долгосрочные эффекты, такие как укрепление репутации клиники, повышение удовлетворённости клиентов и создание конкурентных преимуществ. Эти факторы могут существенно повлиять на прибыльность клиники в будущем, обеспечив её устойчивое развитие и рост на рынке.

Заключение

Проведённое исследование показало, что использование современных подходов и инструментов в управлении косметологическими клиниками играет ключевую роль в повышении их эффективности и конкурентоспособности. Анализ практических кейсов продемонстрировал, что внедрение цифровых технологий, таких как CRM-системы и платформы автоматизации, позволяет оптимизировать внутренние процессы, улучшить взаимодействие с клиентами и сократить операционные издержки. Применение инструментов маркетинга, таких как таргетированная реклама и программы лояльности, способствует привлечению новых клиентов и укреплению отношений с уже существующими. Организационные подходы, включая Лин-менеджмент и аутсорсинг, помогают рационально использовать ресурсы и повышать продуктивность работы клиник.

Современные инструменты управления не только повышают качество предоставляемых услуг, но и создают устойчивое конкурентное преимущество. Успешное внедрение этих подходов способствует увеличению клиентской базы, росту лояльности и улучшению финансовых показателей клиник. Таким образом, значимость оптимизационных

процессов подтверждается как с точки зрения удовлетворённости клиентов, так и с точки зрения экономической эффективности.

Несмотря на достигнутые результаты, дальнейшее изучение темы оптимизации процессов в косметологических клиниках остаётся актуальным. Одним из перспективных направлений является углублённое изучение роли цифровизации. Внедрение искусственного интеллекта, больших данных и машинного обучения в процессы управления открывает новые возможности для персонализации услуг и улучшения клиентского опыта. Например, использование аналитических систем на основе AI может предсказывать потребности клиентов и формировать индивидуальные предложения, что повышает их удовлетворённость.

Другим важным направлением для дальнейших исследований является анализ влияния оптимизационных процессов на удовлетворённость клиентов. Это включает изучение того, как различные подходы — от автоматизации записи до внедрения программ лояльности — влияют на восприятие клиентов, их готовность рекомендовать услуги клиники и возвращаться вновь. Кроме того, необходимо уделить внимание исследованию долгосрочных эффектов оптимизации, таких как укрепление репутации клиники на рынке и создание лояльной клиентской базы.

Таким образом, дальнейшие исследования позволят не только углубить понимание возможностей современных инструментов управления, но и разработать ещё более эффективные стратегии для их интеграции в деятельность косметологических клиник, что будет способствовать их устойчивому развитию и росту.

Список использованных источников

1. Косметологи: на свету и в тени [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheski>

obzor/kosmetologi-na-svetu-i-v-teni?utm_source=chatgpt.com, свободный. – (Дата обращения: 14.01.2025).

2. Рынок красоты в России: от салонов к клиникам [Электронный ресурс] // Style.RBC. – Режим доступа: https://style.rbc.ru/beauty/6616b09f9a794798c2f01d86?utm_source=chatgpt.com, свободный. – (Дата обращения: 14.01.2025).

3. Управляющий салоном красоты: ключевые навыки и обязанности [Электронный ресурс] // SkillsIT. – Режим доступа: <https://skillsit.ru/stati/upravlyayushhij-salonom-krasoty-klyuchevye-navyki-i-obyazannosti/>, свободный. – (Дата обращения: 14.01.2025).

4. Обучение: «Как управлять салоном красоты и косметологической клиникой?» [Электронный ресурс] // ЦНТИ Прогресс. – Режим доступа: https://cntiprogress.ru/seminarsforcolumn/30114.aspx?utm_source=chatgpt.com, свободный. – (Дата обращения: 15.01.2025).

5. Механизм управления клиентоориентированным подходом [Электронный ресурс] // APNi.ru. – Режим доступа: https://apni.ru/article/10513-mehanizm-upravleniya-klientoorientirovannym-podhodom?utm_source=chatgpt.com, свободный. – (Дата обращения: 15.01.2025).

6. Цифровая трансформация: как компании меняют бизнес-процессы [Электронный ресурс] // Международный институт управления проектами. – Режим доступа: https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_d75e423e97de4bb8b02caace6e9106ee.pdf?index=true&utm_source=chatgpt.com, свободный. – (Дата обращения: 16.01.2025).

7. Федоров, Д. С. Аутсорсинг как инструмент оптимизации затрат // Финансы и управление. – 2023. – № 8. – С. 18–24.

8. Захаров, Л. Н., Иванова, Н. А. Программы лояльности: современные подходы и эффективность // Торговля и экономика. – 2022. – Т. 5, № 7. – С. 29–35.
9. Скворцова, М. В. Таргетированная реклама как инструмент привлечения клиентов // Маркетинговые технологии. – 2021. – № 3. – С. 15–22.
10. Савельев, О. П. Влияние цифровых технологий на конкурентоспособность предприятий // Вопросы управления. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 9–16.
11. Сергеев, А. И. Анализ экономической эффективности внедрения CRM-систем в малый бизнес // Экономика и управление. – 2021. – № 9. – С. 36–41.