

РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

М. В. Ботнарюк ^а

^а Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова
(Новороссийск, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Активное использование цифровых технологий в транспортно-логистической отрасли трансформирует ожидания клиентов, а также изменяет их подход к ведению бизнеса. Это требует детального исследования практических аспектов построения и развития деловых отношений, что позволит предложить рекомендации, ориентированные на повышение результативности управления партнерским взаимодействием.

Материалы и методы. В ходе проведения исследования использованы методы анализа и синтеза, интервьюирование, а также панельный метод. В качестве респондентов выступили сотрудники транспортно-логистических компаний, имеющие многолетний успешный опыт выстраивания отношений с клиентами в сфере транспортной логистики.

Результаты. Анализ практических аспектов функционирования предприятий в сфере морской логистики позволил определить наиболее востребованные цифровые инструменты: пакет программ Microsoft Office, чат-боты, CRM-система, шаблонные формы заявок на сайте, квизы, квиз-лендинги, личный кабинет. Установлены различия в использовании цифровых инструментов: небольшие предприятия предпочитают программы Microsoft Office, а более крупные – комплекс инструментов, включая CRM-систему. Выявлена проблема удержания внимания клиента на этапе первичного взаимодействия вследствие цифровизации процесса поиска выгодного контракта.

Обсуждение. Установлено, что в условиях цифровой трансформации транспортно-логистического сектора залогом высокой результативности развития отношений с покупателями услуг является использование концепции клиентоцентричности. В этой связи для повышения продуктивности взаимодействия с клиентом на стадии его привлечения предложен принцип сбалансированной адаптивности диалога, что повысит вероятность заключения контракта. Для решения проблемы недостатка информации предлагается использовать в качестве дополнительного инструмента IP-телефонию, что позволит создавать и корректировать цифровой портрет клиента. Предложено совершенствовать модель компетенций должности менеджера посредством расширения перечня мягких навыков, нацеленных на решение задачи сбора информации для последующей адаптации предлагаемых клиентам услуг. Рекомендуется использовать модифицированную модель воронки продаж, которая учитывает специфику транспортно-логистического сектора и содержит наиболее эффективные для привлечения клиентов цифровые инструменты.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Транспортно-логистические предприятия, отношения, клиенты, развитие, цифровые технологии, клиентоцентричность.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ботнарюк М. В. Развитие отношений с клиентами транспортно-логистических компаний на основе цифровых технологий // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 91–106. EDN TCLJBE.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ботнарюк Марина Владимировна – доктор экономических наук; Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (353924, Россия, г. Новороссийск, пр. Ленина, 93) – *профессор кафедры экономической теории, экономики и менеджмента*; mia-marry@mail.ru. SPIN 9134-4799, ORCID 0000-0001-6570-9561.

© М. В. Ботнарюк

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 15.01.2025; рецензия получена: 24.04.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

DEVELOPING RELATIONSHIPS WITH TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES CLIENTS BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES

М. В. Botnaryuk ^a

^a Admiral Ushakov Maritime State University
(Novorossiysk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The active use of digital technologies in the transport and logistics industry is transforming customer expectations, as well as changing their approach to running business. This requires a detailed study of the practical aspects of building and developing business relationships, which will make it possible to offer recommendations aimed at improving the effectiveness of partnership management.

Materials and methods. In the course of the research, methods of analysis and synthesis, interviewing, as well as the panel method were used. The respondents were employees of transport and logistics companies with many years of successful experience in building relationships with clients in the field of transport logistics.

Results. An analysis of the practical aspects of the functioning of enterprises in the field of marine logistics allowed identifying the most popular digital tools: Microsoft Office software package, chatbots, CRM system, template application forms on the website, quizzes, quiz landing pages, personal account. Differences in the use of digital tools have been identified. Small businesses prefer Microsoft Office software, while larger ones prefer a range of tools, including a CRM system. The problem of holding the client's attention at the stage of primary interaction due to the digitalization of the search process for a profit.

Discussion. It has been established that in the context of the digital transformation of the transport and logistics sector, the key to high efficiency in developing relations with service buyers is the use of the concept of customer centricity. In this regard, in order to increase the productivity of interaction with the client at the stage of his involvement, the principle of balanced adaptability of the dialogue is proposed, which will increase the likelihood of concluding a contract.

To solve the problem of information lack, it is proposed to use IP telephony as an additional tool, which will allow to create and adjust the digital portrait of the client. It is proposed to improve the competence model of the manager's position by expanding the list of soft skills aimed at solving the problem of collecting information for the subsequent adaptation of the services offered to clients. It is recommended to use a modified sales funnel model that takes into account the specifics of the transport and logistics sector and contains the most effective ones for attracting customers.

KEYWORDS

Transport and logistics companies, relationships, clients, development, digital technologies, customer centricity.

FOR CITATION

Botnaryuk, M. V. (2025) Developing relationships with transport and logistics companies clients based on digital technologies. *Management Issues*, 19 (3), 91–106. <https://elibrary.ru/tcljbe>.

AUTHORS' INFORMATION

Marina V. Botnaryuk – Doctor of Economic Sciences; Admiral Ushakov Maritime State University (353924, Russia, Novorossiysk, Lenin Ave. 93) – *Professor of the Dept. of Economic Theory, Economics and Management*; mia-marry@mail.ru. SPIN 9134-4799, ORCID 0000-0001-6570-9561.

The author declare interest conflict lack.

The article was submitted: 15.01.2025; reviewed: 24.04.2025; accepted for publication 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент в качестве одного из глобальных трендов развития экономики и логистики многие исследователи называют цифровизацию,

и с этим утверждением трудно не согласиться. Например, в работе [1] показано, что именно цифровые логистические платформы являются одним из ключевых факторов создания максимальной

потребительской ценности для конечного потребителя. В статье [2] сформулированы принципы и разработан алгоритм, в соответствии с которыми предлагается определять потребности клиентов на рынке логистических услуг, используя для этого данные смарт-контрактов. О. А. Конникова и О. У. Юлдашева в ходе своих исследований пришли к выводу о значимости естественной цифровой информации, которая формируется в цифровой среде и обладает уникальными свойствами [3]. Особый интерес также представляют результаты исследований о влиянии CRM-систем на оптимизацию бизнес-процессов предприятий, в том числе в контексте повышения уровня удовлетворенности клиентов. На основе обработки данных, полученных посредством проведения опроса респондентов, авторы сделали вывод о достаточно высокой положительной корреляции между внедрением в бизнес-процессы CRM-систем и уровнем удовлетворенности клиентов, а также продажами и конверсией [4]. И. И. Антонова и другие исследователи показывают значимость использования возможностей искусственного интеллекта для решения множества разноплановых задач [5]. И. Ф. Жуковская подчеркивает, что современная логистика вследствие ряда обстоятельств перешла на новый уровень развития и представляет собой клиентоориентированный бизнес в цепочках создания стоимости, который не только базируется на комплексном подходе к организации и управлению материальными и информационными потоками, но и обладает цифровыми моделями, удовлетворяющими научно-технологическим требованиям и положениям Индустрии 4.0 [6, с. 15]. Е. Ю. Воронова и А. А. Векшина обосновывают необходимость использования цифровых технологий в аналитической деятельности, поскольку на их основе принимаются наиболее эффективные управленческие решения, которые являются залогом снижения расходов предприятия [7].

Переход на цифровые технологии изменяет не только продукты компании, но и трансформирует ее структуру, методы построения и развития взаимоотношений с клиентами [8]. В частности, отмечается, что внедрение цифровых технологий изменяет ожидания покупателей товаров и услуг, а также приводит к появлению экосистем, которые создаются на основе изучения и анализа потребностей клиентов [9]. Заслуживает внимания и дальнейшего развития научный результат, полученный Д. А. Ждановым: на основе изучения опыта успешных организационно-управленческих практик взаимодействия высокотехнологичных корпораций со своими партнерами и клиентами определено, что применение платформенных экосистем позволяет создавать дополнительные конкурентные преимущества, в том числе за счет индивидуально ориентированного ценностного предложения [10, с. 36].

Важную роль играют цифровые инструменты в сфере транспорта и логистики. Например, в работе М. Ю. Артамоновой показано, что использование в транспортном процессе видеоаналитики позволяет не только отслеживать передвижение грузов, но и ускорять логистические процессы, снижая расходы как компании-перевозчика, так и клиента [11]. Исследование А. Г. Будрина с соавторами посвящено определению готовности регионов к внедрению интеллектуальных транспортных технологий, что позволит сформировать инновационный транспортно-логистический кластер [12]. М. И. Классовская на основе использования эконометрического аппарата устанавливает корреляционную связь между уровнем цифровизации компаний транспортно-логистического сектора и их финансовыми результатами, доказывая несомненную ценность использования цифровых инструментов для решения задачи экономического роста предприятий транспортно-логистической отрасли [13]. В. В. Щербаков, Г. Ю. Силкина и С. Ю. Шевченко подчеркивают необходимость создания и активного использования в логистическом предприятии системы смарт-контрактинга. В качестве базиса данной системы, по их мнению, должен выступать смарт-контракт, рассматриваемый как инструмент цифровизации управленческого бизнес-процесса, ориентированного на обеспечение договорного сопровождения транспортно-логистической услуги [14]. Использование блокчейна как технологии, которая ориентирована на оптимизацию ряда процессов, в том числе логистических операций, проанализировано такими авторами, как В. А. Мирончук, А. Л. Золкин, О. А. Пырнова и А. И. Пахомова. По их мнению, данная технология раскрывает перед предприятием множество возможностей и в то же время обеспечивает достаточно высокий уровень защиты данных [15].

Также считаем необходимым отметить, что именно вследствие внедрения в бизнес-процессы транспортно-логистических предприятий цифровых решений кардинально изменился подход к управлению взаимоотношениями с клиентами. Особое значение в успешном решении данного вопроса имеет тот факт, что большинство клиентов таких компаний находятся на значительном расстоянии. Более того, есть определенный процент клиентов, причем для разных компаний это значение находится в пределах от трех до шестидесяти процентов (а в некоторых случаях и выше), которые вынуждены вести бизнес в основном в дистанционном формате, поскольку находятся за пределами нашей страны.

Вышеизложенное подчеркивает актуальность исследования перспектив, которые раскрываются перед предприятиями в связи с построением их деятельности на основе информационных технологий. Тем не менее, несмотря на очевидные

преимущества, процесс цифровизации инициирует возникновение ряда проблем. Например, активный переход к новому формату ведения бизнеса требует развития у сотрудников цифровых навыков, а также формирования принципиально новых категорий трудовых ресурсов [16, с. 371]. Существуют и иные барьеры, препятствующие устойчивому развитию компаний в цифровой экономике. В этой связи цель настоящей статьи заключается в определении наиболее проблемных вопросов построения и развития отношений с клиентами компаний транспортно-логистического сектора в цифровой экономике и предложении способов их решения с учетом новых условий ведения бизнеса.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Данная статья построена на материалах литературного обзора и собственных исследований, проведенных лично автором.

В качестве объекта исследования выступили предприятия транспортно-логистического сектора, работающие в сфере морской логистики. Все предприятия расположены на территории новороссийского морского порта, который считается одним из крупнейших морских портов России, и занимаются внешнеэкономической деятельностью не менее пятнадцати лет. Всего было опрошено двенадцать компаний, которые являются лидерами рынка. Более того, 30% компаний-респондентов имеют филиалы в таких морских портах, как Санкт-Петербург и Владивосток, что расширяет географию проведенных исследований.

Предметом стали организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе организации работы с клиентами компаний на предмет поиска и взаимодействия с целью увеличения клиентской базы. Учитывая специфику компаний-респондентов, а также многоаспектность поставленной цели, автором проведено комплексное исследование, в ходе которого использовались как теоретические, так и эмпирические методы. Ключевыми теоретическими методами стали анализ и синтез. Для сбора информации о практической стороне изучаемого вопроса применены методы интервьюирования и панельного исследования.

Интервьюирование респондентов проводилось с целью сбора информации о практических аспектах и проблемных вопросах построения и развития отношений с клиентами в цифровой экономике. При этом отметим, что для соблюдения принципа объективности в каждой компании в качестве респондентов выступили как менеджеры по работе с клиентами/менеджеры по продажам (не менее двух человек), так и лица, относящиеся к топ-менеджменту (генеральные и коммерческие директора). Всего количество респондентов составило 45 человек: 12 респондентов из руководящего состава

и 33 респондента – сотрудники отдела по работе с клиентами/отдела продаж.

Результаты панельного исследования (проводилось автором в рамках написания ряда научных работ в контексте трансформации деятельности транспортно-логистических предприятий в цифровой экономике с 2017 года по настоящее время) позволили отследить изменения, характерные для управления персоналом и отношениями с клиентами в четырех крупных компаниях, которые имеют филиалы и в других портах страны. Также на их основе появилась возможность определить причинно-следственные связи результативности работы и применения цифровых технологий.

Авторская гипотеза состоит в том, что современные условия реализации внешнеэкономической деятельности в морских портах диктуют необходимость активного применения цифровых решений для управления отношениями с клиентами. Это обуславливает значимость поиска новых способов, учитывающих постоянную трансформацию практических аспектов выстраивания отношений с партнерами и персоналом, и нацеленных на решение проблемных вопросов, возникающих в процессе ведения транспортно-логистического бизнеса.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ научной литературы по исследуемой проблематике показал, что в современных реалиях на развитие отечественной логистики значительное влияние оказывает цифровизация. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что ведение логистического бизнеса требует применения цифровых технологий не только транспортно-логистическими компаниями, но и иными участниками транзакций. Так, например, в работе [17] показано, что для современного этапа характерно развитие новых информационно-коммуникационных каналов (социальные сети и платформы) и способов выстраивания отношений с потребителем (персонализация, сотворчество, консьюмеризм, краудсорсинг, краудфандинг). Приведены результаты использования GenAI, что позволяет организации более глубоко понимать поведение потребителей, а также оптимизировать операции и улучшить общий опыт клиентов [18].

Стоит отметить и реализуемые таможенные реформы, которые нацелены на внедрение элементов искусственного интеллекта в процессы отправки и принятия решений о выпуске товаров при электронном декларировании [19], в результате чего появляется уникальная возможность оптимизировать данную процедуру, сократив временные рамки обработки документов и, соответственно, обслуживания клиентов. Перевод регламента работы таможенных органов на новый уровень позволяет по-новому организовать работу всех участников логистической цепочки доставки

грузов морем, сделав акцент на построение системы управления и взаимоотношений с клиентами и иными акторами внешнеэкономической деятельности на основе цифровых решений [20; 21].

Более детальное исследование вопроса оптимизации деятельности компаний-участников, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность на территории новороссийского морского порта, позволило выявить ряд особенностей, которые являются определяющими при формировании и управлении партнерскими отношениями в ходе оказания транспортно-логистических услуг в контексте их цифровизации.

Во-первых, определено, что все компании, участвующие в обеспечении внешнеторгового оборота страны, на постоянной основе взаимодействуют с таможенными органами с помощью различных программных комплексов (данный факт отметили 100% респондентов). Например, программный комплекс «ВЭД-Декларант» обеспечивает автоматизацию процесса заполнения таможенной декларации, минимизируя ошибки декларанта вследствие предоставления актуальных справочников и классификаторов. Также данный комплекс предоставляет возможность корректировки документов и расчетов таможенных платежей.

Отдельно хотелось бы отметить одну из наиболее востребованных технологий взаимодействия с таможенными органами: технология единого окна, которую предлагает компания «Альта-Софт». Все без исключения респонденты отметили востребованность для реализации электронного декларирования программных решений этой компании, поскольку она предоставляет полный комплекс услуг: программы не только для таможенного оформления и справочную информацию, но и для складов временного хранения и логистики, а также специальные программы, ориентированные на решение точечных задач. Например, оплата брокерских услуг, учет и идентификация сырья в составе продукции, вывозимой за пределы особой экономической зоны и др.

Для решения вопроса оптимизации взаимодействия с таможенными органами в онлайн-формате также применяется Информационная мультимодальная система «Нова». С ее помощью значительно упрощается оформление поручений на погрузку судна (при отправке товаров на экспорт), процесс предварительного информирования на всех видах транспорта, оформления таможенного транзита и др. Реализует технологию единого окна и комплекс программных средств «Портал Морской порт». Одной из ключевых задач портала является обеспечение в режиме реального времени документального оформления транспортных средств и товаров, которые перемещаются через таможенную границу Таможенного союза, что существенно снижает время судозахода, увеличивая пропускную способность морского

порта и, соответственно, внешнеторговый оборот страны.

Во-вторых, установлено, что в своей работе при взаимодействии с клиентами менеджеры и другие сотрудники пользуются различным программным обеспечением, чтобы иметь возможность максимально оперативно и качественно обслужить клиента. Однако прослеживается следующая тенденция. Если речь идет о небольших компаниях, численность персонала в которых составляет менее 30 человек, то для работы с клиентами, как правило, используются телефон, мессенджеры, сайт компании и социальные сети. Для составления портрета клиента, ведения реестра сделок применяется обычный пакет программ Microsoft Office, причем предпочтение отдается Microsoft Excel (так ответили 66,7% респондентов). Более крупные компании, как правило, ориентированы на комплексное решение данного вопроса. С одной стороны, они активно используют возможности Microsoft Office, а с другой – строят и развивают отношения с деловыми партнерами посредством CRM-систем различной конфигурации (33,3% респондентов). Результаты ответов респондентов, в качестве которых выступили топ-менеджеры компаний, представлены на рисунке 1.

Стоит отметить, что некоторые компании предпочитают разрабатывать и развивать собственную CRM-систему, поскольку в этом случае у них есть прекрасная возможность вносить корректировки по мере необходимости и учитывать специфические особенности как производственной деятельности компании, так и системы менеджмента.

На вопрос «Планируете ли Вы приобретать CRM-систему для работы с клиентами?» 4 генеральных директора небольших компаний (или 50% респондентов) отметили следующее. Несмотря на значительные финансовые вложения, они уже приобрели CRM-систему с минимальным функционалом, поскольку, в отличие от возможностей Microsoft Office, на ее основе раскрываются новые перспективы построения отношений с клиентами. Но пока данная система находится в тестовом режиме. Остальные участники опроса ответили отрицательно. При этом стоит подчеркнуть, что современные CRM-системы гармонично интегрируются в уже существующую на предприятии информационную составляющую, обеспечивая следующий мультипликативный эффект: от сбора и анализа информации по сделкам и клиентам до оптимизации управленческой и бухгалтерской отчетности. Это создает фундамент для принятия грамотных управленческих решений, в том числе в области управления и улучшения взаимоотношений с клиентами, что также подтверждается результатами зарубежных исследователей [22]. Востребованность CRM-системы также обусловлена и тем, что компании



Рисунок 1 – Результаты ответов респондентов на вопрос «На основе каких информационных технологий Вы выстраиваете отношения с клиентами», %

Figure 1 – The results of respondents' answers to the question «On the basis of which information technologies do you build relationships with clients», %

могут не только упростить работу в направлении составления и анализа отчетной документации, но и улучшить услуги по ведению бухгалтерского и финансового учета, повысить точность планирования, своевременно определить проблемные зоны, контролировать денежные потоки, что обеспечит предотвращение кассовых разрывов и многое другое. Также повышается производительность труда персонала, который благодаря данной программе освобождается от рутинной работы, поскольку данные загружаются автоматически, что также ведет к снижению количества ошибок, допущенных сотрудниками (снижается негативное влияние человеческого фактора).

В-третьих, практика показывает, что некоторые небольшие транспортные компании для привлечения и удержания клиентов используют чат-боты на базе искусственного интеллекта, которые, по сути, выступают в качестве виртуальных консультантов. На вопрос «Используете ли

Вы в работе с клиентами чат-боты?», получены следующие ответы (в качестве респондентов выступили топ-менеджеры небольших компаний): 37,5% респондентов ответили положительно; 12,5% респондентов считают, что в использовании чат-ботов нет необходимости; 50% респондентов готовы рассмотреть данный вопрос, но пока, по их мнению, в этом нет необходимости.

Топ-менеджеры более крупных компаний подчеркнули, что предпочитают выстраивать отношения с клиентами на основе личного общения, что обусловлено спецификой ведения бизнеса. Вместе с тем, они не исключают возможности использования такой технологии в будущем. Учитывая вышесказанное, автор посчитал целесообразным задать всем респондентам уточняющий вопрос: «Готовы ли Вы рассмотреть вопрос о внедрении чат-ботов в процесс выстраивания отношений с клиентами в будущем?». Ответы респондентов представлены на диаграмме (рисунок 2).

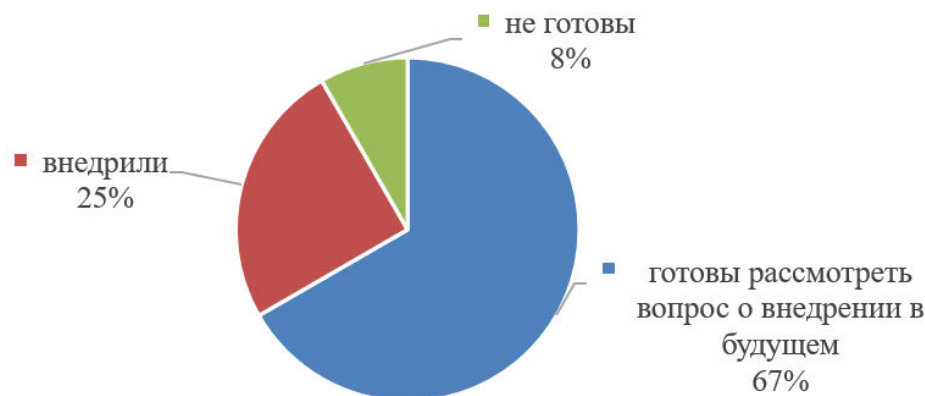


Рисунок 2 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Готовы ли Вы рассмотреть вопрос о внедрении чат-ботов в процесс выстраивания отношений с клиентами в будущем», %

Figure 2 – The results of respondents' answers to the question «Are you ready to consider introducing chatbots into the customer relationship building process in the future», %

Таким образом, очевидно, что большинство топ-менеджеров компаний-респондентов (причем, как небольших, так и крупных компаний) к рассмотрению вопроса о внедрении чат-ботов для выстраивания отношений с клиентами готовы.

В ходе исследования также установлено, что общение с клиентом чат-боты могут осуществлять различными способами: как на сайте компании, так и в различных мессенджерах. Причем одни чат-боты настроены на то, чтобы клиент мог оставить информацию о своих потребностях и средствах связи. В данном случае он просто передает полученные данные менеджеру по продажам, который устанавливает связь удобным для лида (проявившего интерес клиента) способом [23]. Другие же компании выстраивают общение чат-ботов с клиентами иным образом: на сайте компании находится значок мессенджера (для обратной связи), кликнув на который клиенту предлагается перейти в чат, где и происходит обмен информацией. Разговор может передаваться в CRM-систему (при ее наличии), что позволяет менеджеру своевременно определить клиентов, заинтересованных в сотрудничестве. Таким образом, заключаем, что чат-бот можно рассматривать как имитацию работы менеджера, причем стоит подчеркнуть, что боты являются обучаемыми и, опираясь на полученную в ходе взаимодействия информацию, формируют интересные для клиента оферты и даже назначают встречу. В данном случае речь идет о том, что чат-бот, представляясь менеджером компании, после анализа полученных от лида данных предлагает организовать встречу в режиме онлайн, используя для этого сервис видеоконференцсвязи, например, «Яндекс.Телемост», которую проводит реальный сотрудник компании. Используются чат-боты и для выполнения рутинной работы: анализ клиентской базы и составление персонализированного обращения к клиентам, которые уже давно не пользовались услугами компании. В данном случае чат-бот оптимизирует работу персонала, освобождая его время для работы с потенциальными покупателями, которые проявили реальный интерес к продаваемым услугам.

В-четвертых, определено, что практически все компании-респонденты используют не только шаблонные формы заявок на сайте, но и квизы, которые чаще всего реализуются в формате квиз-лендинга. В качестве пояснения отметим следующее. Для привлечения максимального количества клиентов и усиления их лояльности транспортные компании делают несколько лендингов (отдельные от сайта компании веб-страницы), как правило, по направлениям перевозок. Такой способ удобен тем, что если клиент ищет перевозку из Китая, он попадает на страницу, которая посвящена организации транспортировки грузов именно из этой страны. Вследствие такой организации

работы клиент получает необходимую в конкретный момент времени информацию, не отвлекаясь на изучение других, не представляющих интерес направлений, что повышает вероятность заключения сделки. Размещение на каждом отдельном лендинге тематического квиза позволяет выстраивать взаимоотношения с потенциальными деловыми партнерами посредством реализации интерактивного опроса, что в конечном итоге приводит к максимальной персонификации отношений и, соответственно, созданию персонализированной оферты. Это становится возможным благодаря вовлечению собеседника в создание ценностного предложения и способствует усилению рыночных позиций компании-продавца транспортных услуг.

Стоит отметить, что в настоящий момент практически все респонденты ориентированы на построение партнерских отношений с покупателями услуг посредством общения через личный кабинет, в котором клиенты могут отслеживать актуальную по своим отгрузкам информацию. С этой целью личный кабинет интегрируется с программой 1С, что существенно оптимизирует работу менеджеров. Каждая компания, предлагающая свои услуги на транспортно-логистическом рынке, разрабатывает собственный формат личного кабинета. Это исключительно творческий процесс, поэтому каких-либо нормативных документов и отраслевых стандартов не существует. Безусловно, при организации личного кабинета для работы с клиентом присутствуют определенные общие правила, но они продиктованы практическим опытом менеджеров в сфере управления отношениями с деловыми партнерами и ориентированы на удовлетворение требований последних. Тем не менее, все без исключения респонденты солидарны с тем, что такой, несомненно положительный, опыт эффективен только в случае наличия уже заключенного договора и способствует повышению лояльности потребителя и дальнейшего развития плодотворных отношений вследствие его вовлеченности в процесс оказания услуги.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенные теоретические и практические исследования позволяют констатировать, что применение инновационных цифровых решений действительно оказывает положительное влияние на формирование и развитие отношений с клиентами транспортно-логистических компаний. Благодаря новым инструментам появляются дополнительные возможности привлечения и удержания покупателей услуг, в том числе и в результате активного вовлечения потребителя в процесс создания ценности услуги через квизы или квиз-лендинги. Тем не менее, стоит подчеркнуть, что развитие данного направления в определенной степени меняет подход к ведению бизнеса. Например, практикой определено, что

для удержания внимания клиента в морской логистике у компании-продавца есть не более пяти секунд. Именно в течение этого времени потенциальный покупатель просматривает сайт компании и принимает решение о возможности дальнейшего сотрудничества. В случае положительного решения его можно рассматривать в качестве лида, поскольку он показывает свою заинтересованность в продолжении делового общения. Таким образом, значимым для успешной деятельности предприятия на рынке транспортно-логистических услуг является определение, во-первых, наиболее эффективного инструментария и подхода к выстраиванию отношений с потенциальными клиентами, а во-вторых, постоянное совершенствование структуры системы управления в направлении усиления работы в области повышения ценности предлагаемых услуг. При этом также требуется трансформация подхода к трактовке понятия «ценность услуг». В современном мире транспортно-логического бизнеса ценность начинает формироваться уже на этапе привлечения внимания клиента, поэтому важным для роста результативности управления отношениями с потребителями является определение их требований не только к качеству сервиса на этапе его предоставления (включая послепродажный сервис). Учитывая весьма незначительное количество времени, которое клиент считает возможным потратить на изучение первичной информации о предполагаемом продавце, следует детально изучать предпочтения клиентов в направлении правил и привычек ведения ими бизнеса, что позволит компании-продавцу стать для клиента максимально понятным и сделать процедуру общения наиболее комфортной, формируя четкое намерение продолжить сотрудничество.

Опрос респондентов показал, что в настоящий момент большинство клиентов предпочитают работать удаленно, поскольку многие из них находятся за пределами не только отдельно взятого региона, но и страны (особенности морского бизнеса). Поэтому в качестве инструментов поиска и привлечения клиентов в рамках настоящей статьи будем рассматривать в первую очередь цифровые технологии.

Как было установлено ранее, в качестве ключевых инструментов выступают следующие: сайт компании (включая лендинги), чат-бот, мессенджеры, электронная почта компании. Существенно упрощают и оптимизируют работу с клиентами CRM-система и личный кабинет (данные инструменты характерны и особо эффективны в использовании на этапе развития отношений с клиентом с целью его удержания). Также для поиска и привлечения клиентов используется телефон, с помощью которого совершаются не только «холодные» звонки. В ходе обработки ответов респондентов установлено, что большинство

компаний практикуют разработку определенного регламента общения с клиентами, от которых поступает звонок, подразумевающего как перечень конкретных вопросов, так и набор ключевых фраз, которые должны быть воспроизведены сотрудником компании в процессе разговора. На основе обобщения материала, полученного в ходе опроса респондентов (в опросе принимали участие исключительно менеджеры по работе с клиентами/менеджеры по продажам), далее схематично представлен процесс взаимодействия с клиентом, реализуемый на основе рекомендаций по приему входящего звонка (рисунок 3). Такие рекомендации каждая компания разрабатывает самостоятельно, причем как на основе собственного видения процесса, так и с учетом ошибок, которые были выявлены в результате проведения мониторинга удовлетворенности клиентов, а также в ходе изучения информации о выставленных деловыми партнерами претензиях. Тем не менее, ошибочным, по мнению автора, является принцип обеспечения стандартизации диалога, который запрещает менеджеру использовать полученную в ходе информации для ухода от стандартных фраз. В этой связи предлагается скорректировать существующий порядок работы с клиентом на основе предложенного автором принципа сбалансированной адаптивности диалога, что позволит усилить заинтересованность клиента вследствие обеспечения понимания обратной связи.

Также стоит подчеркнуть, что в каждой компании на постоянной основе ведется претензионная работа, которая состоит не только в управлении дебиторской задолженностью. В ее задачи также входит своевременное выявление негативных моментов построения и ведения бизнеса, причем объектами изучения являются все отделы и процессы компании. Информация, полученная в процессе разговоров с клиентами на предмет задержки оплаты по выставленным счетам-фактурам, также может быть достаточно ценной для менеджеров, занимающихся вопросами лояльности деловых партнеров. Например, опрос топ-менеджеров позволил установить, что иногда рядовые сотрудники финансового отдела выявляют факты, оказывающие негативное влияние на принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества, в то время как сам клиент претензий относительно качества предложенных ему услуг не предъявлял. Практика показывает, что в некоторых случаях заказчик, не получив должного уровня сервиса, критерии которого установлены в коммерческом договоре, задерживает оплату, высказывая свое недовольство таким необычным способом. И только личное общение экономиста по работе с клиентами, в должностные обязанности которого входит подготовка первичных документов для дальнейшего составления претензии в случае внесения оплаты несвоевременно,

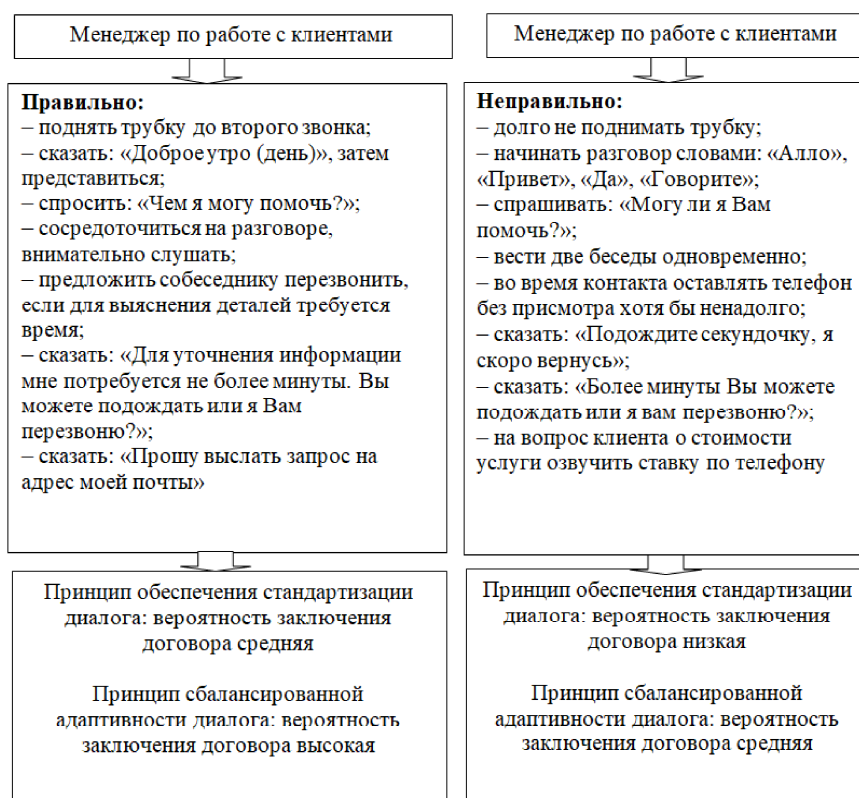


Рисунок 3 – Процесс взаимодействия с клиентом, реализуемый на основе рекомендаций по приему входящего звонка (составлено автором)

Figure 3 – The process of interaction with the client, implemented on the basis of recommendations for receiving an incoming call (compiled by the author)

позволяет определить, что менеджер по работе с клиентом на этапе принятия входящего звонка не выдержал существующий регламент и не проинформировал потенциального партнера о какой-либо существенной детали оказания услуги.

Тем не менее, в процессе проведения панельного исследования установлено, что иногда строгое следование стандартам выстраивания разговора с клиентом, принятым в компании, не обеспечивает желаемого результата. Сухое общение исключительно на деловые темы, в соответствии с определенными клише, четко по выверенному годами алгоритму переводит разговор в деловой формат, в то время как собеседник настроен на ведение беседы в более дружеском формате. В этой связи менеджер по работе с клиентами стоит перед непростым выбором: соблюдение или нарушение регламента принятия входящего звонка.

Отметим, что существуют стандартные процедуры ведения переговоров и в процессе оказания услуги. Причем 51,51% менеджеров подчеркнули, что если они выстраивают разговор в рамках неформального общения (обсуждение не только деловых, но и иных тем, интересных для заказчика), то их результативность повышается. В это же время 48,49% опрошенных предпочитают следовать принципу стандартизации диалога. Однако все без исключения респонденты сделали акцент на том,

что в данном случае надо чувствовать очень тонкую грань, что требует высокого профессионализма и наличия особых навыков, необходимых для ведения переговоров в таком формате.

Таким образом, очевидно, что современный бизнес ориентирован на покупателя, причем не только на удовлетворение его запросов в процессе оказания услуги. Поэтому для обеспечения максимальной эффективности производственного процесса компания начинает управлять партнерскими отношениями в начальной точке касания с клиентом, выстраивая коммуникативный процесс наилучшим для клиента образом. В этой связи руководству при анализе результативности процесса организации работы с клиентами рекомендуется применять модель воронки продаж, отражающую зависимость ее этапов и ключевых инструментов развития отношений в контексте использования возможностей информационных технологий (рисунок 4). Отличительная особенность представленной модели заключается в том, что она построена на основе обобщения практического опыта респондентов и включает наиболее значимые для плодотворного сотрудничества с клиентами цифровые технологии. Модель может быть использована в качестве инструмента для выстраивания и развития отношений с клиентами транспортно-логистических компаний, учитывающего

требования цифровой экономики и специфику морского бизнеса. Особую ценность, как показывает практика, данный инструмент представляет для компаний, в штате которых отсутствует маркетолог, поскольку в модели определена четкая

последовательность действий и соответствующий каждому этапу перечень технологий, применение которых будет способствовать принятию грамотных решений в области управления взаимоотношения с клиентами в дистанционном формате.



Рисунок 4 – Взаимосвязь этапов воронки продаж и ключевых инструментов развития отношений с клиентами транспортно-логистических компаний в цифровой экономике (составлено автором)

Figure 4 – The relationship between the stages of the sales funnel and key tools for developing relationships with customers of transport and logistics companies in the digital economy (compiled by the author)

В дополнение к сказанному считаем необходимым подчеркнуть, что привлекательность услуги повышается не только вследствие высокого качества ее оказания, поскольку процесс выстраивания и развития отношений с клиентом начинается с момента возникновения идеи о совершении сделки. Данный вывод сделан на основании результатов опроса менеджеров транспортных компаний, в ходе которого установлено, что, по мнению клиентов, иногда даже дизайн сайта может оказать на принятие решения о начале сотрудничества как негативное, так и положительное влияние. Так, 66,67% респондентов отметили, что примерно каждый десятый клиент в разговоре дает свою оценку сайту компании, в то время как прямой вопрос о качестве сайта ему не задавался (остальные респонденты такую особенность не подчеркнули). Причем стоит сделать акцент на том, что дается не просто оценка. Чаще всего (примерно в семи случаях из десяти) заказчики высказывают собственное мнение касательно действий оптимизации сайта. Это, по их мнению, улучшит сервис, повысит прозрачность и позволит минимизировать временные затраты, что является одним из ключевых критериев, в соответствии с которыми в настоящий момент происходит выбор компании-продавца услуг. Тем не менее, с целью расширения клиентской базы

транспортно-логистические компании предпочитают начинать общение с клиентами в основном посредством телефонных звонков («холодные» звонки), в ходе которых перед менеджером ставится задача минимум и максимум. Разговор строится на базовых принципах и оценивается в соответствии с критериями, установленными в компании. При разработке принципов и критериев ответственный за качество обслуживания клиента персонал руководствуется принятыми в компании регламентами и стандартами, а также философией ведения бизнеса, которая определяет цели и задачи, а также ценности, значимые как для рядовых сотрудников, так и для руководства.

По такому же принципу осуществляется телефонный разговор с клиентом, при условии, что он сам инициировал звонок. Стоит отметить, что данный этап считается одним из наиболее важных, поскольку его результат определяет направление дальнейших действий клиента: согласие на подготовку коммерческого предложения или отказ от сотрудничества. При этом практикой установлено, что заключение контракта предполагает постоянное информирование клиента о ходе выполнения сделки и своевременную корректировку действий компании-продавца в случае такой необходимости, что, безусловно, проще всего сделать с использованием

информационных технологий. Таким образом, полученная в ходе исследования информация показывает, что в настоящий момент работа с клиентами строится на принципах клиентоориентированного подхода: акцент делается на высокое качество услуги и выполнение индивидуальных пожеланий, которые могут изменяться в процессе взаимодействия. И речь идет не только о предоставлении услуги. Важным является управление взаимоотношениями с контрагентами,

начиная с момента его первого обращения до момента получения оплаты за выполненную работу. Соглашаясь с респондентами (руководителями транспортно-логистических компаний) в том, что именно ориентация на клиента позволяет им удерживать рыночные позиции в непростой конкурентной среде, по мнению автора, при построении и управлении отношениями с заказчиками следует переходить на принципы клиентоцентричности (рисунок 5).

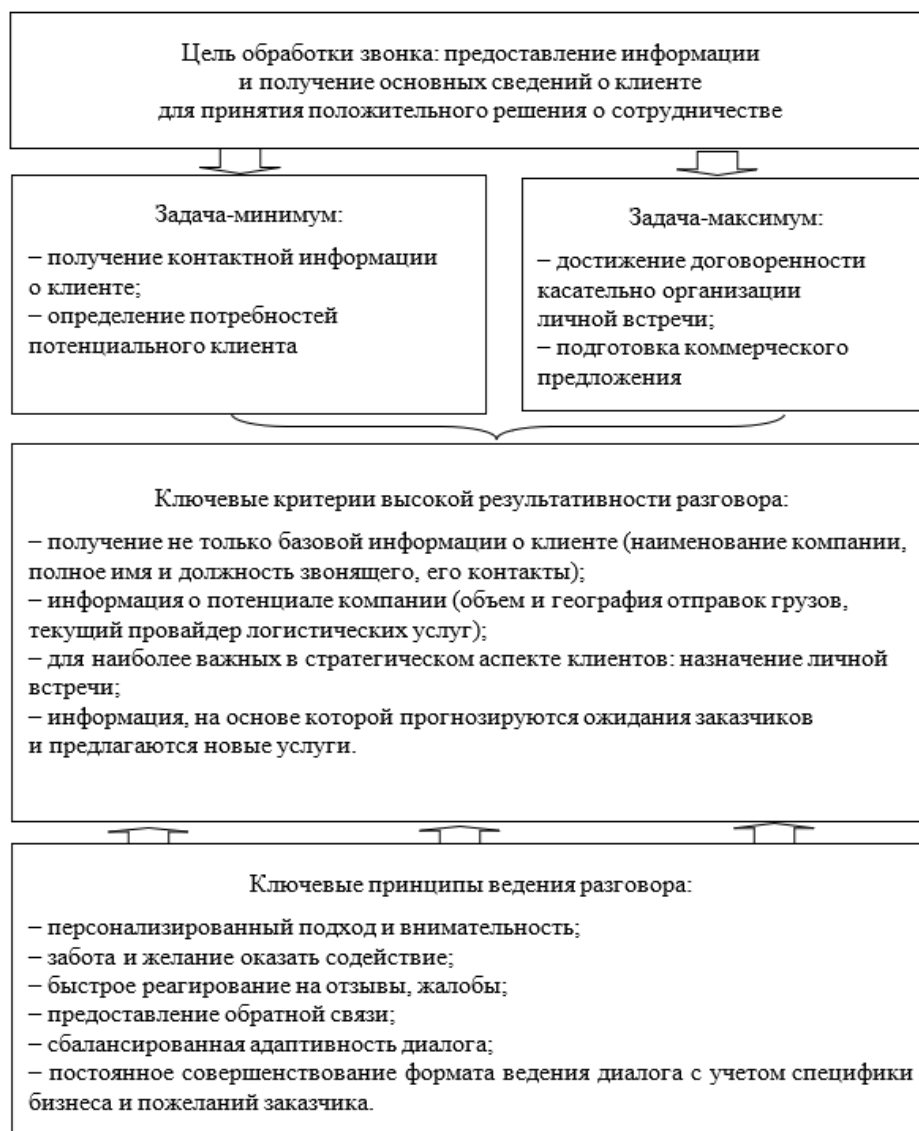


Рисунок 5 – Концептуальные основы управления отношениями с клиентами на этапе телефонного разговора в рамках клиентоцентричного подхода (составлено автором)

Figure 5 – Conceptual foundations of customer relationship management at the stage of a telephone conversation within the framework of a customer-centric approach (compiled by the author)

В отличие от клиентоориентированности, клиентоцентричность требует от компании-продавца не только удовлетворять уже озвученные потребности. Поэтому в соответствии с ее принципами продавцы должны превосходить ожидания заказчиков, постоянно корректируя и улучшая свои бизнес-процессы, адаптируя их под новые условия.

Тем не менее, в ходе опроса установлено, что 82,2% опрошенных (или 37 из 45 респондентов)

понимают под клиентоцентричностью исключительно удовлетворение требований покупателя. И только 8 респондентов (17,8%), в число которых вошли 3 топ-менеджера и 5 рядовых менеджеров, ответили, что клиентоцентричность – это прогнозирование запросов клиентов на основе анализа их поведения.

Вместе с тем, данная концепция акцентирует внимание на вовлечение потребителя в процесс

совершенствования услуги через изучение пока еще не до конца сформированных потребностей. При этом, в рамках концепции клиентоцентричности важно понимать, что требования в процессе оказания услуги могут трансформироваться. В этом случае цель общения с клиентом состоит не только в предоставлении и сборе рутинной информации, которая накапливается в ходе коммуникаций по привычному сценарию и способствует принятию положительного решения о сотрудничестве. Приветствуются творческие решения, позволяющие своевременно спрогнозировать и реализовать те услуги, которые пока еще не оказываются, но в ближайшем времени будут востребованы (например, услуга по отслеживанию места нахождения транспортируемых грузов ранее не предлагалась, но время показало ее значимость для удержания конкурентных позиций и расширения клиентской базы). Однако для реализации клиентоцентричной модели бизнеса этого недостаточно. Поэтому актуальным и значимым представляется выявлять причинно-следственные связи поведения клиента и результата сделки, что позволит на основе вновь полученных данных управлять отношениями с клиентом более результативно.

Автор считает, что для устранения проблемы недостаточного количества данных менеджеры, работающие с клиентами, в ходе коммуникативного процесса должны обращать внимание на:

- информацию, позволяющую установить корреляцию между поведением клиента и заключением контракта;
- их мнение относительно удобства сайта, а также иных инструментов, с помощью которых устанавливается контакт.

Учитывая, что далеко не все клиенты настроены на длительное общение, а также то, что в случае получения ответа не каждый менеджер может успеть его зафиксировать, предлагается использовать возможности, предоставляемые IP-телефонией.

Проведенные в этом направлении исследования позволили установить следующее. В настоящий момент многие компании, использующие в своей работе CRM-системы, ориентированы на внедрение IP-телефонии, которая позволяет не только вести переговоры одновременно по нескольким направлениям, но и предоставляет возможность их записи. Учитывая высокую степень интегрированности CRM-системы и IP-телефонии, записи разговоров хранятся длительное время в истории клиента, что позволяет компании на основании анализа полученной информации оценивать действия и компетентность сотрудника, что и делается в настоящий момент. Для достижения этих целей (поскольку прослушивание большого количества разговоров представляет собой рутинную, но достаточно трудоемкую работу) привлекаются не только рядовые сотрудники, но и чат-боты. Однако при

прослушивании разговоров возможно решение еще одной немаловажной задачи: установления причин, в соответствии с которыми изменяется траектория поведения и потребности покупателя. Аккумуляция и детальное изучение подобной информации создает предпосылки для дальнейшей оптимизации стратегии управления отношениями с клиентами, в том числе посредством корректировки компетенций персонала. Также на основе полученных данных возможно формирование цифрового портрета заказчика, который будет включать не только его характеристики как делового партнера. На основе имеющейся информации с помощью методов прогнозирования и моделирования компания-продавец будет способна выявить пожелания, которые пока еще не оформились в виде требований, но в дальнейшем смогут стать базисом для создания новых услуг или корректировки тактических приемов ведения клиентоцентричного бизнеса.

Принимая во внимание тот факт, что именно менеджер по продажам (менеджер по работе с клиентами) – это сотрудник, с которого начинается работа с потенциальным деловым партнером, в ходе проведенного автором опроса отдельный блок был посвящен вопросу подбора и отбора кадров для работы с клиентами. Исходя из результатов опроса определено, что такой работник должен обладать совокупностью следующих личных качеств: навыки общения, командной работы, убеждения, тайм-менеджмента. Также он, безусловно, должен быть организованным, стрессоустойчивым, доброжелательным, этичным, уметь не только контролировать ситуацию, но и быстро принимать грамотные решения в случае непредвиденной ситуации.

Вместе с тем, все респонденты подчеркнули общую тенденцию: сотрудники в возрасте после 40 лет очень активно сопротивляются инновациям, в частности, переходу к работе в CRM-системе или выстраиванию коммуникаций с клиентами посредством видеоконференций, предпочитая электронную почту и телефон. Молодые менеджеры в возрасте до 35 лет (особенно от 20 до 30 лет) являются наиболее обучаемыми и готовыми к изучению и реализации новых инструментов. У них высоко развито стремление к саморазвитию, что обуславливает инициативность в области получения дополнительных знаний, как самостоятельно, так и в рамках программ обучения персонала, которые предлагает компания.

Также все респонденты отметили, что глобальная цифровизация ставит перед предприятием транспортно-логистической отрасли задачу быстрого реагирования на запросы клиентов, которые благодаря цифровым решениям могут одновременно вести переговоры с многими конкурирующими компаниями. Поэтому наиболее высокие результаты в профессиональной деятельности показывают те сотрудники, которые

во время обучения в высшем учебном заведении занимались проектной деятельностью. Это обусловлено тем, что в ходе реализации данного вида деятельности они развили навыки анализа проблемной ситуации, поиска, обработки, анализа и синтеза информации, что помогает своевременно принимать результативные управленческие решения, адаптированные под запросы клиентов. Также проектная деятельность предполагает защиту разработанного проекта, что позволяет усилить коммуникативные навыки.

В качестве одной из важнейших составляющих успешной деятельности менеджера по работе с клиентами все респонденты подчеркнули наличие цифровых навыков, поскольку это не только обуславливает высокую производительность труда, но и позволяет управлять отношениями с клиентами на высоком профессиональном уровне.

Результаты панельного исследования также позволили установить:

- причинно-следственную связь между уровнем продуктивности работы сотрудников и использованием цифровых технологий;
- тенденцию усиления заинтересованности клиентов в построении и развитии деловых отношений в цифровом формате;
- значимость грамотного подбора и использования цифровых инструментов на разных этапах воронки продаж;
- сложности, возникающие при адаптации персонала к постоянно изменяющимся условиям работы.

Обобщив представленную выше информацию, сделаны следующие выводы. Во-первых, при управлении отношениями с клиентами в транспортно-логистическом бизнесе необходимо не только активно применять инновационные цифровые технологии (в том числе созданные на основе искусственного интеллекта), но и переходить на клиентоцентричную модель ведения бизнеса. В данном случае, в дополнение к уже существующим правилам и стандартам, рекомендуется делать акцент на сбор информации, на основе которой выстраивается корреляция между поведением клиента и совершением транзакции, и определяются наиболее комфортные для клиента коммуникативные инструменты и формат.

Во-вторых, в качестве наиболее проблемных вопросов построения и развития деловых отношений в цифровой экономике следует выделить:

- недостаток информации, наличие которой позволит не только соответствовать ожиданиям

клиентов, но и предложить новые услуги или иной формат общения до того, как клиент выскажет дополнительные требования;

- стремление компаний к стандартизации процедуры делового общения, что в определенной степени снижает адаптивность и гибкость компании, негативно влияя на лояльность партнеров;

- слабую активность в использовании инновационных цифровых решений, способствующих привлечению внимания и продуктивному развитию отношений с клиентами;

- сопротивление внедрению цифровых инноваций и незаинтересованность отдельной категории сотрудников в развитии дополнительных компетенций, обеспечивающих более высокие результаты.

Для решения перечисленных выше проблем предлагаются следующие способы их решения:

- для устранения недостатка информации следует особое внимание уделять работе менеджера на первоначальном этапе, используя для этого дополнительный инструмент: IP-телефонию, которая благодаря интеграции с CRM-системой позволяет формировать и обновлять на постоянной основе цифровой портрет клиента;

- для увеличения продуктивности действий менеджеров по работе с клиентами ведение первоначального разговора с клиентом необходимо выстраивать на основе предложенного автором принципа сбалансированной адаптивности диалога, что повысит гибкость и адаптивность компании. Также рекомендуется усилить работу в направлении расширения цифровых инструментов за счет использования модели воронки продаж, которая учитывает специфику предприятий транспортно-логистического сектора и содержит наиболее эффективные для привлечения клиента инструменты.

В качестве отдельного направления оптимизации управления процессом взаимодействия с покупателями услуг следует выделить дальнейшее совершенствование модели компетенций должности менеджера по работе с клиентами (менеджера по продажам), сделав акцент на расширение перечня *soft skills*, что обеспечит наиболее полное и своевременное понимание нужд и запросов клиента.

Перспективным, по мнению автора, является проведение дополнительных исследований в направлении оценки значимости барьеров, препятствующих развитию инновационной активности транспортно-логистических компаний, с целью разработки научного инструментария, ориентированного на повышение их клиентоцентричности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Корчагина Е. В. Цифровые логистические платформы: подходы к классификации // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 13–17. DOI 10.26163/GIEF.2022.85.79.002. EDN SCXIJ1.
2. Бекузарова З. В., Юлдашева О. У. Формулирование принципов и требований к алгоритму выявления клиентских потребностей с использованием данных смарт-контрактов на рынке логистических услуг // Конкурентоспособность

- в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2022. № 3. С. 9–12. DOI 10.18411/doi-code-2023.166. EDN DVWCSM.
3. Конникова О. А., Юлдашева О. У. Феномен естественной цифровой информации и его роль в процессе проведения современных маркетинговых исследований // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2021. № 1. С. 4–16. DOI 10.36627/2074-5095-2021-1-1-4-16. EDN OQYATU.
 4. Микрюков Д. Н. Оптимизация бизнес-процессов в продажах и менеджменте с использованием адаптивных CRM-систем: методы, подходы и результаты // Kant. 2023. № 2 (47). С. 69–74. DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.13. EDN FMTOUY.
 5. Антонова И. И., Смирнов В. А., Ефимов М. Г. Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы: достоинства, недостатки и перспективы // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18, № 3. С. 619–640. DOI 10.21202/2782-2923.2024.3.619-640. EDN LZDNHB.
 6. Жуковская И. Ф. Логистика в условиях цифровой трансформации экономики // Вопросы управления. 2024. Т. 18. № 5. С. 5–18. DOI 10.22394/2304-3369-2024-5-5-18. EDN JDCZHY.
 7. Воронова Е. Ю., Векшина А. А. Совершенствование организации анализа затрат в условиях цифровой среды // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 2. С. 141–149. DOI 10.35854/1998-1627-2023-2-141-149. EDN DIKJFI.
 8. Рысина В. Н. Цифровизация экономики и цифровые технологии // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 1. С. 116–127. DOI 10.33983/2075-1826-2021-1-116-127. EDN EPPEQR.
 9. Бутковская Г. В., Сумарокова Е. В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы // Вестник университета. 2021. № 11. С. 31–38. DOI 10.26425/1816-4277-2021-11-31-38. EDN UKHMSA.
 10. Жданов Д. А. Цифровая трансформация: платформенные экосистемы как инструмент управления высокотехнологичным бизнесом. Управленческие науки // Management Sciences. 2021. № 11 (4). С. 25–39. DOI 10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39. EDN CYQZXV.
 11. Артамонова М. Ю., Землянкин Д. А. Цифровизация контейнерных перевозок на железнодорожном транспорте как новый этап развития логистики в России // Научные проблемы водного транспорта. 2020. № 65. С. 89–99. DOI 10.37890/jwt.vi65.131. EDN SVWZEC.
 12. Budrin, A. G., Budrina, E. V., Lebedeva, A. S. [et al.] (2019) Intelligent Transport Systems as an Integration Platform for Creating a Network of Regional Transport and Logistics Complexes. Proceedings of the 2019 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies. Sochi: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., pp. 176–181. DOI 10.1109/ITQMIS.2019.8928343. EDN LTBSPX.
 13. Класовская М. И. Определение взаимосвязи между цифровизацией компаний транспортно-логистического сектора и их финансовыми результатами // Транспортное дело России. 2024. № 4. С. 10–12. EDN КРАКСС.
 14. Щербаков В. В., Силкина Г. Ю., Шевченко С. Ю. От бизнес-модели к бизнес-процессам: методология постановки менеджмента в цифровой среде // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2021. № 2. С. 29–34. EDN QXELAA.
 15. Мирончук В. А., Золкин А. Л., Пырнова О. А., Пахомова А. И. Роль технологии «блокчейн» в формировании устойчивых экономических моделей // Финансовый менеджмент. 2024. № 6. С. 212–219. EDN UIZAEP.
 16. Нигай Е. А. Формирование цифровых экосистем бизнеса в условиях развития информационного общества: управленческий аспект // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 353–376. DOI 10.17072/2218-9173-2023-3-353-376. EDN OFEWBY.
 17. Soldatova, A. V., Budrin, A. G., Budrina, E. V. [et al.] (2021) Customer Loyalty Management in the Context of Digital Transformation of Business. Proceedings of the 2021 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies», pp. 907–910. DOI 10.1109/ITQMIS53292.2021.9642759. EDN CHSJSA.
 18. Kim D. O. GenAI in retail: trends, use cases and implementation challenges // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). Р. 415–418. DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.086. EDN XCECFV.
 19. Boikova, M. V., Vorona, A. A., Gubarev, D. V. [et al.] (2022) Transformation of Customs Administration and the Impact of Automation on Decision-Making by Customs Authorities. Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches: Conference proceedings, Moscow: Springer Nature Switzerland, pp. 12–20. DOI 10.1007/978-3-030-93244-2_2. EDN ZJPTXU.
 20. Tonkonog, V. V. (2024). Analysis of the application of the technology of «remote release» of goods on the example of the Novorossiysk customs. Labour and Social Relations Journal, 35, 4, pp. 61–67. DOI 10.20410/2073-7815-2024-35-4-61-67. EDN XTMFRI.
 21. Tonkonog, V. V. (2023). Analysis of the activity of the Novorossiysk sea checkpoint on the example

- of the functioning of the Novorossiysk customs posts. *Labour and Social Relations Journal*, 34, 5, pp. 78–86. DOI 10.20410/2073-7815-2023-34-5-78-86. EDN ZAYNOE.
22. Rafikah Zulyanti, N., Rizal Nur Irawan, M. (2023). Customer Relationship Management: Literature Review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (4), pp. 884–892. DOI 10.46729/ijstm.v4i4.881. EDN DIWZWI.
23. Усенко Я. Г. Чат-бот как инструмент увеличения конверсии сайта и количества заявок потенциальных клиентов // *Практический маркетинг*. 2022. № 8 (305). С. 27–31. DOI 10.24412/2071-3762-2022-8305-27-31. EDN EKTVLX.

REFERENCES

- Korchagina, E. V. (2022) Digital logistics platforms: approaches to classification. *Journal of legal and economic studies*, (2), pp. 13–17. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.85.79.002>. <https://www.elibrary.ru/scxiji>.
- Bekuzarova, Z. V., Yuldasheva, O. U. (2022) Formulation of principles and requirements for an algorithm for identifying customer needs using these smart contract in the logistics services market. *Competitiveness in a global world: economics, science, technology*, (3), pp. 9–12. <https://doi.org/10.18411/doicode-2023.166>. <https://www.elibrary.ru/dvwscm>.
- Konnikova, O. A., Yuldasheva, O. U. (2021) The phenomenon of natural digital information and its role in the process of modern marketing research. *Marketing i marketingovye issledovaniya*, (1), pp. 4–16. <https://doi.org/10.36627/2074-5095-2021-1-1-4-16>. <https://www.elibrary.ru/oqyatu>.
- Mikryukov, D. N. (2023) Optimization of sales and management business processes using adaptive CRM systems: methods, approaches and results. *Kant*, 2 (47), pp. 69–74. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-47.13>. <https://www.elibrary.ru/fmtouy>.
- Antonova, I. I., Smirnov, V. A., Efimov, M. G. (2024) Integrating artificial intelligence into ERP systems: advantages, disadvantages and prospects. *Russian Journal of Economics and Law*, 18 (3), pp. 619–640. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.619-640>. <https://www.elibrary.ru/lzdnhb>.
- Zhukovskaya, I. F. (2024) Logistics in the context of digital economic transformation. *Management issues*, 18 (5), pp. 5–18. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-5-5-18>. <https://www.elibrary.ru/jdczhy>.
- Voronova, E. Yu., Vekshina, A. A. (2023) Improving the organization of cost analysis in a digital environment. *Economics and management*, 29 (2), pp. 141–149. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-141-149>. <https://www.elibrary.ru/dikjfi>.
- Rysina, V. N. (2021) Digitalization of the economy and digital technologies. *Management and business administration*, (1), pp. 116–127. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-116-127>. <https://www.elibrary.ru/epeeqr>.
- Butkovskaya, G. V., Sumarokova, E. V. (2021) Marketing technologies of customer relationship management: digital ecosystems. *Technology & Management*, 4 (4), pp. 884–892. DOI 10.46729/ijstm.v4i4.881. EDN DIWZWI.
- Усенко Я. Г. Чат-бот как инструмент увеличения конверсии сайта и количества заявок потенциальных клиентов // *Практический маркетинг*. 2022. № 8 (305). С. 27–31. DOI 10.24412/2071-3762-2022-8305-27-31. EDN EKTVLX.
- Zhdanov, D. A. (2021) Digital transformation: platform ecosystems as a tool for high-tech business management. *Management Sciences*, 11 (4), pp. 25–39. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39>. <https://www.elibrary.ru/cyqzxv>.
- Artamonova, M. Yu., Zemlyankin, D. A. (2020) Digitalization of container transport by rail as a new stage of logistics development in Russia. *Russian journal of water transport*, 65, pp. 89–99. <https://doi.org/10.37890/jwt.vi65.131>. <https://www.elibrary.ru/svwzec>.
- Budrin, A. G., Budrina, E. V., Lebedeva, A. S. [et al.] (2019) Intelligent Transport Systems as an Integration Platform for Creating a Network of Regional Transport and Logistics Complexes. *Proceedings of the 2019 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*. Sochi, Publ. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., pp. 176–181. <https://doi.org/10.1109/ITQMIS.2019.8928343>. <https://www.elibrary.ru/lbtspx>.
- Klassovskaya, M. I. (2024) Determining the relationship between the digitization of companies in the transport and logistics sector and their financial results. *Transport business in Russia*, (4), pp. 10–12. <https://www.elibrary.ru/kpakcc>.
- Shcherbakov, V. V., Silkina, G. Yu., Shevchenko, S. Yu. (2021) From business model to business processes: methodology for setting management in digital environment. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, (2), pp. 29–34. <https://elibrary.ru/qxela>.
- Mironchuk, V. A., Zolkin, A. L., Pynova, O. A., Pakhomova, A. I. (2024) The role of blockchain technology in the formation of sustainable economic models. *Financial Management*, (6), pp. 212–219. <https://www.elibrary.ru/qxela>.
- Nigai, E. A. (2023) Digital business ecosystems formation in the context of information society development: management aspect. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*, 15 (3), pp. 353–376. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-353-376>. <https://www.elibrary.ru/ofewby>.
- Soldatova, A. V., Budrin, A. G., Budrina, E. V. [et al.] (2021) Customer Loyalty Management in

- the Context of Digital Transformation of Business. *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies»*, pp. 907–910. <https://doi.org/10.1109/ITQMIS53292.2021.9642759>. <https://www.elibrary.ru/chsjsa>.
18. Kim, D. O. (2024) GenAI in retail: trends, use cases and implementation challenges. *Journal of economy and entrepreneurship*, 6 (167), pp. 415–418. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.167.6.086>. <https://www.elibrary.ru/xcecfv>.
19. Boikova, M. V., Vorona, A. A., Gubarev, D. V. [et al.] (2022) Transformation of Customs Administration and the Impact of Automation on Decision-Making by Customs Authorities. *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches: Conference proceedings*, Moscow, Publ. Springer Nature Switzerland, pp. 12–20. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_2. <https://www.elibrary.ru/zjptxu>.
20. Tonkonog, V. V. (2024) Analysis of the application of the technology of «remote release» of goods on the example of the Novorossiysk customs. *Labour and Social Relations Journal*, 35 (4), pp. 61–67. <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2024-35-4-61-67>. <https://www.elibrary.ru/xtmfri>.
21. Tonkonog, V. V. (2023) Analysis of the activity of the Novorossiysk sea checkpoint on the example of the functioning of the Novorossiysk customs posts. *Labour and Social Relations Journal*, 34(5), pp. 78–86. <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-5-78-86>. <https://www.elibrary.ru/zaynoe>.
22. Rafikah Zulyanti, N., Rizal Nur Irawan, M. (2023) Customer Relationship Management: Literature Review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (4), pp. 884–892. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i4.881>. <https://www.elibrary.ru/diwzwi>.
23. Usenko, Ya. G. (2022) Chatbot as a tool to increase website conversion and the number of leads from potential customers. *Practical marketing*, 8 (305), pp. 27–31. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2022-8305-27-31>. <https://www.elibrary.ru/ektvlx>.