Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники

УДК 658.8:677(575.1)

НОРКУЛОВ Низом Бахтиёрович

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УЗБЕКИСТАНА

Автореферат
диссертации на соискание степени магистра
по специальности 7-06-0611-07 «Бизнес-аналитика и цифровой маркетинг»

Научный руководитель
канд.эк.наук, доцент кафедры ЭИ
КАРАЧЕВСКАЯ Елена Владимировна

Минск 2026

ВВЕДЕНИЕ

Текстильная промышленность Узбекистана обеспечивает более 33% совокупного промышленного экспорта страны (2,87 млрд долл. США в 2024 году) и является стратегическим сектором экономики. Однако отрасль столкнулась с системным вызовом: в 2024 году зафиксировано снижение экспорта на 6,7%, что свидетельствует об исчерпании моделей исключительно ценовой конкуренции на фоне глобального замедления спроса и ужесточения регуляторных требований.

В академическом дискурсе теоретико-методологическую основу подобных исследований формируют два параллельных направления: управление клиентским опытом (Customer Experience Management, CXM) и ESG-трансформация промышленности. Однако существующие концептуальные модели рассматривают эти подсистемы изолированно, что не позволяет использовать механизмы ESG-верификации для активного влияния на конкурентоспособность предприятий развивающихся рынков.

На территории Республики Узбекистан сегмент цифровой клиентоориентированности в текстильной промышленности остаётся структурно недоразвитым: средний индекс цифрового присутствия (ИЦП) предприятий составляет 2,34 из 5,0, только 40% располагают актуальным B2B-сайтом, 20% публикуют ESG-отчёты, системы прослеживаемости практически отсутствуют. Нормативно-правовую базу исследования формируют Директива ЕС EU CSDDD (2024) и Регламент EUDR (2023), устанавливающие обязательные требования к прозрачности цепочек поставок для компаний, выходящих на европейский рынок.

Автор выражает благодарность Карачевской Е.В. — научному руководителю, кандидату экономических наук, доценту кафедры экономической информатики, за квалифицированное научное руководство и всестороннюю помощь при подготовке диссертации.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

Разработка концептуальной модели взаимосвязи ESG-практик, цифровой клиентоориентированности и экспортной конкурентоспособности, откалиброванной под экономические реалии текстильной промышленности Узбекистана, — задача, которая напрямую определяет экономическую эффективность предприятий и их доступ к премиальным рынкам ЕС.

Цель исследования — разработка концептуальной модели взаимосвязи ESG-практик, цифровой клиентоориентированности и экспортной конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности Узбекистана, её эмпирическая верификация и формирование стратегических рекомендаций.

Задачи исследования:

1 изучить эволюцию клиентоориентированности в промышленном секторе: от транзакционного CRM к data-driven CX;

2 систематизировать нормативные требования и тенденции ESG-трансформации в текстильной промышленности и их влияние на потребительский выбор;

3 разработать концептуальную модель: ESG-практики → Цифровая клиентоориентированность → Конкурентное преимущество;

4 провести диагностику отраслевого контекста, цифрового присутствия и ESG-позиционирования предприятий Узбекистана;

5 выявить разрывы в клиентском пути через анализ восприятия B2B-закупщиков и розничных потребителей;

6 верифицировать гипотезы посредством корреляционного анализа, регрессионного моделирования и PLS-SEM;

7 разработать стратегические рекомендации для менеджмента предприятий и отраслевых регуляторов.

Объект исследования — предприятия текстильной промышленности Узбекистана, ориентированные на экспортные рынки.

Предмет исследования — управленческие отношения, возникающие в процессе формирования клиентоориентированности как стратегического ресурса в контексте ESG-трансформации.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1 разработана концептуальная модель трёхзвенной взаимосвязи «ESG-практики → Цифровая клиентоориентированность → Конкурентное преимущество», впервые верифицированная эмпирически применительно к текстильной промышленности развивающегося рынка;

2 доказано, что ESG-практики функционируют как частичный медиатор (β_ind=0,124), а не самостоятельный детерминант конкурентоспособности, что дополняет существующие модели экспортного поведения в условиях регуляторного давления;

3 разработан и апробирован диагностический инструментарий оценки CX-зрелости (оценочная карта из 25 критериев, CJM-матрица разрывов), адаптированный к условиям постсоветской промышленной экономики;

4 предложена трёхуровневая модель внедрения CRM-системы с интегрированным ESG-модулем (профиль покупателя, автогенерация отчётов, трекинг сертификатов, QR-верификация);

5 разработан конкретный механизм государственной компенсации затрат на ESG-сертификацию с планом пилотного проекта для кластеров Ферганской долины (50 предприятий, 4,2 млн долл., 2025–2027 гг.).

Практическая значимость и экономическая эффективность. Разработанные инструменты пригодны к непосредственному внедрению в практику менеджмента текстильных предприятий и органов государственного управления. Экспериментально доказано, что полная реализация оптимального сценария (интеграция CDP/CRM, омниканальных коммуникаций и портала прослеживаемости) обеспечивает рост доли

премиальных контрактов с 12–15% до 35–42% при ROI 203% на горизонте 60 месяцев и NPV 542 тыс. долл. Финансовое моделирование доказывает инвестиционную привлекательность разработки: расчётный срок окупаемости составляет 42 месяца при ставке дисконтирования 12% (WACC для узбекского текстильного предприятия с учётом странового риска).

Личный вклад соискателя. Все научные результаты получены лично автором. Самостоятельно разработаны: концептуальная модель трёхзвенной взаимосвязи; методология аудита цифрового присутствия; CJM-матрица разрывов клиентского пути; архитектура интегрированного ESG-CX-дашборда; трёхуровневая модель внедрения CRM с ESG-модулем; план пилотного проекта для Ферганской долины. Эмпирическая верификация гипотез выполнена автором с применением аппарата PLS-SEM в среде SmartPLS 4.

Апробация результатов диссертации. Основные результаты работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях. Практические инструменты (оценочная карта CX-зрелости, CJM-матрица, архитектура KPI-дашборда) переданы в методический фонд кафедры экономической информатики БГУИР.

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликовано 3 печатные работы (1 статья с эмпирическими результатами верификации гипотез и 2 доклада в материалах научных конференций, посвящённые теоретико-методологическим аспектам исследования).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трёх глав с краткими выводами по каждой главе, заключения, библиографического списка и приложений. Работа содержит 7 приложений с инструментарием исследования (анкета опроса, гайд интервью, корреляционные матрицы, результаты PLS-SEM, CJM-карты, структура KPI-дашборда, фрагменты транскриптов интервью). Общий объем работы составляет 86 страниц основного текста, включая 3 иллюстраций и 25 таблиц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе проведён теоретико-методологический анализ эволюции клиентоориентированности в промышленном секторе. Установлено, что эволюция прошла три этапа: транзакционный CRM (1990-е—2000-е), реляционный CXM (2010-е) и data-driven CX (2020-е), основанный на предиктивной аналитике и омниканальной интеграции. Систематизированы нормативные требования ESG-трансформации: Директива EU CSDDD (2024) и Регламент EUDR (2023) формируют обязательную регуляторную рамку для доступа к европейским рынкам. Разработана концептуальная модель «ESG-практики → Цифровая клиентоориентированность → Конкурентное преимущество», теоретически обоснованная на пересечении четырёх теоретических традиций: ресурсно-ориентированного подхода (RBV), теории динамических способностей,

сигнальной теории и институциональной теории. Обоснована постпозитивистская смешанно-методологическая стратегия с четырьмя уровнями дизайна: вторичный анализ, количественный опрос (n=120), качественный анализ (n=14 интервью), аудит открытых данных (n=35).

Во второй главе проведён комплексный эмпирический анализ клиентского опыта и ESG-коммуникаций предприятий текстильной промышленности Узбекистана. Диагностика отраслевого контекста показала, что средний уровень цифровой клиентоориентированности предприятий (ИЦП=2,34 из 5,0) существенно ниже конкурентно необходимого порога для европейских рынков. Аудит 35 предприятий выявил системные разрывы: только 40% располагают актуальным B2B-сайтом, 20% публикуют ESG-отчёты, системы прослеживаемости практически отсутствуют. CJM-анализ систематизировал четыре типа разрывов клиентского пути: видимости (отсутствие на B2B-платформах), доверия (отсутствие верифицированных ESG-данных), взаимодействия (несоответствие форматов коммуникации) и персонализации (стандартизированный, недифференцированный контент). Для 68% европейских закупщиков отсутствие ESG-верификации является блокирующим фактором; 82% допускают ценовую надбавку 5–15% за верифицированные ESG-показатели. Статистический анализ подтвердил все три гипотезы: H1 — $\beta=0{,}421$ ($p<0{,}001$); H2 — частичная медиация, $\beta_ind=0{,}124$ ($p<0{,}01$); H3 — размер модерирует путь CX→ESG, $\Delta\beta=0{,}171$ ($p<0{,}05$).

В третьей главе проведено аналитическое моделирование, сравнительный анализ международных практик и разработаны стратегические рекомендации. Сценарное моделирование показало, что при переходе от базового к оптимальному сценарию (полная интеграция CDP/CRM и омниканальных ESG-коммуникаций) доля премиальных контрактов возрастает с 12–15 до 35–42%, удержание покупателей — с 68 до 87%, ценовая надбавка — с 3–5 до 15–22%. ROI оптимального сценария на 60-месячном горизонте составляет 203% (умеренного — 144%) для среднего предприятия, что экономически обосновывает необходимость инвестиций. Сравнительный анализ международных бенчмарков (Бангладеш, Турция, Португалия, Вьетнам) выявил четыре адаптируемых принципа: кластерная агрегация, ассоциативная координация, географическая идентичность и международное финансирование. Разработаны стратегические рекомендации для менеджмента предприятий (5 рекомендаций с конкретными инструментами, сроками и целевыми KPI) и для отраслевых регуляторов (2 рекомендации), включая конкретный механизм государственной компенсации затрат на ESG-сертификацию с планом пилотного проекта для кластеров Ферганской долины (50 предприятий, 4,2 млн долл., 2025–2027 гг.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1 Установлено, что эволюция клиентоориентированности прошла три ключевых этапа: от транзакционного CRM к реляционному CXM и далее к data-driven CX, основанному на предиктивной аналитике и омниканальной интеграции. Цифровая зрелость клиентоориентированности в B2B-промышленном контексте соответствует критериям VRIN-модели ресурсно-ориентированного подхода и квалифицируется как стратегический ресурс.

2 Разработана концептуальная модель «ESG-практики → Цифровая клиентоориентированность → Конкурентное преимущество», теоретически обоснованная на пересечении четырёх теоретических традиций: ресурсно-ориентированного подхода, теории динамических способностей, сигнальной теории и институциональной теории.

3 Эмпирическая часть исследования подтвердила все три гипотезы: цифровая клиентоориентированность положительно и значимо связана с экспортной конкурентоспособностью ($\beta=0{,}421$, $p<0{,}001$); ESG-практики частично медиируют взаимосвязь CX→конкурентоспособность (косвенный эффект $\beta_ind=0{,}124$; 95% ДИ [0,042; 0,218], $p<0{,}01$); размер предприятия значимо модерирует путь CX→ESG ($\Delta\beta=0{,}171$, $p<0{,}05$).

4 Аудит 35 предприятий выявил системные разрывы: только 40% располагают актуальным B2B-сайтом, 20% публикуют ESG-отчёты, системы прослеживаемости практически отсутствуют. CJM-анализ систематизировал четыре типа разрывов клиентского пути: видимости, доверия, взаимодействия и персонализации.

5 Аналитическое моделирование показало, что полная реализация оптимального сценария обеспечивает рост доли премиальных контрактов с 12–15% до 35–42% при ROI 203% на горизонте 60 месяцев и NPV 542 тыс. долл.

6 Сравнительный анализ международных практик выявил четыре адаптируемых принципа: кластерная агрегация, ассоциативная координация через отраслевую ассоциацию, позиционирование на основе географической идентичности и использование международного финансирования для ESG-верификации МСП.

7 Разработаны стратегические рекомендации для менеджмента предприятий (5 рекомендаций) и отраслевых регуляторов (2 рекомендации), включая конкретный механизм государственной компенсации затрат на ESG-сертификацию с планом пилотного проекта для кластеров Ферганской долины (50 предприятий, 4,2 млн долл., 2025–2027 гг.).

РЭЗЮМЭ

Норкулов Низом Бахтиёрович

Кліентаарыентаваны падыход як канкурэнтная перавага ўстойлівага развіцця прадпрыемстваў тэкстыльнай прамысловасці Узбекістана

Ключавыя словы: кліенцкі вопыт, ESG-практыкі, экспартная канкурэнтаздольнасць, PLS-SEM, тэкстыльная прамысловасць, Узбекістан.

Мэта працы: распрацоўка канцэптуальнай мадэлі ўзаемасувязі ESG-практык, лічбавай кліентаарыентаванасці і экспартнай канкурэнтаздольнасці прадпрыемстваў тэкстыльнай прамысловасці Узбекістана, яе эмпірычная верыфікацыя і фарміраванне стратэгічных рэкамендацый.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: распрацавана канцэптуальная мадэль трохзвеннай узаемасувязі «ESG-практыкі → Лічбавая кліентаарыентаванасць → Канкурэнтная перавага», упершыню эмпірычна верыфікаваная прымяніцельна да тэкстыльнай прамысловасці краін, якія развіваюцца; даказана, што ESG-практыкі функцыянуюць як частковы медыятар (β_ind=0,124), а не самастойны дэтэрмінант канкурэнтаздольнасці; распрацаваны дыягнастычны інструментарый ацэнкі CX-сталасці (ацэначная карта з 25 крытэрыяў, CJM-матрыца разрываў); прапанавана трохузроўневая мадэль укаранення CRM-сістэмы з інтэграваным ESG-модулем; распрацаваны канкрэтны механізм дзяржаўнай кампенсацыі выдаткаў на ESG-сертыфікацыю з планам пілотнага праекта для кластараў Ферганскай даліны (50 прадпрыемстваў, 4,2 млн дол., 2025–2027 гг.).

Ступень выкарыстання: вынікі ўкаранёны ў навучальны працес кафедры эканамічнай інфарматыкі БДУІР. Рашэнне аптымальнага сцэнарыя забяспечвае рост долі прэміяльных кантрактаў з 12–15% да 35–42% пры ROI 203% на гарызонце 60 месяцаў і NPV 542 тыс. дол.

Вобласць прымянення: стратэгічны маркетынг, лічбавая трансфармацыя прамысловасці, кіраванне кліенцкім вопытам, ESG-трансфармацыя.

РЕЗЮМЕ

Норкулов Низом Бахтиёрович

Клиентоориентированный подход как конкурентное преимущество устойчивого развития предприятий текстильной промышленности Узбекистана

Ключевые слова: клиентский опыт, ESG-практики, экспортная конкурентоспособность, PLS-SEM, текстильная промышленность, Узбекистан.

Цель работы: разработка концептуальной модели взаимосвязи ESG-практик, цифровой клиентоориентированности и экспортной конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности Узбекистана, её эмпирическая верификация и формирование стратегических рекомендаций.

Полученные результаты и их новизна: разработана концептуальная модель трёхзвенной взаимосвязи «ESG-практики → Цифровая клиентоориентированность → Конкурентное преимущество», впервые эмпирически верифицированная применительно к текстильной промышленности развивающихся рынков; доказано, что ESG-практики функционируют как частичный медиатор (β_ind=0,124), а не самостоятельный детерминант конкурентоспособности; разработан диагностический инструментарий оценки CX-зрелости (оценочная карта из 25 критериев, CJM-матрица разрывов); предложена трёхуровневая модель внедрения CRM-системы с интегрированным ESG-модулем; разработан конкретный механизм государственной компенсации затрат на ESG-сертификацию с планом пилотного проекта для кластеров Ферганской долины (50 предприятий, 4,2 млн долл., 2025–2027 гг.).

Степень использования: результаты внедрены в учебный процесс кафедры экономической информатики БГУИР. Реализация оптимального сценария обеспечивает рост доли премиальных контрактов с 12–15% до 35–42% при ROI 203% на горизонте 60 месяцев и NPV 542 тыс. долл.

Область применения: стратегический маркетинг, цифровая трансформация промышленности, управление клиентским опытом, ESG-трансформация.

SUMMARY

Norkulov Nizom Bakhtiyorovich
Customer-oriented approach as a competitive advantage for sustainable development of textile industry enterprises in Uzbekistan

Keywords: customer experience, ESG practices, export competitiveness, PLS-SEM, textile industry, Uzbekistan.

Objective: to develop a conceptual model of the relationship between ESG practices, digital customer orientation, and export competitiveness of textile industry enterprises in Uzbekistan, its empirical verification, and formulation of strategic recommendations

Obtained results and their novelty: a conceptual model of the three-link relationship "ESG practices → Digital customer orientation → Competitive advantage" has been developed and empirically verified for the first time for the textile industry of developing markets; it has been proven that ESG practices function as a partial mediator (β_ind=0.124), not an independent determinant of competitiveness; a diagnostic toolkit for assessing CX maturity has been developed (assessment card with 25 criteria, CJM gap matrix); a three-level model for implementing a CRM system with an integrated ESG module has been proposed; a specific mechanism for state compensation of costs for ESG certification has been developed with a plan for a pilot project for the clusters of the Fergana Valley (50 enterprises, $4.2 million, 2025–2027).

Degree of use: the results are integrated into the educational process at the Department of Economic Informatics, BSUIR. Implementation of the optimal scenario ensures an increase in the share of premium contracts from 12–15% to 35–42% with ROI of 203% over a 60-month horizon and NPV of $542 thousand.

Application area: strategic marketing, digital transformation of industry, customer experience management, ESG transformation.