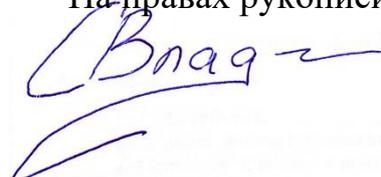


На правах рукописи



**Седельников Владислав Михайлович**

**РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ  
УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИЙ  
НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2025

Работа выполнена в ФГБУН Институт экономики Уральского отделения  
Российской академии наук

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Неганова Валентина Петровна** (Россия),  
руководитель Центра развития  
агропродовольственных систем и маркетинговых  
исследований ФГБУН Институт экономики  
Уральского отделения Российской академии наук,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Палей Татьяна Феликсовна** (Россия),  
заведующий кафедрой общего менеджмента  
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)  
федеральный университет», г. Казань

доктор экономических наук, профессор  
**Созинова Анастасия Андреевна** (Россия),  
заместитель директора Института экономики  
и менеджмента по научной деятельности,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга  
ФГБОУ ВО «Вятский государственный  
университет», г. Киров

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Пермский национальный  
исследовательский политехнический университет»,  
г. Пермь

Защита диссертации состоится 19 ноября 2025 г. в 10:00 на заседании  
диссертационного совета 24.2.425.01 при ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/  
Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический  
университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять  
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому  
секретарю диссертационного совета 24.2.425.01.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат  
размещен на официальном сайте ВАК Минобрнауки России:  
<https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Глобальные геополитические вызовы на мировых рынках, санкционная политика, структурная трансформация российской экономики, цифровизация и информатизация бизнес-процессов компаний и, как следствие, изменение моделей потребительского поведения радикально меняют экосистему стратегического менеджмента и требуют переосмысления традиционных, ориентированных преимущественно на ресурсный потенциал, товар и дискретные транзакции, теоретико-методологических подходов к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В отличие от процесса формирования управленческих стратегий удержания клиентов компаний, который достаточно подробно представлен в научной литературе, в настоящее время особую актуальность приобретает недостаточная теоретико-методологическая разработанность вопросов реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний с учетом возрастающей роли нематериальных активов и ценностных характеристик потребителей, проблематики использования современных форм, методов и технологий, необходимых для ее успешной реализации.

В условиях ужесточения конкуренции за потребителя, сокращения жизненных циклов продуктов и услуг, замедления расширения клиентской базы, проблемы поиска и удержания имеющихся клиентов существует острая необходимость в совершенствовании имеющихся и поиске новых управленческих подходов, а также использовании технологий менеджмента, позволяющих сформировать долгосрочные взаимоотношения с потребителями и повысить экономическую эффективность деятельности компаний. Вместе с тем методический инструментарий, применяемый отечественными и зарубежными исследователями, не в полной мере отражает влияние нематериальных активов предприятия и ценностных характеристик потребителей на эффективность реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, а также не содержит адекватные современным вызовам модели и методы взаимодействия компаний и потребителей.

Необходимость адаптации компаний и потребителей к новым реалиям обусловила развитие существующего методического инструментария оценки их взаимодействия с целью успешной реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. Вместе с тем в настоящее время не сформирован устойчивый, комплексный управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний, недостаточно разработаны методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, которые отражали бы влияние не только материальных, но и ценностных показателей эффективности взаимодействия компаний и потребителей.

Фрагментарность исследований, недостаточность организационно-методических решений, касающихся оценки нематериальных факторов, оказы-

вающих влияние на развитие компаний, а также отсутствие эффективного управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний предопределили актуальность диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Проблема реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний носит трансдисциплинарный характер, охватывая положения управленческих, неоклассических, неoinституциональных экономических, социологических и психологических теорий.

Теоретические и прикладные аспекты проблемы стратегического управления, включая вопросы разработки, выбора и реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний с описанием инструментов и методов их применения, отражены в научных работах Г. Л. Азоева, Н. Б. Акатова, С. М. Бельмас, О. С. Виханского, В. Ж. Дубровского, Н. П. Кетовой, В. Л. Попова, Д. П. Фролова, Д. Аакера, П. Друкера, Д. Дэя, К. Келлера, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, К. Прахалада, Ф. Райхельда, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоури, Г. Хэмела и др.

Теоретические и методологические аспекты системы нематериальных активов компаний, их классификации и характеристики рассмотрены в работах А. Л. Булгакова, Т. А. Дубровиной, Н. В. Макаровой, И. И. Просвириной, Е. Д. Щетиной, Э. Брукинга, К.-Э. Свейби, Т. Стюарта, Л. Эдвинссона и др.

Авторские разработки методического инструментария оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний с учетом развития современных трендов и цифровых технологий опирались на исследования С. В. Драгунова, Р. Каплана, Я. В. Макаровой, Ж. Б. Мусатовой, Д. Нортон, П. Питерсмы, П. Хейга и др.

Проблемы и особенности ценностно-ориентированного управления широко раскрыты в трудах С. Варго, К. Гренруса, Э. Гуммеса, Р. Лаша, Т. Ф. Палей, Т. Питерса, М. Рокича, Г. А. Черноваловой и др.

Авторское видение методики применения инструментов менеджмента и маркетинга для оценки ключевых ценностных характеристик потребительского поведения, таких как удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, основано на работах О. Ю. Андреевой, В. А. Бондаренко, О. М. Калиевой, Л. М. Капустиной, В. П. Негановой, И. Ю. Окольнишниковой, А. А. Созиновой, Г. Р. Суздальной, О. В. Фокиной и др.

Теоретико-методологические аспекты применения стейкхолдерского подхода в исследованиях межфирменного сетевого взаимодействия освещены в трудах С. Б. Авдашевой, Г. Л. Багиева, С. П. Куца, А. Е. Плахина, А. В. Плотникова, И. Н. Ткаченко, О. А. Третьяк, О. У. Юлдашевой и др.

Основные вопросы развития сферы услуг в целом и потребительских рынков, рынков общественного питания в частности раскрыты в работах Н. Ю. Власовой, Е. Б. Дворянкиной, Д. А. Карха, Г. Д. Корновой, Л. С. Латышовой, Н. В. Макаровой, Е. В. Носковой, Л. Г. Протасовой, И. М. Романовой, Е. В. Черновой, Е. Н. Ялуниной и др.

В качестве ключевого инструмента, используемого для оценки потребительской лояльности, выступает методика оценки стоимости жизненного цикла клиента CLV (англ. *customer lifetime value* – жизненный цикл клиента). Результаты теоретических и методологических исследований жизненного цикла клиента представлены в работах П. Бергера, Р. Блатберга, С. Гупты, Ф. Дуайера, В. Зейтамль, В. Кумара, Д. Леманна, Н. Насра, П. Фейдера и др.

Результаты исследований указанных авторов в той или иной мере оказали влияние на формирование научных воззрений автора. Несмотря на высокую значимость научных исследований и практических разработок, следует признать, что вопросы реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода в настоящее время недостаточно раскрыты и требуют углубленных научно-практических исследований. В частности, более детального рассмотрения требуют вопросы теоретического, методологического и методического обеспечения реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний в части оценки ее результативности на основе концепции жизненного цикла клиента и учета уровня удовлетворенности, вовлеченности и лояльности потребителей. Результаты анализа управленческих механизмов реализации стратегии удержания клиентов компаний позволили сделать выводы о необходимости их совершенствования на основе использования технологий менеджмента.

Дискуссионность проблематики, ее теоретическая и практическая значимость обусловили выбор темы, объекта и предмета диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

**Объектом исследования** является процесс управления взаимодействием компаний и потребителей на основе ценностно-ориентированного подхода.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 20 «Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия компаний и потребителей в рамках реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний.

**Цель диссертационного исследования** – развитие теоретических положений и разработка методического инструментария реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

- 1) развить теоретические положения реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний в контексте ценностно-ориентированного подхода;
- 2) разработать и апробировать методику оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний с учетом интегрального показателя эффективности взаимодействия компаний и потребителей;
- 3) предложить управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе жизненного цикла клиента.

**Научная новизна диссертации** заключается в разработке и обосновании теоретических и методических положений, а также практического инструментария реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, позволившей предложить инструменты, направленные на повышение эффективности взаимодействия компаний и потребителей в целом и эффективности использования клиентской базы компаний в частности.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в расширении научных представлений и разработке методического подхода к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний с целью повышения эффективности взаимодействия компаний и потребителей на основе ценностно-ориентированного подхода.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке прикладных рекомендаций и инструментов управления клиентской базой компании на основе инструментария стоимости жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение клиентов (CAC). Результаты исследования используются в преподавании курсов по дисциплинам «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинг взаимоотношений», «Поведение потребителей». Эмпирические результаты диссертации могут быть полезны коммерческим организациям и консалтинговым агентствам при формировании коммуникационных программ и программ лояльности в целях оценки эффективности взаимоотношений с потребителями и выбора стратегических направлений развития.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента и маркетинга, корпоративной экономики и стратегического управления, а также положения таких управленческих теорий, как теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров), ценностно-ориентированного менеджмента, жизненного цикла организаций, ресурсная теория, концепция ключевых компетенций, концепция динамических способностей, концепция конкурентных сил М. Портера (цепочка создания ценности) и концепция стратегического конфликта; неоклассических (теория прибыли, теория ценности) и неоинституциональных (теория трансакционных издержек, теория информационной экономики, теория агентских отношений) экономических

теорий; социологических (теория социального обмена, теория ресурсной зависимости, теория социального вовлечения, сетевая теория) и психологических (теория риска, теория обучения, теория когнитивного конфликта) теорий, а также ключевые положения концепции жизненного цикла клиента.

Решение теоретических задач осуществлялось с применением общенаучных методов исследования, в том числе систематизации и обобщения данных, историко-ретроспективного, логико-структурного, библиометрического, монографического, причинно-следственного анализа и синтеза.

Эмпирическая часть диссертации основана на использовании институционального, компаративного и статистического анализа. В частности, при формировании и апробации управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний применялись методы группировки и классификации, декомпозиции и формализации критериев, сравнительно-аналитического и системного анализа, опрос (анкетирование), метод экспертных оценок, а также такие управленческие методы, как построение матрицы Томпсона–Стрикленда, стратегической карты сбалансированной системы показателей, матрицы выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность – вовлеченность – лояльность», а также метод когортного анализа и метод построения карты потребительского пути (customer journey map, CJM).

**Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования** составили информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики, монографии, научные статьи и публикации в ведущих российских и зарубежных изданиях, посвященные проблематике исследования; отчеты крупнейших мировых консалтинговых компаний, таких как «РБК.research», Deloitte, Economist, KPMG, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers, Nielsen Global Media, относительно тенденций изменения потребительского поведения; материалы внутренней отчетности и сведения об экономической деятельности предприятий общественного питания г. Екатеринбурга; результаты собственных научно-практических исследований и расчеты автора, в том числе результаты статистического анализа состояния рынка общественного питания на уровне Российской Федерации, Уральского федерального округа, Свердловской области и г. Екатеринбурга в 2019–2024 гг., результаты анализа показателей эффективности использования клиентской базы компаний; результаты социологических опросов жителей и гостей г. Екатеринбурга о степени их удовлетворенности продукцией и сервисом предприятий ресторанного бизнеса, возможных формах вовлеченности в деятельность данных компаний и уровне потребительской лояльности.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Развита и систематизирована теоретическая основа реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний в контексте ценностно-ориентированного подхода, в частности: выявлены и обосно-

ваны причинно-следственные взаимосвязи между важнейшими ценностными потребительскими характеристиками в процессе взаимодействия «компания – потребитель», такими как удовлетворенность, вовлеченность и лояльность; уточнено понятие управленческой стратегии удержания клиентов компаний как системы действий по управлению и развитию компаний, имеющей своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента); дополнена классификация управленческих стратегий, позволившая учитывать на каждом из уровней стратегирования (корпоративный, бизнес, функциональный) этап не только привлечения клиентов, но и их удержания на протяжении всего периода взаимодействия с потребителями; разработана оригинальная концептуальная теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, позволившая осуществить комплексную оценку факторов внешней и внутренней среды и использовать инструментарий жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы предприятия (п. 14 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Предложена классификация моделей оценки нематериальных активов, включающая совокупность финансовых, нефинансовых и комбинированных методов и позволяющая выбрать в качестве основы для оценки эффективности управления клиентской базой компаний модель жизненного цикла клиента (CLV). Разработана и апробирована методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, которая, в отличие от существующих, основана на комплексной многокритериальной оценке финансовых и ценностных показателей (удовлетворенность, вовлеченность и лояльность). Применение методики позволяет сформировать практические рекомендации по повышению эффективности управления клиентской базой компаний, выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии (п. 20 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Предложен управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, который, в отличие от существующих, включает построение стратегической карты деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей (ССП), которая в рамках ценностно-ориентированного подхода выделяет в качестве ключевой клиентскую проекцию, формирование матрицы выбора управленческих стратегий, оценку интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV и SAC) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/SAC). Применение предложенного управленческого механизма позволит повысить экономическую эффективность дея-

тельности компаний в целом и эффективность взаимодействия предприятий с потребителями в частности на основе предложенной модели управления клиентами компаний. Разработана карта потребительского опыта (customer journey map, CJM) клиентов компаний на примере ресторанного бизнеса на основе метода когортного анализа посетителей ресторанов (п. 14 и 20 Паспорта научной специальности 5.2.6).

**Степень достоверности результатов диссертационного исследования.** Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается полнотой анализа теоретических и практических разработок, достаточным информационным обеспечением и эмпирическими данными, применением обоснованного методического инструментария, современными методами исследования, которые соответствуют цели работы и поставленным задачам. Сформулированные в тексте диссертации научные положения, выводы и практические рекомендации основаны на фактических данных, продемонстрированных в приведенных таблицах и рисунках.

**Апробация и внедрение результатов диссертации.** Основные теоретические положения и практические выводы диссертационного исследования были представлены и обсуждены на международных и всероссийских научных конференциях, прошедших в Екатеринбурге (2017, 2019–2023), Перми (2018, 2021, 2023), Уфе (2019), Москве (2019), Новосибирске (2019), Тюмени (2020), Симферополе – Гурзуфе (2024), Ростове-на-Дону (2025).

Основные положения и результаты, практические рекомендации диссертационного исследования использованы в деятельности Администрации города Екатеринбурга (при разработке Стратегического плана развития г. Екатеринбурга по направлению «Развитие рынка товаров и услуг»), Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Уральской торгово-промышленной палаты, предприятий ресторанного бизнеса г. Екатеринбурга (ООО «Ресто-Арсенал», ООО «Торг Урал Сервис»). Внедрение результатов диссертационного исследования подтверждено соответствующими документами.

Отдельные теоретические положения и аналитические результаты диссертации используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения» и ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» в рамках дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинг взаимоотношений», «Поведение потребителей» и др.

**Публикации.** По теме диссертации автором подготовлено 25 работ общим объемом 27,9 п. л., в том числе авторских 22,6 п. л. Из них 13 статей опубликовано в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук; один раздел в коллективной монографии.

**Структура и объем диссертационного исследования** соответствует предмету, цели, задачам исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 482 наименования, и 19 приложений. Работа проиллюстрирована 52 таблицами и 47 рисунками. Общий объем диссертации – 375 страниц.

### **Основное содержание работы**

В **первой главе** «Теоретические основы исследования управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» проанализированы ключевые экономические теории и концепции применения маркетинговых технологий в стратегическом управлении компаний; раскрыт ценностно-ориентированный подход к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний; обоснована роль нематериальных активов в реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний.

**Развиты и систематизированы теоретические положения реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний в контексте ценностно-ориентированного подхода, в частности: выявлены и обоснованы причинно-следственные взаимосвязи между важнейшими ценностными потребительскими характеристиками в процессе взаимодействия «компания – потребитель», такими как удовлетворенность, вовлеченность и лояльность; уточнено понятие управленческой стратегии удержания клиентов компаний как системы действий по управлению и развитию компаний, имеющей своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента); дополнена классификация управленческих стратегий, позволившая учитывать на каждом из уровней стратегирования (корпоративный, бизнес, функциональный) этап не только привлечения клиентов, но и их удержания на протяжении всего периода взаимодействия с потребителями; разработана оригинальная концептуальная теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, позволившая осуществить комплексную оценку факторов внешней и внутренней среды и использовать инструментарий жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы предприятия.**

Диссертационное исследование базируется на современных трендах развития бизнеса с учетом глобальных геополитических изменений, структурной трансформации и цифровизации экономики, изменения потребительского поведения с учетом постпандемийного синдрома, а также активизи-

зации роли потребителей в процессе разработки, приобретения и потребления продуктов (услуг) компании, которые радикально меняют экосистему стратегического менеджмента и маркетинга в целом и требуют переосмысления традиционных теоретических подходов к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании в рамках ценностно-ориентированного подхода, учета потребительского опыта на основе индикаторов удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия с потребителем.

Проведенный диссертантом анализ эволюции имеющихся в научной литературе подходов к реализации управленческих стратегий компаний позволил сделать вывод о необходимости их совершенствования в контексте перехода от товароцентричного к ценностно-ориентированному подходу в условиях турбулентности экономики, цифровизации и диджитализации бизнеса, изменения потребительского поведения, а также в условиях повышения потребительской информированности и избирательности, что позволит компаниям более эффективно адаптироваться к периодической трансформации внешней и внутренней маркетинговой среды.

Обобщение и анализ теоретических подходов к реализации управленческих стратегий показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода диссертантом сформирована система принципов реализации управленческой стратегии удержания клиентов, таких как ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование ценностных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

В качестве важнейших составляющих ценностно-ориентированного подхода выступают ценностные характеристики потребителей, которые представляют собой ключевые показатели измерения потребительской ценности до, во время и после приобретения, потребления и использования товаров и услуг с целью оценки:

- способности товаров (услуг) компании удовлетворять потребности, запросы, ожидания и ценностные ориентации клиентов (удовлетворенность);
- потребительского опыта и эмоциональной приверженности потребителей по отношению к данной компании (вовлеченность);
- возможности продолжения взаимодействия с компанией в долгосрочной перспективе и вероятности совершения повторных покупок в компании (лояльность).

На рисунке 1 представлены причинно-следственные взаимосвязи между ценностными потребительскими характеристиками (удовлетворенность, вовлеченность и лояльность).



Рисунок 1 – Причинно-следственные взаимосвязи между ценностными потребительскими характеристиками в процессе взаимодействия «компания – потребитель»

Можно сделать вывод о наличии прямой взаимосвязи между удовлетворенностью, лояльностью и вовлеченностью, при этом она не всегда линейна, поскольку регулируется влиянием таких факторов, как характеристики рынка, психографические факторы, вовлеченность во взаимоотношения и др.

Кроме того, удовлетворенность может выступать в качестве «посредника» между качеством обслуживания и лояльностью.

Наконец, вовлеченность выступает высшей формой лояльности, когда потребитель готов активно взаимодействовать с компанией и улучшать ее деятельность, будучи лояльным и удовлетворенным ее продукцией (услугами).

На основе ретроспективного анализа научных публикаций выделен ряд подходов к понятию «управленческая стратегия» (рисунок 2).

В традиционных подходах (ресурсном, процессном, портфельном, инновационном) управленческая стратегия рассматривается с позиции привлечения клиентов и понимается как всесторонний комплексный план, предназначенный для определения и реализации долгосрочных целей компании.

Подход к определению управленческой стратегии	Ресурсный	Стратегия, относящаяся к средне- и долгосрочной общей цели, задачам и деятельности организации, которая включает распределение ресурсов, предназначенных для достижения цели, и соотносит их с рисками и факторами внешней бизнес-среды, производительностью и потенциалом организации. Правильно сформулированная стратегия объединяет ресурсы и основные компетенции организации для удовлетворительного достижения ее целей и задач
	Процессный	Процесс анализа и использования данных мониторинга, модель для получения прибыли и осуществления контроля, а также набор четко определенных правил осуществления управленческих действий. Управленческая стратегия – динамический процесс, который описывает элементы конкурентного преимущества (миссия, видение, клиенты и рынки, продукты и услуги, особые компетенции и ценности), уникальные для каждой организации
	Портфельный	Скоординированное управление одним или несколькими портфелями организации для достижения ее стратегических целей; включает взаимосвязанные управленческие процессы, с помощью которых организация оценивает, выбирает, расставляет приоритеты и распределяет ограниченные ресурсы для наилучшей реализации стратегий, соответствующих ее видению, миссии и ценностям
	Инновационный	Стратегия внедрения инновационных технологий как одного из важнейших факторов устойчивого развития и формирования конкурентных преимуществ. Инновационные технологии могут использоваться для достижения целей управленческой стратегии, так как позволяют системам принятия решений работать эффективнее и повышать вероятность стратегического успеха
	Управленческий (отношенческий, ценностный)	План действий, который компания разрабатывает и выполняет, чтобы создать ценность (ценностные ориентации) для всех заинтересованных сторон, с использованием маркетинговых инструментов на основе анализа масштабов рынков и продуктов. Стратегия управления существующими клиентами, направленная на установление с ними взаимовыгодных отношений с целью получения конкурентного преимущества и доминирования на рынке в долгосрочной перспективе
	Управленческий (отношенческий, ценностный) с позиции стратегии удержания потребителей	Управленческая стратегия удержания потребителей – стратегия, основанная на использовании маркетинговых технологий и техник и направленная на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов, перевод их из разряда потенциальных и текущих в постоянных покупателей, повышение уровня их доверия, приверженности и лояльности, создание совместных ценностей и построение выгодных взаимоотношений в долгосрочной перспективе на протяжении всего срока взаимодействия с потребителями с целью снижения оттока клиентов и повышения конкурентоспособности и прибыльности компании

Рисунок 2 – Ключевые подходы к определению управленческой стратегии

В рамках ценностно-ориентированного подхода диссертантом уточнено определение управленческой стратегии удержания клиентов компаний, учитывающее возможности применения технологий маркетинга и менеджмента в процессе реализации стратегии: *управленческая стратегия удержания клиентов компаний* – система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента).

С учетом трансформации управленческих стратегий, изменения их инструментария и целевой направленности, смещения акцента от материальных к нематериальным факторам, на основе ценностно-ориентированного подхода и критерия долгосрочности взаимоотношений с потребителями диссертантом дополнена классификация управленческих стратегий компаний, которая, в отличие от существующих, включает на каждом уровне стратегирования (корпоративный, бизнес, функциональный) этап не только привлечения, но и удержания потребителей на протяжении всего периода взаимодействия с ними, а также гибридные стратегии (рисунок 3).

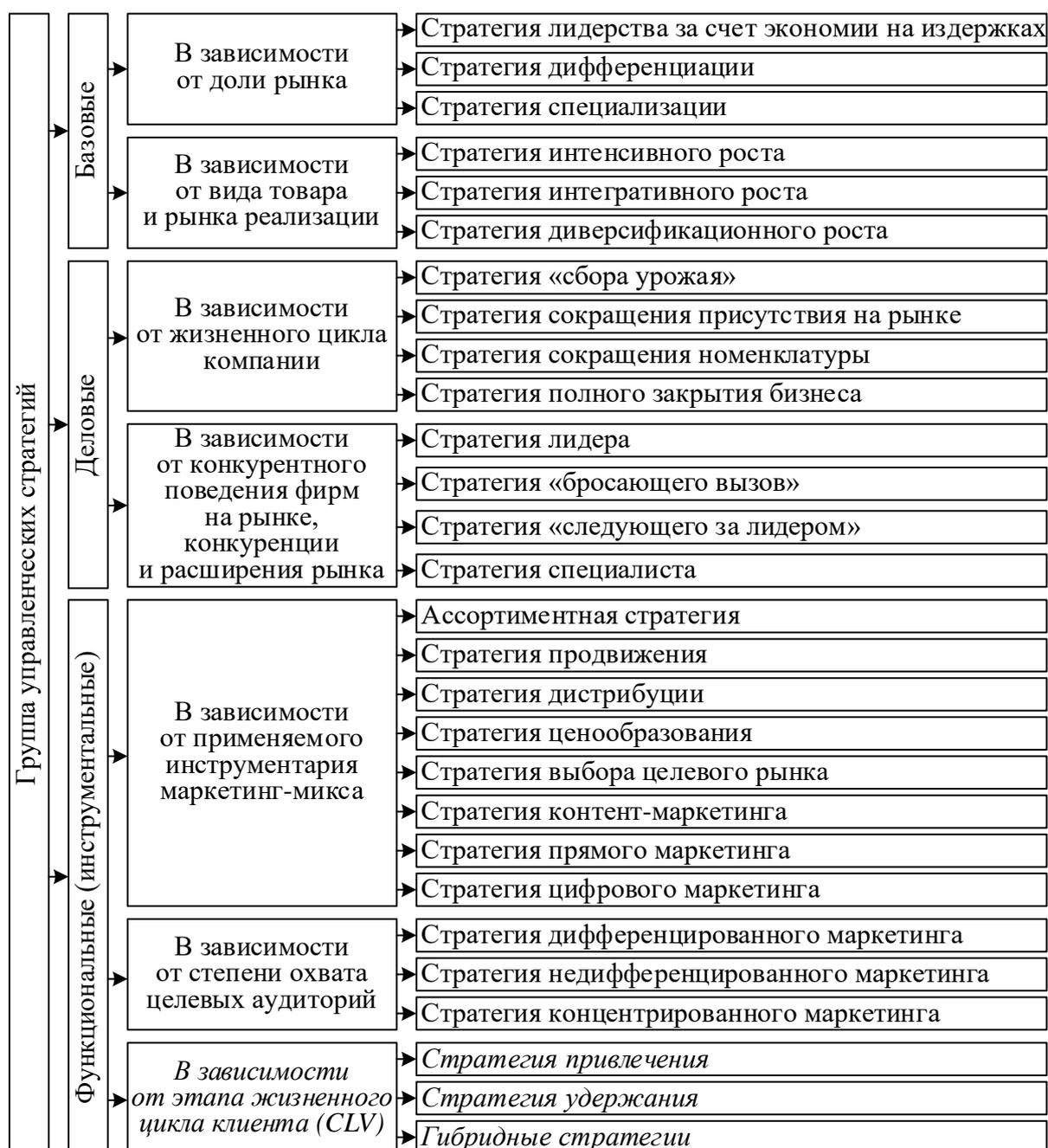


Рисунок 3 – Дополненная классификация управленческих стратегий с учетом этапов жизненного цикла клиентов

В развитие традиционного подхода, основанного на транзакциях, дополненная классификация управленческих стратегий позволяет предложить авторскую концептуальную теоретико-методологическую модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, предполагающую комплексную оценку факторов внешней и внутренней среды, использование инструментария жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы компании и определение интегрального показателя эффективности взаимодействия компаний и потребителей (рисунок 4).



Рисунок 4 – Теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

Предложенная модель основана на анализе факторов внешней и внутренней среды компании и предполагает расчет интегрального показателя эффективности взаимодействия компаний и потребителей на основе показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности; оценку прибыльности и лояльности клиентов на всех этапах взаимодействия с компанией;

разработку плану комплекса маркетинга 4С для каждого выделенного сегмента и оценку экономической эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании.

Предложенные уточнения и дополнения позволяют сформулировать основу для разработки методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний в контексте ценностно-ориентированного подхода.

Во **второй главе** «Методический инструментарий оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» представлен анализ и предложена авторская классификация методических подходов к оценке нематериальных активов в рамках реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний; разработана и апробирована методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, включающая в себя как оценку уровня интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей, так и оценку показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) на основе соотношения показателей клиентской базы – стоимости жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение потребителей (CAC).

**Предложена классификация моделей оценки нематериальных активов, включающая совокупность финансовых, нефинансовых и комбинированных методов и позволяющая выбрать в качестве основы для оценки эффективности управления клиентской базой компаний модель жизненного цикла клиента (CLV). Разработана и апробирована методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, которая, в отличие от существующих, основана на комплексной многокритериальной оценке финансовых и ценностных показателей (удовлетворенность, вовлеченность и лояльность). Применение методики позволяет сформировать практические рекомендации по повышению эффективности управления клиентской базой компаний, выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии.**

В результате анализа представленных в научной литературе методических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов выявлено, что на практике наибольшее распространение получили подходы, связанные с оценкой влияния материальных и финансовых показателей на деятельность компаний, таких как выручка, прибыль, доля рынка. Вместе с тем существующие методики базируются на удовлетворении потребностей, а не ценностей потребителей; практически не учитывают факторы потребительской удовлетворенности и лояльности, их влияние на уровень удержания потребителей; используют сложный математический ап-

парат; не учитывают затраты на привлечение потребителей и не соотносят их с уровнем удержания потребителей. Вышесказанное подчеркивает целесообразность комплексной многокритериальной оценки и совершенствования управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

Выполненная диссертантом систематизация методических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний также показала отсутствие единой методики оценки эффективности взаимодействия компании и потребителей, наличие финансовых, нефинансовых и комбинированных подходов к оценке нематериальных активов в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний (рисунок 5).

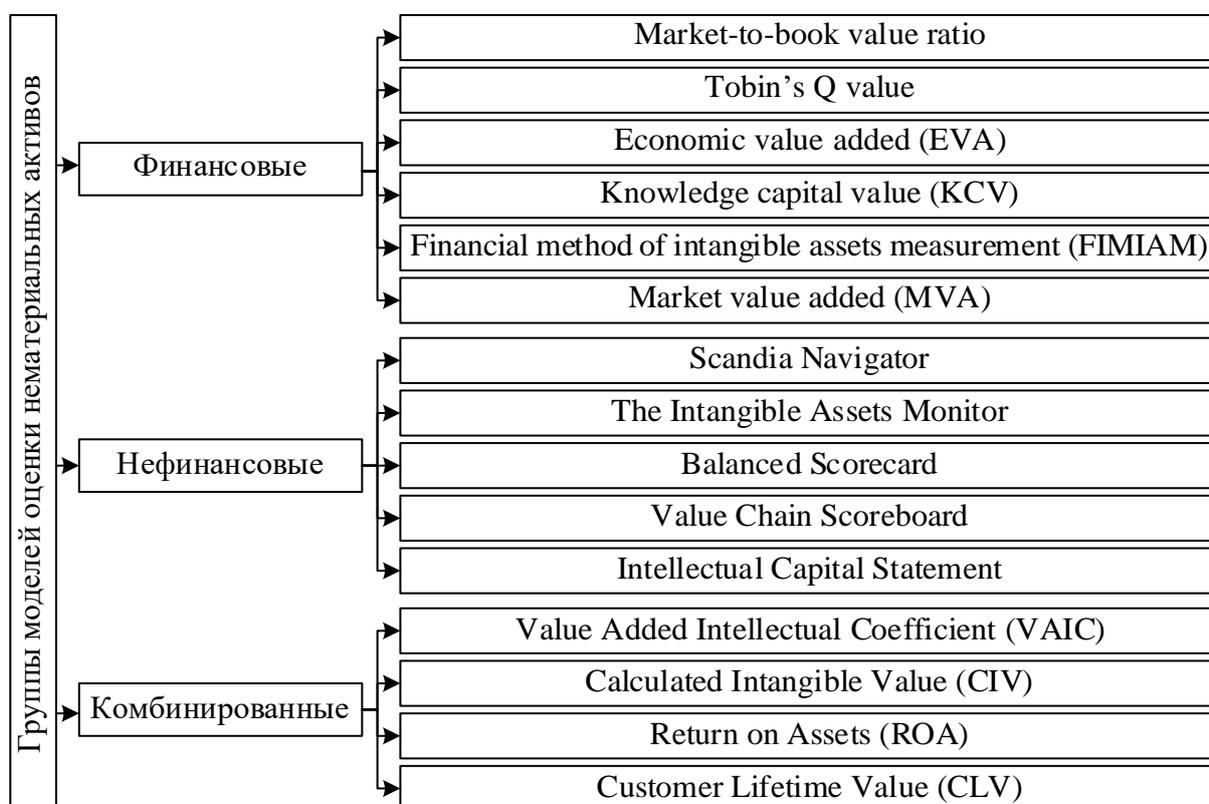


Рисунок 5 – Классификации моделей оценки нематериальных активов

Предложенная классификация позволяет выбрать в качестве основы для оценки уровня потребительской лояльности и эффективности управления клиентской базой компании один из комбинированных подходов к оценке НМА – модель жизненного цикла клиента (CLV).

В связи с этим диссертантом предложена методика, целью которой является, с одной стороны, оценка уровня интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей, а с другой стороны, оценка показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) на основе соотношения показателей клиентской базы – жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение потребителей (CAC), что позволяет

выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии (рисунок 6).



Рисунок 6 – Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

Первый этап методики предполагает проведение глубинного опроса экспертов относительно анализа текущей ситуации на рынке и факторов, определяющих конкурентное положение компаний, их влияния на различные сегменты предприятий (премиум, средний и эконом). Результатом первого этапа выступает выявление конкурентного положения (агрессивное, оборонительное, консервативное, конкурентное) на основе матрицы Томпсона–Стрикленда, определяющего реализацию управленческой стратегии удержания клиентов компаний.

Второй этап является новым для существующих методик, поскольку позволяет определить интегральный показатель эффективности взаимодействия компаний и потребителей. Этап предполагает: опрос потребителей с целью определения отношения к предприятиям отрасли; выявление фак-

торов, имеющих особую значимость для потребителей, и степени их важности для расчета интегрального показателя удовлетворенности потребителей; определение форм и степени участия потребителей в создании потребительской ценности для расчета интегрального показателя вовлеченности потребителей; определение факторов лояльности потребителей и выявление степени их значимости для расчета интегрального показателя лояльности.

На основе значений интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности формируются матрицы выбора управленческих стратегий посредством попарного соотнесения показателей «удовлетворенность – вовлеченность», «удовлетворенность – лояльность» и «лояльность – вовлеченность», что позволяет компаниям выбрать стратегии привлечения (квадранты 1, 2 и 3), удержания (квадранты 7, 8 и 9) либо гибридные (квадранты 4, 5 и 6). На рисунке 7 отражена матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность – вовлеченность».

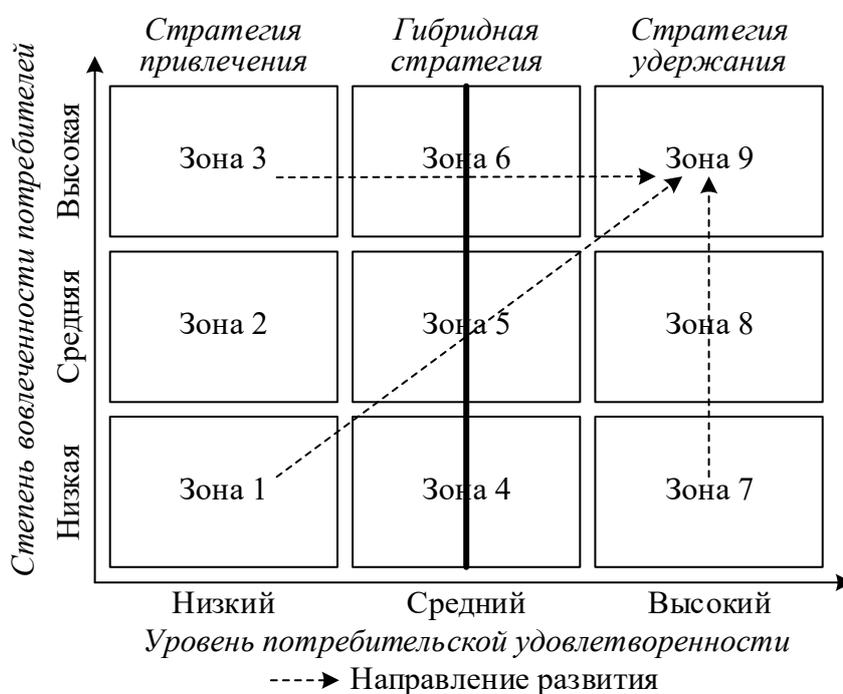


Рисунок 7 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность – вовлеченность»

Третий этап методики предполагает расчет показателей клиентской базы компаний. Основная цель этапа – определение уровня стоимости жизненного цикла клиента (CLV) и сравнение его с уровнем расходов на привлечение (CAC) для выявления показателя эффективности удержания клиентов компаний (CLV/CAC).

Четвертый этап методики предполагает определение направлений развития компаний, выработку рекомендаций для предприятий, входящих в разные сегменты (премиум, средний и эконом), выбор оптимальных

управленческих стратегий на основе использования управленческого механизма.

Предложенная методика позволяет оценить эффективность взаимодействия компаний с потребителями, а также выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии. Ее практическая значимость состоит в том, что предложенная модель управления клиентами компании направлена на решение ключевой задачи тактического управления компанией и рассматривает широкий набор параметров клиентской базы, а также уровень влияния мероприятий на различные группы клиентов.

Авторская методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний легла в основу предлагаемого управленческого механизма ее реализации.

В третьей главе «Основные направления совершенствования реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)» предложен и апробирован управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода; выявлены ключевые тенденции развития рынка общественного питания; представлены результаты оценки степени удовлетворенности качеством обслуживания посетителей предприятий ресторанного бизнеса и повышения эффективности реализации управленческих стратегий удержания клиентов; разработана карта потребительского опыта (СJM) клиентов компаний.

**Предложен управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, который, в отличие от существующих, включает построение стратегической карты деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей (ССП), которая в рамках ценностно-ориентированного подхода выделяет в качестве ключевой клиентскую проекцию, формирование матрицы выбора управленческих стратегий, оценку интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV и SAC) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/SAC). Применение предложенного управленческого механизма позволит повысить экономическую эффективность деятельности компаний в целом и эффективность взаимодействия предприятий с потребителями в частности на основе предложенной модели управления клиентами компаний. Разработана карта потребительского опыта (customer journey map, CJM) клиентов компаний на примере ресторанного бизнеса на основе метода когортного анализа посетителей ресторанов.**

В ходе исследования проведен опрос посетителей предприятий ресторанного бизнеса с целью определения уровня потребительской удовлетворенности, лояльности и выявления факторов, формирующих потребитель-

скую ценность. Выявлено, что достаточно большая доля респондентов (17,4 %) имеет низкую лояльность, легко переключается на другие предприятия ресторанного бизнеса, что говорит о необходимости реализации программ лояльности для постоянных клиентов. Кроме того, в управленческих механизмах для анализа внешней среды применяется SWOT- и PEST-анализ, при этом не учитываются конкурентное положение и конкурентные преимущества предприятий. Наконец, компании учитывают уровень удовлетворенности и лояльности, но без учета их взаимосвязи. В целях внедрения методики предложен авторский управленческий механизм ее реализации на основе ценностно-ориентированного подхода (рисунок 8).



Рисунок 8 – Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

Авторский управленческий механизм представляет собой комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и административно-правовых методов и форм воздействия на объект управления, направленных на повышение эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов предприятий, осуществляемых в рамках четко поставленных целей, решаемых задач, определенных принципов и функций системы управления. Разработанный управленческий механизм позволяет решить следующие задачи: определение стратегических целей и мероприятий по их достижению на основе сбалансированной системы показателей; выбор и обоснование конкурентного положения, стратегий прибыльности, стратегий привлечения и удержания, гибридных стратегий; повышение экономической эффективности деятельности компаний.

Предложенные этапы выбора управленческой стратегии представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Этапы выбора управленческих стратегий компаний

Объектами для апробации авторского управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний были определены 96 ресторанов Екатеринбурга, в том числе 25 ресторанов премиум-сегмента и 71 – среднего сегмента. Для анализа выбраны наиболее типичные представители указанных групп: в частности, предприятия ресторанного бизнеса, входящие в сегменты премиум («Итальянцы») и средний («Тануки» и «Подкова»). Оценка проводилась на основании внутренней статистики, данных налоговых деклараций ресторанов, опроса потребителей и результатов экспертной оценки.

На основе матрицы Томпсона–Стрикленда можно сделать вывод о различном конкурентном положении рассматриваемых предприятий. Так, ресторан «Итальянцы» занимает консервативное конкурентное положение, что свидетельствует о необходимости снижения себестоимости производимой продукции, повышения качества товаров и развития альтернативных каналов сбыта готовой продукции (в том числе посредством доставки, работы на вынос и компаний-агрегаторов). У ресторана «Подкова» – оборонительно-конкурентное положение, что свидетельствует о необходимости повышения финансового потенциала, развития конкурентных преимуществ и минимизации издержек. Наконец, ресторан «Тануки» занимает оборонительную позицию, что говорит о необходимости диверсификации, улучшения конкурентной позиции ресторана на рынке и развития сетей сбыта продукции.

Результаты расчета интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности, лояльности и эффективности взаимодействия ресторанов и потребителей свидетельствуют о необходимости реализации стратегий удержания (ресторан «Подкова», квадранты 8 и 9), привлечения (ресторан «Тануки», квадранты 1, 2 и 3) и гибридной, совмещающей элементы стратегий привлечения и удержания (ресторан «Итальянцы», квадранты 1, 2 и 5).

Результаты внедрения предложенного управленческого механизма позволяют сделать вывод о повышении уровня показателя эффективности удержания клиентов компаний (CLV/CAC) во всех рассматриваемых ресторанах, особенно в период 2021–2023 гг., а также о том, что наблюдается переход от консервативной позиции ресторанов, наиболее ярко проявившейся в докоронавирусном 2019 г. и во время пандемии в 2020 г., к более проактивной позиции в 2022 и 2023 гг. (рисунок 10, таблица 1).

Единственное отличие состоит в достижении эталонного соотношения CLV/CAC ресторанами. В ресторане «Итальянцы» оно было достигнуто в 2021 г. (3,51 %), рестораном «Тануки» не было достигнуто за период 2019–2023 гг., а ресторан «Подкова» достигал эталонного значения CLV/CAC дважды – в 2019 г. (7,64 %) и в 2021 г. (7,63 %).

Таблица 1 – Итоговые показатели оценки стоимости жизненного цикла потребителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова»

Показатель	«Итальянцы»					«Тануки»					«Подкова»				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Средний чек, р.	1734	1452	1954	2045	2186	1115	986	1214	1285	1354	836	714	852	894	996
Частота посещений в неделю, раз	1,8	1,1	1,4	1,9	2,1	2,8	1,4	2,3	2,8	3,2	2,9	1,4	2,7	3,3	3,8
Средний доход в неделю, р.	3121,2	1597,2	2735,6	3885,5	4590,6	3122,0	1380,4	2792,2	3598,0	4332,8	2424,4	999,6	2300,4	2950,2	3784,8
Средний срок взаимодействия клиента с компанией, лет	3,3	2,5	4,4	3,3	3,2	2,1	2,5	2,7	2,2	2,2	2,1	3,1	2,3	2,0	1,8
Стоимость жизненного цикла клиента (CLV) за все время взаимодействия, тыс. р.	535,60	207,64	625,91	666,75	763,88	340,92	179,45	392,02	411,61	495,67	264,74	161,14	275,13	306,82	354,26
Стоимость привлечения клиента (CAC) за все время взаимодействия, тыс. р.	24,82	20,85	28,46	29,75	31,74	16,78	14,63	18,21	18,77	20,70	13,09	11,01	13,10	14,22	15,72
Показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC)	21,58	9,96	21,99	22,41	24,07	20,32	12,27	21,53	21,93	23,94	20,23	14,64	21,0	21,58	22,54
Удельный вес эффективности удержания клиентов в структуре CLV, %	4,03	4,80	3,51	3,36	3,15	5,96	6,84	5,49	5,33	4,83	7,64	9,09	7,63	7,03	6,36
Удельный вес затрат на привлечение в выручке, %	4,6	10,0	4,5	4,5	4,2	4,9	8,1	4,6	4,6	4,2	4,9	6,8	4,8	4,6	4,4

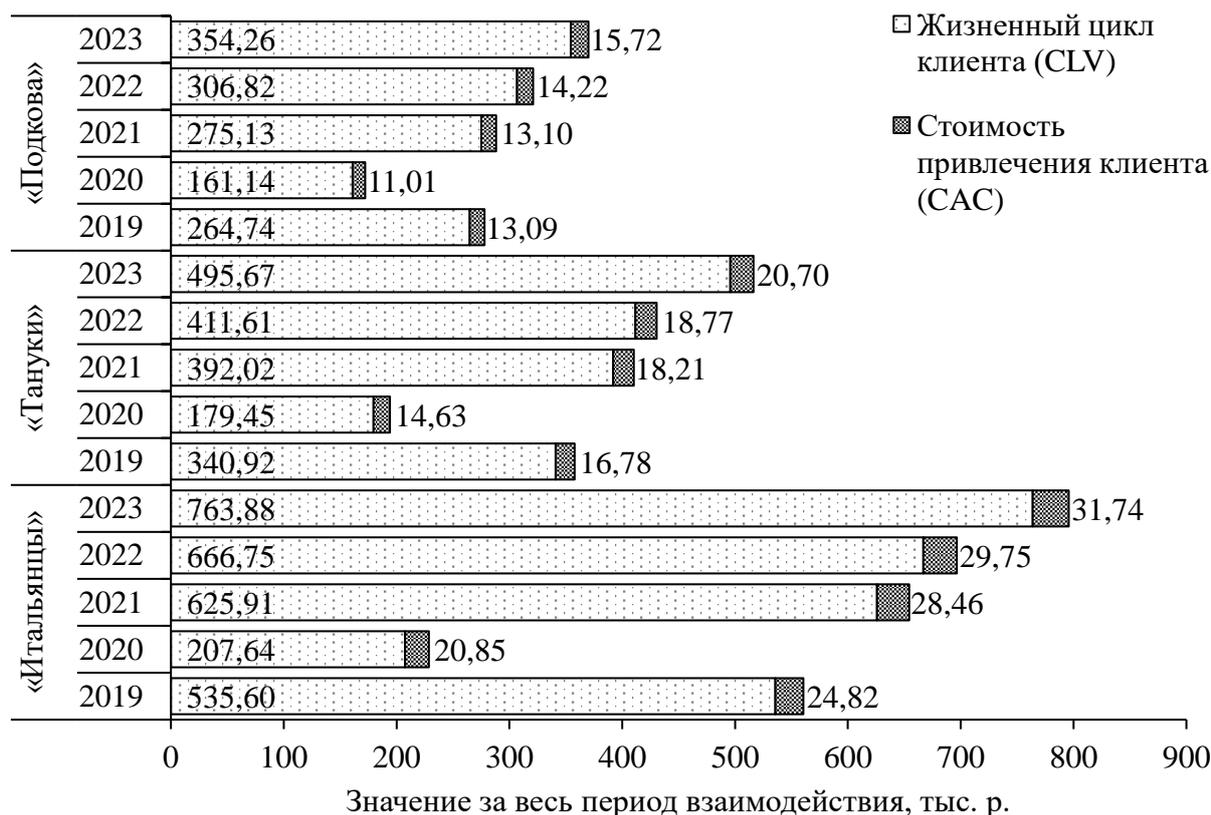


Рисунок 10 – Соотношение CLV и SAC для ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»

При этом отмечается обратная зависимость: средний срок взаимодействия клиента с компанией снижается в период с 2021 по 2023 г. у всех рассматриваемых ресторанов, что свидетельствует о желании потребителей сменить привычные стереотипы поведения и перейти к конкурентам или приобрести новую продукцию у других предприятий ресторанного бизнеса.

Наконец, результаты исследования свидетельствуют, что показатель эффективности удержания клиентов CLV/CAC возрастает в натуральном выражении, а в процентном соотношении наблюдается снижение ввиду того, что рассматриваемые рестораны за 2021–2023 гг. значительно увеличили затраты на привлечение новых клиентов.

На основе выявленных тенденций предложен практический инструмент реализации управленческой стратегии удержания посетителей ресторанов в виде карты потребительского опыта (СJM) (таблица 2).

Таким образом, полученные в диссертационном исследовании результаты позволяют использовать управленческий механизм в процессе реализации стратегий удержания клиентов компаний с целью повышения уровня удовлетворенности и лояльности потребителей предприятий и, как следствие, повысить уровень прибыльности управленческих стратегий.

Таблица 2 – Карта потребительского опыта (customer journey map, CJM) посетителей ресторанов, склонных к оттоку

Этап CJM	Формирование потребности (поиск информации)	Исследование и выбор ресторана (критерии выбора)	Бронирование и посещение ресторана (оказание услуг)	Обратная связь и удержание потребителей	Постпродажное взаимодействие (лояльность, повторные посещения)
Цели и ожидания потребителей	Покупка качественных готовых блюд, посещение ресторана	Анализ информации по ключевым словам, фотографиям ресторанов, сравнение (в том числе местоположение ресторана, наличие парковки, сравнение «цена – качество»)	Заказ столика, потребление продукции ресторана	Отзыв о ресторане (в зависимости от соответствия ожиданиям)	Участие в программе лояльности, бонусных и партнерских программах, рекомендации о посещении («сарафанное радио»), повторные посещения
Барьеры и проблемы	Сложность выбора среди множества ресторанов, сложная навигация по сайту, недостаток информации на сайте, долгое время поиска и загрузки, противоречивые рекомендации и отзывы	Проблемы бронирования столиков, долгое ожидание	Проблемы с качеством продукции и обслуживанием в ресторане	Сложность размещения отзыва	
Рекомендации и решения	Таргетированная реклама, удобный интерфейс, система отслеживания и анализа отзывов и рекомендаций онлайн	Упрощенный процесс заказа, индивидуальная работа с клиентом, предоставление скидок, предложений и бонусов, анализ отзывов онлайн	Соблюдение стандартов качества и обслуживания, индивидуальная работа с клиентом, предоставление скидок, предложений и бонусов, анализ отзывов онлайн	Поощрения, подарки и бонусы за любой отзыв (рекомендацию) и активное участие в развитии ресторана, индивидуальная работа с клиентом, предоставление скидок, предложений и бонусов, анализ отзывов онлайн	
KPI	Цена за клик (CTR), уровень конверсии и охвата, объем трафика, лидогенерация, статистика числа обращений и отказов, количество посещений сайта, время на сайте, стоимость перехода, количество подписчиков, лайков, репостов и комментариев в социальных сетях	Уровень удовлетворенности посетителя ресторана и наличие желания повторного визита в ресторан	Количество отзывов о ресторане, в том числе позитивных	Количество повторных заказов и посещений, эффективность «сарафанного радио» (количество посетивших ресторан по рекомендации)	

## Заключение

В результате проведенного исследования получены следующие выводы и научные результаты.

На основе анализа теоретической базы стратегического менеджмента и систематизации подходов к процессу реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании, определения системы принципов ее реализации (ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование ценностных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями) диссертантом уточнено понятие управленческой стратегии удержания клиентов компаний как системы действий по управлению и развитию компании, имеющей своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента).

Дополнена классификация управленческих стратегий, которая, в отличие от существующих подходов, включает на каждом из уровней стратегирования (корпоративный, бизнес, функциональный) этап не только привлечения, но и удержания на протяжении всего периода взаимодействия с потребителями. Разработана оригинальная концептуальная теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании на основе ценностно-ориентированного подхода, позволяющая осуществить комплексную оценку факторов внешней и внутренней среды и использовать инструментальный жизненный цикл клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы предприятия.

На основе комплексного анализа существующих методических подходов к оценке нематериальных активов в рамках реализации управленческой стратегии удержания клиентов предложена авторская классификация моделей оценки НМА, включающая финансовые, нефинансовые и комбинированные. Предложенная классификация позволяет определить в качестве основы для оценки уровня потребительской лояльности и эффективности управления клиентской базой компании один из комбинированных методов оценки НМА – модель жизненного цикла клиента (CLV). Разработана и апробирована методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, которая, в отличие от существующих, основана на комплексной многокритериальной оценке финансовых и ценностных показателей и включает расчет интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей на основе ценностных индикаторов удовлетворенности, вовлеченности и лояльности. Применение методики позво-

лило сформировать практические рекомендации по повышению эффективности управления клиентской базой компании, выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии на основе инструментария жизненного цикла клиента (CLV), учета расходов на привлечение потребителей (CAC) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC), а также определить и улучшить конкурентное положение предприятий на основе матрицы Томпсона – Стрикленда.

Предложен управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, который, в отличие от существующих, включает построение стратегической карты деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей с выделением клиентской составляющей как основополагающей в рамках ценностно-ориентированного подхода, формирование матрицы выбора управленческих стратегий, оценку интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV и CAC) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC). Данный механизм был апробирован на примере предприятий ресторанного бизнеса Екатеринбурга («Итальянцы», «Тануки» и «Подкова»). Результаты проведенного исследования могут быть применены предприятиями ресторанного бизнеса в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаниями и принятии менеджерами стратегических управленческих решений. Предложен практический инструментарий реализации управленческой стратегии удержания посетителей ресторанов в виде карты потребительского опыта (СJM), основанной на данных когортного анализа посетителей ресторанов Екатеринбурга и классификации факторов оттока клиентов.

## **Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

### **Статьи в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук**

1. Седельников, В. М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты / В. М. Седельников // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 861–878. – 2,3 п. л.

2. Седельников, В. М. Теоретические аспекты системы нематериальных активов в процессе стратегического управления предприятиями: определение, характеристики, классификации / В. М. Седельников // *Вестник университета*. – 2024. – № 8. – С. 41–54. – 1,8 п. л.

3. Неганова, В. П. Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний / В. П. Неганова, В. М. Седельников // *Вопросы управления*. – 2024. – № 6 (91). – С. 5–22. – 2,3/1,2 п. л.

4. **Седельников, В. М.** Особенности реализации стратегий предприятий общественного питания в современных условиях (на примере крупнейших городов России) / В. М. Седельников // Вестник университета. – 2023. – № 11. – С. 70–80. – 1,4 п. л.

5. **Седельников, В. М.** Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 3 (473). – С. 23–35. – 1,6 п. л.

6. **Седельников, В. М.** Этапы реализации методики оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятий общественного питания / В. М. Седельников // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 11. – С. 3155–3172. – 2,3 п. л.

7. **Седельников, В. М.** Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания / В. М. Седельников // Вестник университета. – 2022. – № 9. – С. 81–89. – 1,1 п. л.

8. **Седельников, В. М.** Организационно-экономический механизм реализации маркетинговой стратегии предприятий общественного питания / В. М. Седельников // Практический маркетинг. – 2022. – № 7 (304). – С. 17–27. – 1,4 п. л.

9. **Седельников, В. М.** Трансформация маркетинговых стратегий на рынке общественного питания / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2022. – № 6 (464). – С. 153–164. – 1,5 п. л.

10. Наумов, И. В. Сценарное моделирование и прогнозирование пространственной трансформации рынка общественного питания в России / И. В. Наумов, **В. М. Седельников** // Управление. – 2021. – Т. 12, № 4. – С. 75–91. – 2,1/1,1 п. л.

11. **Седельников, В. М.** Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбурга) / В. М. Седельников // Практический маркетинг. – 2021. – № 2 (288). – С. 32–41. – 1,3 п. л.

12. Неганова, В. П. Исследование и моделирование потребительского рынка мегаполиса / В. П. Неганова, И. В. Наумов, **В. М. Седельников** // Практический маркетинг. – 2019. – № 8 (270). – С. 3–14. – 1,5/0,5 п. л.

13. Неганова, В. П. Генезис и обзор теоретических подходов к определению сущности маркетинга отношений / В. П. Неганова, **В. М. Седельников** // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15, № 2. – С. 264–275. – 1,5/0,8 п. л.

### Раздел в монографии

14. **Седельников, В. М.** Пространственное моделирование взаимодействия потребительских рынков крупнейших городов России / В. М. Седельников // Теория и методология моделирования пространственного развития территорий : монография. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2020. – С. 213–219. – 0,4 п. л.

### Прочие публикации

15. Неганова, В. П. Использование инструментария карты потребительского пути клиента (СJM) в процессе удержания клиентов на рынке ресторанного бизнеса / В. П. Неганова, **В. М. Седельников** // Современные проблемы развития социально-экономических систем: новые вызовы в управлении и маркетинге : материалы V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Ростов-на-Дону, 29–30 апр. 2025 г.). – Ростов-на-Дону ; Таганрог : ЮФУ, 2025. – С. 94–102. – 0,6/0,3 п. л.

16. **Седельников, В. М.** Ключевые подходы к процессу реализации управленческих стратегий компаний / В. М. Седельников // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : тр. XXIII Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь – Гурзуф, 17–19 окт. 2024 г.). – Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2024. – С. 263–265. – 0,2 п. л.

17. Наумов, И. В. Ключевые детерминанты изменения потребительского поведения на рынке общественного питания 2020–2022 гг. / И. В. Наумов, **В. М. Седельников** // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2023. – Т. 2. – С. 181–192. – 1,5/0,8 п. л.

18. **Седельников, В. М.** Проблемы реализации стратегий крупного и малого бизнеса: теоретический обзор / В. М. Седельников // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : сб. науч. ст. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2023. – С. 184–187. – 0,3 п. л.

19. **Седельников, В. М.** Факторы совершенствования маркетинговых стратегий компаний рынка общественного питания / В. М. Седельников // Развитие территориальных социально-экономических систем. Вопросы теории и практики : сб. науч. ст. / под общ. ред. Ю. Г. Лавриковой. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2022. – С. 141–144. – 0,3 п. л.

20. **Седельников, В. М.** Концепция жизненного цикла клиента в практике предприятий потребительского рынка / В. М. Седельников // Труды IX Всероссийского симпозиума по экономической теории : сб. докл. секционных заседаний (Екатеринбург, 10–11 нояб. 2020 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2020. – С. 70–72. – 0,2 п. л.

21. Наумов, И. В. Влияние уровня покупательной способности населения на развитие рынка общественного питания в России / И. В. Наумов, **В. М. Седельников** // VIII Информационная школа молодого ученого : сб. науч. тр. (Екатеринбург, 21–24 сент. 2020 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2020. – С. 267–277. – 0,7/0,4 п. л.

22. **Седельников, В. М.** Влияние ценностных ориентаций населения на современные форматы предприятий общественного питания / В. М. Седельников // Институты развития человеческого потенциала в условиях современных вызовов : сб. ст. XI Урал. демогр. форума (Екатеринбург, 4–5 июня 2020 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2020. – Т. I. – С. 235–238. – 0,3 п. л.

23. **Седельников, В. М.** Потребительский рынок мегаполиса: понятие, структура, пространственный анализ / В. М. Седельников // VII Информационная школа молодого ученого : сб. науч. тр. (Екатеринбург, 23–27 сент. 2019 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2019. – С. 244–252. – 0,6 п. л.

24. Неганова, В. П. Ценностно-ориентированный подход в маркетинге взаимоотношений / В. П. Неганова, **В. М. Седельников** // Социально-экономические и демографические аспекты реализации национальных проектов в регионе : сб. ст. X Урал. демогр. форума (Екатеринбург, 10–11 июня 2019 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2019. – Т. I. – С. 269–275. – 0,4/0,2 п. л.

25. **Седельников, В. М.** Процесс создания ценности в традиционном маркетинге и маркетинге взаимоотношений / В. М. Седельников // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых (Екатеринбург, 12–13 марта 2019 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2019. – С. 173–176. – 0,3 п. л.

Подписано в печать 15.09.2025.  
Формат  $60 \times 84 \frac{1}{16}$ . Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45